

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

SATURNINO ALBERTO CABRERA JIMÉNEZ

XIOMARA BEATRIZ FLORES JIRÓN

LISSETTE DEL CARMEN ORELLANA COTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria general: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Alfonso López Ortíz (Docente Asesor)

OCTUBRE

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por bendecirme con la vida, salud, sabiduría y fortaleza para culminar este logro en mi vida profesional y personal, quiero dedicar especialmente este triunfo a una mujer luchadora e inspiradora, mi madre, Vidalía Coto Joachin por su motivación, sacrificio y amor, a mis hermanos Maritza y Geovanny, mi sobrina María Fernanda por sus ocurrencias que cautivan y alegran mi vida, a mi mejor amigo Emmanuel Romero, Mi Padre, Mis Familiares y amistades por sus consejos, a mis compañeros de trabajo de Graduación Xiomara Flores y Saturnino Cabrera por su perseverancia y compromiso para llevar a cabo esta investigación y al Lic. Alfonso López Ortiz por su guía y enseñanzas.

Lisette del Carmen Orellana Coto.

Agradecer infinitamente a Dios Todopoderoso, por brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria para culminar mis estudios universitarios, ya que cada día me ha llenado de su bondad y misericordia. A mi madre Ana Daysi Jiménez y tía Azucena Jiménez, por su amor y apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida, muy especialmente en ésta, que ha sido de muchos sacrificios. A mis abuelos Marina de Jiménez y Humberto Jiménez, ya que cada una de sus oraciones y consejos han sido de mucho valor. A mi hermana Damaris Jiménez, por brindarme su amor y cariño en cada instante. A mis compañeras de trabajo de graduación, Xiomara y Lisette, por su apoyo, paciencia, comprensión y por darme la oportunidad de culminar este proceso en su compañía. Familia y amigos que me alentaron durante todo este proceso y que ahora comparten junto a mí este triunfo. A cada una de las personas mencionadas le pido a Dios que los bendiga siempre como muestra de gratitud, por el apoyo que siempre me han brindado y con el cual he logrado cerrar este ciclo de mi vida.

Saturnino Alberto Cabrera Jiménez.

Agradezco a Dios, por guiarme a lo largo de mi carrera universitaria y ser mi fortaleza en todo momento. Si no fuera por su gracia y por su amor, no habría sido capaz de cosechar este triunfo. A mi padre, Gerardo Antonio Duran Lara, quien a pesar de la distancia, siempre ha estado presente con sus consejos y apoyo incondicional. A mi madre, Juana Jirón Quijada, una mujer fuerte y decidida, quien con mucho sacrificio, esfuerzo, paciencia y comprensión ha hecho de mí una persona de bien. A mi hermana, amiga y confidente, Yoselin Liseth Flores Jirón, con quien he vivido y superado las más duras pruebas, entre enojos y sonrisas siempre ha estado ahí. A todas aquellas personas que me han motivado a perseverar y que de una u otra manera han contribuido con sus enseñanzas: familia, amigos, compañeros de trabajo de graduación, docente asesor.

Xiomara Beatriz Flores Jirón.

Agradecimiento especial al Alcalde de San Rafael Cedros, Don René Cornejo, al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, Ing. Daniel García y a todo el personal de la Alcaldía por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
 CAPÍTULO I.	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS, ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.	
 A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.	
1	
1. Antecedentes de las alcaldías municipales en el mundo.....	1
2. Antecedentes de las alcaldías municipales en El Salvador.....	2
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS.	
4	
1. Antecedentes.	4
2. Ubicación geográfica y división administrativa.	5
3. Aspectos demográficos.	5
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.	
6	
1. Antecedentes.	6
2. Misión.	6
3. Visión.	6
4. Estructura organizativa.	6
5. Servicios Municipales.	10
6. Marco Legal.	11
D. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	
20	
1. Aspectos teóricos sobre evaluación del desempeño.	20
2. Importancia de la evaluación del desempeño.....	21

3.	Objetivos de la evaluación del desempeño.	23
4.	Beneficios.	24
5.	Ventajas.....	25
6.	Desventajas.....	25
7.	Pasos de una evaluación del desempeño.....	26
8.	Métodos de la evaluación del desempeño.	27
9.	Errores frecuentes en la evaluación del desempeño.	33
E.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	35
1.	Definición de competencias.	35
2.	Elementos de una competencia.	36
3.	Clasificación de competencias.	37
4.	Método Evaluación por Competencias.	40
5.	Aplicación del modelo y procedimientos de recursos humanos.	48

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

A.	IMPORTANCIA.....	50
B.	OBJETIVOS	50
	General	50
	Específicos	51
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	51
1.	Métodos.....	51
2.	Tipo de investigación.....	52
3.	Diseño de la investigación.....	52
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.	53
5.	Fuentes de información.....	54

6.	Ámbito de la investigación.....	54
7.	Unidades de análisis.....	54
8.	Determinación de universo y muestra.....	55
9.	Procesamiento de la información.	57
D.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.....	58
E.	RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.	90
1.	Aspectos generales del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.	90
2.	Generalidades de la evaluación del desempeño.	91
3.	Evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros. ...	95
4.	Perspectiva acerca del modelo de evaluación del desempeño por competencias.	97
F.	ALCANCES Y LIMITACIONES.	99
1.	Alcances.	99
2.	Limitaciones.	99
G.	CONCLUSIONES.	100
H.	RECOMENDACIONES.	101

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

A.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	102
B.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	103

General	103
Específicos	103
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.	104
D. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.	106
E. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.	109
1. Políticas generales del modelo de evaluación.	109
2. Clasificación del personal a evaluar.	110
3. Factores de evaluación	112
4. Formularios de evaluación del desempeño por competencias.	126
F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.	134
1. Responsable de realizar la evaluación.	134
2. Periodo de evaluación.	135
3. Sensibilización, preparación y desarrollo.	135
G. SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS.	140
1. Notificación al trabajador.	140
2. Reconocimiento por el buen desempeño.	140
3. Plan de mejora	141
H. RECURSOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.	146
1. Recursos humanos.	146
2. Recursos técnicos y materiales.	146
3. Recursos financieros.	147
4. Cronograma de actividades.	148
BIBLIOGRAFÍA	149

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Personal Administrativo y dirección.....	110
Cuadro N° 2. Personal Operativo.....	112
Cuadro N° 3. Principales competencias a evaluar.....	113
Cuadro N° 4. Ponderación de competencias nivel administrativo y dirección.....	114
Cuadro N° 5. Ponderación de competencias nivel operativo.....	115
Cuadro N° 6. Descripción cualitativa y cuantitativa de los grados.....	116
Cuadro N° 7. Definición, grado y comportamiento de las Competencias a evaluar....	118
Cuadro N° 8. Presupuesto del plan de capacitación para evaluadores.....	138
Cuadro N° 9. Programa de capacitación para empleados en Competencias poco desarrolladas.....	141

ÍNDICE DE ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA.....	ANEXO 1.
CUESTIONARIO.....	ANEXO 2.
MATRIZ DE ENTREVISTA.....	ANEXO 3.
DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO.....	ANEXO 4.
FOTOGRAFÍAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.....	ANEXO 5.
MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.....	ANEXO 6.

RESUMEN

La evaluación del desempeño busca mejorar los resultados del recurso humano de una institución. Una evaluación bien ejecutada permitirá detectar empleados que se destacan por su eficiencia en las funciones de su puesto de trabajo e identificar debilidades y así realizar planes de capacitación adecuados al desempeño del trabajador.

Sin embargo, en la actualidad, aunque las instituciones posean un modelo de evaluación formal, en la mayoría de los casos no se lleva a la práctica y el personal tiende a desconocerlo. Tal es el caso de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, cuya principal limitante es la falta de compromiso para implementar de manera oportuna y eficiente el actual modelo de desempeño, ya que su complejidad no permite mantener su credibilidad y utilidad.

Por lo tanto, la investigación ha tenido como objetivo diseñar un modelo de evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico y específicamente los métodos auxiliares: análisis y síntesis, que permitió conocer de manera individual y global la problemática. El tipo de investigación fue descriptiva logrando determinar cómo es el proceso de evaluación del desempeño; para la recolección de la información se utilizaron el cuestionario y la guía de entrevista, dirigidos al personal y autoridades Municipales, también se consultaron libros, sitios web y documentos proporcionados por la institución.

El universo de estudio estuvo compuesto por los 74 empleados de la Alcaldía Municipal, en su mayoría del género masculino. Debido al tamaño de la población se empleó un censo para lograr que la información obtenida fuese en su totalidad concreta y certera; posteriormente se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes.

- La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros cuenta con un Manual de Evaluación del Desempeño, el cual no es aplicado al personal que labora en la institución.
- La Unidad de Recursos Humanos y el personal no cuenta con las capacidades y habilidades técnicas para comprender el proceso de evaluación.
- Aunque los empleados de la Alcaldía están de acuerdo en que su desempeño sea evaluado con un modelo de evaluación por competencias, resalta la falta de conocimiento de este tipo de modelo.

Partiendo de lo anterior, se han determinado las siguientes recomendaciones.

- Crear un modelo de evaluación que sea viable y se ajuste a las necesidades del personal tanto evaluador como evaluado, generando en los responsables un compromiso para implementarlo de manera oportuna y eficiente.
- El Jefe de Recursos Humanos debe promover capacitaciones enfocadas en los conocimientos y habilidades técnicas que se requieren para realizar el proceso de evaluación del desempeño en el personal.
- Proporcionar a cada empleado la información completa del modelo de evaluación por competencias al momento de implementarlo, para su total comprensión

INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores retos que enfrentan las Alcaldías Municipales, es contar con el personal calificado que permita concretar los objetivos institucionales al servicio de los ciudadanos, por lo tanto, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que se utiliza para comprobar el cumplimiento de los mismos, y a su vez contribuye a detectar necesidades de capacitación y motivación en los empleados con la finalidad de fortalecer su rendimiento.

Como resultado de lo anterior, se ha desarrollado la investigación titulada “**Modelo de evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán**”.

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

El **capítulo I** está compuesto por el marco teórico de referencia que sustentó la investigación, el cual contiene los antecedentes y generalidades de las alcaldías municipales tanto en El Salvador como en el mundo, la filosofía Municipal, estructura organizativa, marco legal, generalidades de la evaluación del desempeño donde se especifican la importancia, beneficios y métodos; también se presenta la evaluación del desempeño por competencias, así como su definición, clasificación y aplicación del método.

El **capítulo II** muestra la información que se obtuvo de la investigación de campo, para realizarlo se contó con la participación del personal que labora para la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño. Este capítulo comprende la importancia y los objetivos de la investigación, los métodos y técnicas de investigación utilizadas para la recolección de la

información, universos de estudio, tabulación, análisis e interpretación de datos, el diagnóstico, los alcances y limitaciones, y por último las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El **capítulo III** se realizó tomando como base los resultados obtenidos del capítulo II y las bases teóricas del capítulo 1, lo que permitió crear una propuesta de un modelo de evaluación por competencias el cual contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

La propuesta está integrada por la importancia y objetivos del modelo, su descripción, la metodología donde se establecen las políticas, clasificación del personal a evaluar, factores de evaluación y el respectivo formulario. Además se incluye la aplicación del modelo, en el cual se especifica el periodo de evaluación, responsables, distribución, administración así como su respectiva revisión.

Otro aspecto importante que se tomó a consideración es el seguimiento a los resultados que está orientado a la capacitación del personal, así mismo se detallan los recursos humanos, técnicos, financieros y el cronograma de actividades necesarios para llevar a cabo este modelo.

Para finalizar el documento se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación, así como los respectivos anexos.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS, ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.

1. Antecedentes de las alcaldías municipales en el mundo.

En la antigüedad las alcaldías Municipales eran llamadas Estados Municipal. En la ciudad de Atenas surgió por primera vez la forma de gobierno democrático. Por tratarse de pequeños estados municipales, el tipo de democracia que se practicaba era directa en la que los ciudadanos (no incluyen mujeres ni esclavos) se congregaban en la plaza del pueblo, para discutir y decidir sobre los intereses colectivos¹.

Los romanos introdujeron el sentido de pertenencia a las comunidades políticamente organizadas como Repúblicas. Es a partir de ello, que algunas ciudades sometidas comenzaron a dejar que los habitantes eligieran su propio gobierno: surgiendo los municipios como unidades político-administrativas².

El término de municipio fue introducido a América por los españoles. Una vez conquistadas las tierras comenzaban a fundar ciudades con cabildos o ayuntamiento, los cuales carecían de democracia debido a que los problemas eran resueltos sin la opinión de los pobladores aborígenes.

¹ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-Ch512d/352.0072-Ch512d-Capitulo%20I.pdf>

² <http://ri.ues.edu.sv/656/1/10136198.pdf>

2. Antecedentes de las alcaldías municipales en El Salvador.

El proceso de formación del Estado Salvadoreño, sobrevino a la independencia, donde surgió la necesidad de estructurar el poder político sobre la base de las comunidades municipales, las cuales políticamente representaban mayor lealtad nacional. Fue así como el 12 de junio de 1824, se decretó y promulgó la Primera Constitución del Estado de El Salvador que estuvo vigente hasta el 18 de febrero de 1841, y en la cual se determinaron los límites de las municipalidades. La necesidad de vincular a todos los núcleos de población, bajo el poder legítimo de un Estado Nacional, conllevó a la promoción de las Alcaldías como instancias de mediación entre las comunidades y los organismos del Estado. Los municipios tuvieron funciones subordinadas o de ejecución prescritas por el Jefe de Estado. Más tarde, con la abolición del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se desarticuló la estrecha relación del Gobierno Municipal con la organización socioeconómica de las respectivas comunidades municipales, estableciendo a partir de entonces una relación de carácter político-administrativo entre el gobierno municipal y los ciudadanos, todo ello bajo una concepción liberal-individualista de la relación Municipio Ciudadano³.

La Constitución Política de la República de El Salvador decretada en 1886, en su artículo 113, establecía: " que el gobierno local de los pueblos estará a cargo de las municipalidades electas popular y directamente por ciudadanos vecinos de cada población", asimismo en su artículo 117, expresaba que: "las Municipalidades en el ejercicio de sus funciones son enteramente independientes". Sin embargo en esta época en la práctica estaban subordinados al Ejecutivo.

En 1939, el General Maximiliano Hernández Martínez con el fin de asegurar el control político de su régimen, decretó una Constitución Política que despojó a las

³ Fundación Nacional para el Desarrollo y Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo, Construyendo un nuevo marco legal para el Desarrollo Municipal, 2ª Edición, Equipo Maíz, 2001, El Salvador.

Municipalidades de la autonomía, cuando estableció que los alcaldes serían nombrados por el Poder Ejecutivo y no por elección popular.

En 1945 se reforma la Constitución y se restituye la autonomía de los municipios y en la Constitución de 1950 se incluyó nuevamente el principio de democracia de la elección popular de los miembros de los gobiernos locales. Asimismo se faculta al poder ejecutivo a velar para que las Municipalidades cumplieran las leyes.

El principio de autonomía concebido en las constituciones de 1886, 1945, 1950 y 1962, establecía que las atribuciones de las municipalidades eran puramente económicas y administrativas; no es sino hasta en la Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No.: 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo no.: 281., que se amplía la autonomía municipal en lo técnico.

El Código Municipal se promulgó el 31 de enero de 1986 por Decreto Legislativo No. 274; el 23 de septiembre del mismo año se emite la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios por medio del Decreto Legislativo No. 74.

Con el fin de fortalecer los gobiernos locales y garantizar a la sociedad civil la prestación de los servicios municipales de manera oportuna, eficiente y eficaz, fue Decretado la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), un 4 de Marzo de 1987 por Decreto Legislativo No. 616.

El 17 de Octubre de 1991 bajo el Decreto Legislativo No. 86 se crea la Ley General Tributaria Municipal, que limita la autonomía municipal respecto a la facultad de crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas.

El Salvador posee 14 departamentos, distribuidos en la región central, paracentral, oriental y occidental; en total posee “262”⁴ Municipios con sus respectivas Alcaldías Municipales.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS.

1. Antecedentes.⁵

Según la historia, en el camino Real de Partidas y en el área de los extensos terrenos ejidales del pueblo de Cojutepeque, se formó una bonita aldea de ladinos (Dicho de una persona que es mestiza y solo habla español⁶), bautizada con el nombre de Cedro, los primeros pobladores de esta fueron leucas posteriormente familias vecinas de Cojutepeque emigraron a ese lugar para evadir el pago de los impuestos y fueron estas quienes le llamaron por primera vez cedros. Las familias fundadoras agruparon sus casas alrededor de un añejo y frondoso árbol de cedro que existía en el centro de la comarca.

Estos habitantes permitieron que las autoridades de la República Salvadoreña, bajo la coordinación del Señor Presidente Don Rafael Zaldívar, le emitieran el título de pueblo en 1838, 41 años más tarde en 1879, el título de Villa, y un 27 de julio del año 1961 ya se convertía en Ciudad conocida como San Rafael Arcángel, por decreto legislativo y en honor al mismo presidente, quien en agradecimiento obsequió a esta Ciudad la Imagen del Santo Patrono al que se venera año tras año con una fiesta patronal celebrada entre el 15 y el 24 de octubre.

Por costumbre de sus habitantes se le conoce comúnmente con el nombre de San Rafael Cedros, sin embargo, para escritos oficiales se debe utilizar: ciudad de San Rafael Cedros.

⁴ <http://www.elsalvadormipais.com/>

⁵ <http://www.municipiosdeelsalvador.com/cuscatlan/san-rafael-cedros>

⁶ <http://dle.rae.es/?id=MmZovyA>

2. Ubicación geográfica y división administrativa.⁷

San Rafael Cedros es un municipio que pertenece al departamento de Cuscatlán, El Salvador.

Este municipio está limitado al norte, por Ilobasco del departamento de Cabañas, al este por San Sebastián y Santo Domingo, ambos del departamento de San Vicente, al sur por Santo Domingo y El Carmen y al Oeste por el Rosario y El Carmen.

Tiene una extensión territorial de 29.23 kilómetros cuadrados (28.82 Km² en área rural y 0.41 Km² en área urbana aproximadamente), se encuentra a 715 metros de altura sobre el nivel del mar.

Para su administración el municipio se divide en 6 cantones y 31 caseríos. Siendo sus cantones: Cerro Colorado, Copinol, El Espinal, Jiboa, Palacios y Soledad.

3. Aspectos demográficos.

Según las proyecciones de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGESTIC) en el VI Censo de Población y V de Vivienda 2007 el municipio de San Rafael Cedros, cuenta con una población de 17,069 habitantes, de los cuales un 47% aproximadamente son hombres y un 53% mujeres.

Del total de la población el 32.4% pertenece al área urbana, mientras que el 68.6% conforma el área rural del municipio.

⁷ Instituto Geográfico Nacional, Monografías del departamento y municipio de Cuscatlán, 1997. Pág. 81-82

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

1. Antecedentes.⁸

En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, la aldea de Cedro, era uno de los poblados del partido de Cojutepeque. La aldea progresó con los años y en la Ley de 18 de febrero de 1841, Cedro figura ya como uno de los cantones electorales en que se dividió El Salvador.

El Directorio Cívico Militar de El Salvador, emitió el Decreto No. 235 el 24 de julio de 1961 que dice en el Art. 1 “Otorgase el título de Ciudad a la Villa de San Rafael Arcángel, conocida por San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán”. Dicho Decreto fue publicado en el Diario Oficial No. 144 de fecha 11 de agosto de 1961.

2. Misión.⁹

Brindar un servicio eficiente y eficaz, el cual permita un desarrollo en el nivel de vida de los ciudadanos a través de la salud, educación, deporte, mejoramiento de las vías de acceso y buscar alternativas que conduzcan al bien común de los habitantes del municipio.

3. Visión.¹⁰

Conducir al municipio de San Rafael Cedros y su administración hacia la interrelación, buscar a través del esfuerzo mutuo, el desarrollo de este con una administración transparente y participación ciudadana.

4. Estructura organizativa.

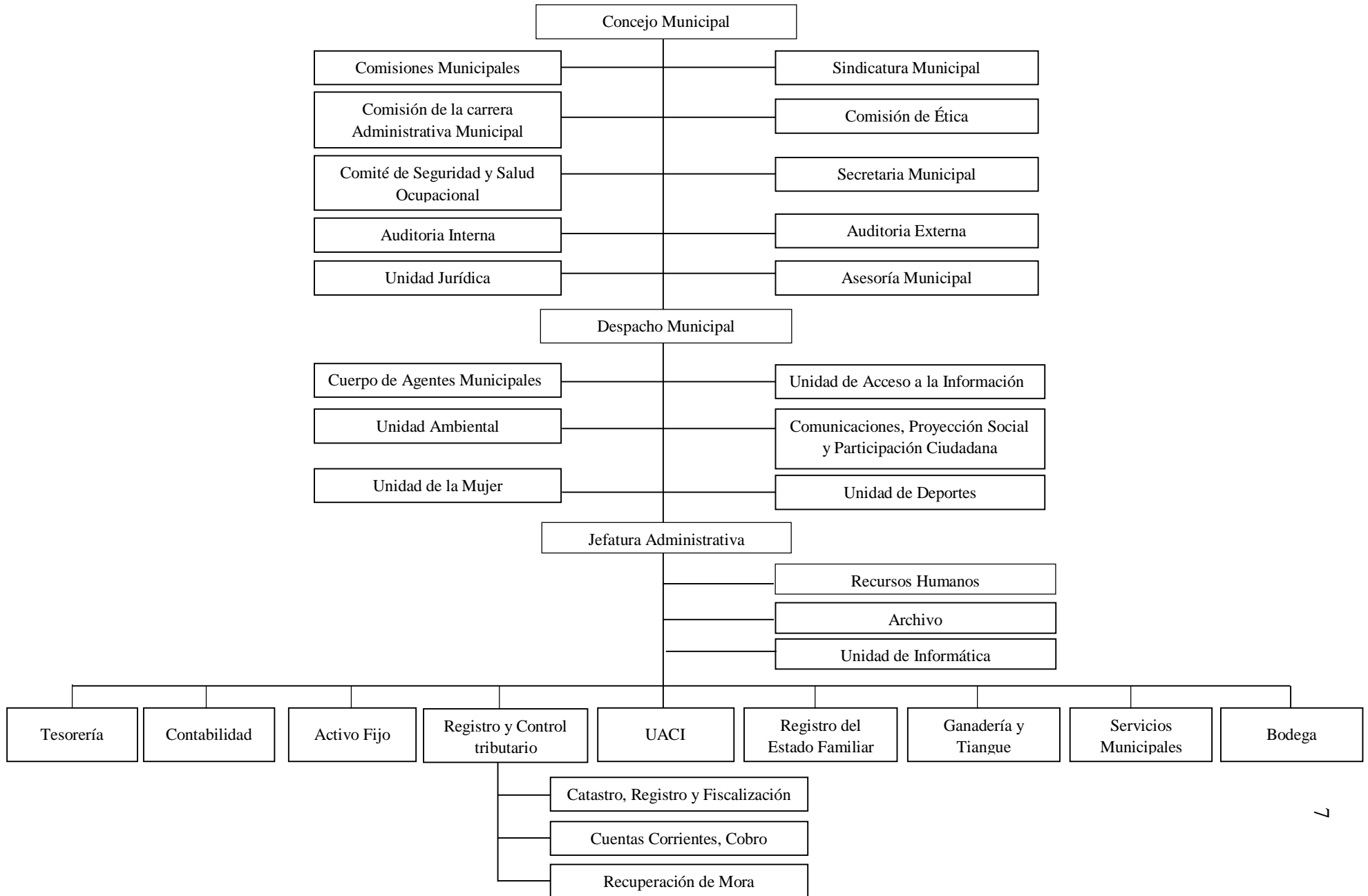
Se presenta el Organigrama de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, el cual fue proporcionado por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, Ing. Jorge Daniel García.

⁸ Instituto Geográfico Nacional, Monografías del departamento y municipio de Cuscatlán, 1997. Pág. 84

^{9, 10} <http://sanrafaelcedros.gob.sv/#>

a) Organigrama.

Aprobado mediante Acuerdo Municipal, celebrado en mayo de 2014.



b) Principales funciones según la estructura organizativa.¹¹**i. Despacho Municipal.**

Ejerce la función administrativa para la utilización de los recursos municipales, velando por la gestión de los recursos de la municipalidad, y del cumplimiento de la normativa vigente.

Funciones:

- ✓ Administrar los bienes y servicios del municipio, que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
- ✓ Gestionar recursos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de promover el desarrollo local.
- ✓ Promover mecanismos de transparencia en la gestión municipal.

ii. Recursos Humanos.

Administra el recurso humano de la Municipalidad con base a las leyes y reglamentos que los rigen.

Funciones:

- ✓ Apoyar y recomendar lineamientos y estrategias de acción del área administrativa, desarrollar y controlar las labores de apoyo a todos los niveles.
- ✓ Supervisar y controlar la contratación y administración de los recursos humanos para la Municipalidad y efectuarse en coordinación con la comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
- ✓ Elaboración de todo tipo de planillas de pago y previsionales.
- ✓ Mantener actualizado los expedientes del personal.
- ✓ Supervisión y manejo de los mecanismos utilizados para el control de asistencia.

¹¹ <http://sanrafaelcedros.gob.sv/#>

iii. Comunicaciones, Proyección Social y Participación Ciudadana.

Área encargada de mantener una estrecha relación con diferentes actores del municipio, gerencias y departamentos de la Municipalidad promocionando y consolidando la imagen municipal.

Funciones:

- ✓ Dirigir y coordinar la política informativa de la Municipalidad.
- ✓ Dar a conocer las labores y obras desarrolladas por la Municipalidad.
- ✓ Constituir la base de apoyo para el trabajo que llevan a cabo Comisiones nombradas por el Concejo Municipal.

iv. Auditoria Interna.

Fiscaliza la utilización y protección de los recursos de la Municipalidad, informando sobre el desarrollo de la gestión municipal para la toma de decisiones. Teniendo como objetivo el verificar que las transacciones y operaciones realizadas en la Municipalidad se efectúen de conformidad con el Código Municipal, Normas Técnicas de Control Interno Especificas, normas legales conexas, así como las reglamentaciones y disposiciones establecidas por el Concejo Municipal.

v. Tesorería.

Encargada de llevar a cabo la recaudación de los tributos y otros ingresos municipales (impuestos, tasas, donaciones, etc.), custodiar, erogar fondos en forma eficaz y oportuna con apego a la normativa legal vigente, velando por la seguridad de los mismos; de las especies municipales y de todo lo que conforme el tesorero municipal, proporcionando información veraz y oportuna sobre la disponibilidad financiera.

vi. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

Realiza las adquisiciones y Contrataciones de bienes y servicios que la Municipalidad requiera para el cumplimiento de sus fines.

Funciones:

1. Garantizar la contratación de servicios profesionales y técnicos idóneos. Así como la adquisición de bienes y servicios conforme a la Ley.
2. Presentar propuestas de manuales, reglamentos, políticas y procedimientos para la administración o adquisición de bienes y servicios.
3. Ejecutar los procesos de adquisiciones y contrataciones objeto de esta Ley; para lo cual llevará un expediente de todas sus actuaciones, del proceso de contratación, desde el requerimiento de la unidad solicitante hasta la liquidación de la obra, bien o servicio.
4. Informar por escrito y trimestralmente al titular de la institución de las contrataciones que se realicen.
5. Prestar a la comisión de evaluación de ofertas, o a la comisión de alto nivel la asistencia que precise para el cumplimiento de sus funciones.
6. Calificar a los ofertantes nacionales o extranjeros.

5. Servicios Municipales.

Coordina y supervisa actividades necesarias para ofrecer servicios públicos de calidad y eficiencia, con el objetivo de contribuir al desarrollo local, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos al optimizar la utilización de los recursos de la unidad y sus secciones. Entre los principales servicios que presta la Alcaldía a los ciudadanos están:

- Aseo público, barrido de calles y recolección de basura.
- Alumbrado Público y mantenimiento de lámparas.
- Mantenimiento de zonas verdes y parques.

- Fomento de las actividades de recreación y deporte.
- Promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- Registro de estado familiar ciudadano (nacimientos, matrimonios, divorcios)
- Entre otros.

6. Marco Legal.

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, como toda institución, está sujeta a una serie de leyes y reglamentos que determinan el actuar de esta, para poder satisfacer todos los derechos, necesidades y obligaciones, tanto como para los empleados y ciudadanos. Las principales leyes sobre las cuales se rige la Alcaldía se detallan a continuación:

a. Constitución de la República de El Salvador.

Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No.: 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo no.: 281.

Conocida como la ley primaria del país, contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes, con base en el respeto de la dignidad humana y en la construcción de una sociedad más justa.

En el capítulo VI, sección segunda, dedicada a como se deben regir las Municipalidades, Art. 202, para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Así mismo el Art. 203, indica que los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

b. Código Municipal.

Decreto Legislativo No.: 274, de fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial No.: 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No.: 290.

Código que tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

En el Art. 2, explica que el Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Dicha autonomía, como lo indica el Art. 4, se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El Decreto de su presupuesto de ingreso y egresos;
3. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.

c. Ley General Tributaria Municipal.

Decreto Legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.

Esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

Tal como lo indica en el Art. 3 son tributos municipales: los impuestos, las Tasas y Contribuciones Especiales Municipales, es decir, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables.

El Art. 4, expresa que son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

El Art. 5, define como Tasas Municipales a los Tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios.

Y el Art. 6, indica que es una Contribución Especial Municipal, aquel tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los Municipios.

d. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

Decreto Legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300.

La presente Ley busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad. Es por ello que se crea el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador (FODES), el cual está constituido por aportes anuales del estado, de un 8% de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado.

El Art. 2 indica que el manejo de este Fondo Municipal, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

El Art. 4 expresa que el monto a distribuir anualmente a los Municipios se debe asignar proporcionalmente según los siguientes criterios:

- Población (50%)
- Equidad (25%)
- Pobreza (20%)
- Extensión territorial (5%).

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del fondo de inversión social para el desarrollo local.

e. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Ley LACAP).

Decreto Legislativo No. 868, de fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de ese mismo año, Tomo No. 347.

Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública. Es decir, el establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines, así como lo estipula el Art. 1., tomando en cuenta la no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa.

Es por ello que como lo indica el Art. 9, cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

f. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Decreto Legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371.

La presente ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se harán exclusivamente con base en el mérito y aptitud.

En el Art. 42, sección segunda, dedicada a la evaluación del desempeño, se establece que el desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

Art. 43. La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;

3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

Art. 44. La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

Art. 45.- La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al concejo, y en su ausencia al alcalde y en la ausencia de ambos a la máxima autoridad administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.

Art. 46. Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

g. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

Decreto Legislativo No.516 de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial No. 7 publicado el 11 de enero de 1996, Tomo No 330.

Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

El Art. 2 establece que las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el título V de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de esta ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se regirán por el título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el gobierno central.

Art. 82: El SUBSISTEMA DE INVERSIÓN Y CRÉDITO PÚBLICO tiene como finalidad obtener, dar seguimiento y controlar recursos internos y externos, originados por la vía del endeudamiento público. Tales recursos solamente podrán ser destinados al financiamiento de proyectos de inversión de beneficio económico y social, situaciones imprevistas o de necesidad nacional y convenidos para refinanciar los pasivos del sector público.

Así mismo, se indica en el Art. 83, que rige para las Municipalidades cuando el Gobierno Central sea el garante o contratante este subsistema se caracteriza porque, a diferencia de los otros subsistemas de la administración, las decisiones y operaciones referidas al endeudamiento público están supeditadas a procesos centralizados de autorización, negociación, contratación y legalización.

h. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Decreto Legislativo No. 616, de fecha 04 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294.

Esta ley busca crear las condiciones que permitan la progresiva descentralización administrativa para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; que como parte esencial de los programas nacionales de desarrollo económico y social, el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 1.- Se crea el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3.- El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

Art. 5.- El ISDEM podrá prestar a las Municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

Art. 6.- El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

Art. 9.- El instituto se regirá por planes generales de fomento municipal y planes anuales operativos, aprobados por el Concejo Directivo acorde con los planes de desarrollo nacional.

i. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República.

Decreto Legislativo N°. 187, de fecha 11 septiembre de 2006, Diario oficial No. 212, publicado el 14 de noviembre de 2006, Tomo N°. 373.

Constituyen el marco básico que establece la Municipalidad de San Rafael Cedros aplicable con carácter obligatorio al Concejo Municipal, jefaturas y demás servidores; así como también, a las entidades descentralizadas que dependen de la Municipalidad.

Art. 2. Se entiende por Sistema de Control Interno al conjunto de procesos continuos e interrelacionados diseñados por el Concejo Municipal, jefaturas y empleados, con el objetivo de proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Art. 7. El Concejo Municipal y jefaturas, deberán mantener y demostrar integridad, honestidad, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo y transparencia, en el desarrollo de sus deberes y obligaciones; así como también, contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos, para su cumplimiento y práctica por parte de los demás servidores municipales. Para ello la Municipalidad contará con un Código de Ética, que rige el accionar de los funcionarios y empleados.

Art. 8. El Concejo Municipal y jefaturas, impulsarán y realizarán acciones que permitan que todo el personal, posea y mantenga un nivel de aptitud e idoneidad, que les permita desarrollar sus tareas adecuadamente y comprender la importancia de establecer y ejecutar adecuados controles internos.

El Concejo Municipal, poseerá un Manual de Capacitación de Personal y Evaluaciones Periódicas del Desempeño, que se realizarán una vez al año. Las capacitaciones se realizarán cada tres meses o cuando sea necesario.

Art. 9. El Concejo Municipal y jefaturas, desarrollarán y mantendrán un estilo de gestión que les permita administrar adecuadamente el nivel de riesgo, orientado a medir el desempeño y promover una actitud positiva hacia la implementación de mejores procesos de control interno. Para ello, se contará con un Manual de Procedimientos para la Selección y Evaluación de Personal. Las evaluaciones a los planes de trabajo se hará cada cuatro meses, para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas.

Art. 10. El Concejo Municipal, contará con una estructura organizativa, la cual se ajustará a las necesidades institucionales; será evaluada cada año, específicamente en el mes de noviembre; con la finalidad de lograr un mejor cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. La estructura organizativa se encontrará en el Manual de Organización y Funciones y Manual de Descriptor de Puestos, aprobados por el Concejo Municipal.

D. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. Aspectos teóricos sobre evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

A continuación se presentan definiciones de evaluación de desempeño, los cuales son necesarios entender e identificar para una mejor comprensión del tema.

Definiciones.

Según Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, "La valoración del desempeño equivale a la medición del desempeño de un empleado en el trabajo".¹²

Para Chiavenato, " es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro".¹³

Según R. Wayne Mondy, "es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas".¹⁴

Después de las definiciones anteriores se establece que la evaluación de desempeño constituye una revisión de la manera en que cada empleado realiza sus funciones con base a un perfil previamente definido.

2. Importancia de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño actúa como el fiel en la balanza entre los aspectos de reclutamiento, selección y orientación del recurso humano y aquellos aspectos que

¹² Bateman Thomas S. Y otros, Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2009, Pág. 374

¹³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2007, Pág. 243

¹⁴ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, Decimoprimer edición, México 2010, Pg. 239

determinan la elaboración de perfiles de puestos, capacitación, remuneración, ascensos, traslados y hasta despidos; ya que no solo mide la solidez de la gestión que se desarrolla, pone a prueba los criterios de los administradores de la gestión y proporciona una base para el mejoramiento continuo de éstos.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa acerca del rendimiento de los trabajadores, los cuales permiten: ¹⁵

- Vinculación de la persona a cargo.
- Promociones.
- Entrenamiento.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y subordinados.
- Conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.

La importancia de la evaluación de desempeño radica en mejorar el rendimiento mediante planes de acción antes definidos, como también ayuda a tomar decisiones estratégicas, si existe la necesidad de realizar capacitaciones, asignación de responsabilidades a los

¹⁵ www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html

empleados de cada puesto y a observar problemas que afectan el cumplimiento de sus funciones.

3. Objetivos de la evaluación del desempeño.¹⁶

Los objetivos que persigue la evaluación de desempeño son beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador. Entre éstos se encuentran:

PARA LA ORGANIZACIÓN.

- Proporcionar un criterio objetivo para realizar las promociones.
- Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- Descubrir oportunidades de capacitación.
- Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

PARA LOS JEFES.

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral.
- Incrementar la comunicación e interrelación con las personas.
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultado.
- Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, etc.

PARA EL TRABAJADOR.

- Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
- Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias.
- Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

¹⁶ Alexis Serrano, Administración de Personas, Talleres Gráficos UCA, Primera Edición, El Salvador 2007, Pág. 231.

El objetivo de la evaluación de desempeño, no es un fin en sí mismo, sino que un instrumento, medio o herramienta que sirve o tiene por finalidad mejorar los resultados del capital humano de la empresa.

4. Beneficios.¹⁷

Los beneficios de una evaluación del desempeño suelen ser muchos tanto a nivel de la organización que la emplea como del personal que trabaja en ella. Por lo tanto, se mencionan algunos de esos beneficios.

- Revisar el rendimiento de las personas.
- Fomentar la comunicación para el logro de los objetivos.
- Apoyar a fortalecer áreas débiles.
- Identificar a las personas con potencial.
- Incentivar el auto perfeccionamiento de las personas.
- Ayudar a detectar la brecha existente entre resultados de la persona y las expectativas que se tienen el puesto.

Uno de los mayores retos que enfrentan las empresas hoy en día, es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos de la compañía a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos a la par que se les motiva y desarrolla, he ahí el beneficio de evaluar el desempeño del recurso humano y el tener a un personal capacitado para el buen desarrollo de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.

¹⁷ Alexis Serrano, Administración de Personas, Talleres Gráficos UCA, Primera Edición, El Salvador 2007, Pág. 232

5. Ventajas¹⁸.

- ✓ La evaluación manejada sistemáticamente trae consigo un mejoramiento constante en el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa.
- ✓ Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- ✓ Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.
- ✓ Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- ✓ Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos.
- ✓ Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones y descubrir oportunidades de capacitación.
- ✓ Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

6. Desventajas¹⁹.

Por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño, estos siempre van a presentar problemas o dificultades por múltiples factores. Entre los cuales están:

- ✓ Para toda evaluación se requieren estándares o normas, que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación.
- ✓ Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema.

¹⁸, ¹⁹ https://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%B1o

- ✓ La evaluación en lo personal en ocasiones promueve en estos una preocupación por los resultados: un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento.
- ✓ El empleo de evaluadores “no entrenados” puede obstaculizar gravemente un sistema de evaluación. Por esta razón, cada supervisor debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método en que se valora el empleado.

7. Pasos de una evaluación del desempeño.

1. Definir qué características o atributos se medirán de un puesto. Es necesario que los involucrados en un proceso de evaluación del desempeño (supervisor y subordinado) estén de acuerdo con la responsabilidad y el resultado que se esperan de un determinado puesto.
2. Medir el nivel del desempeño en función del puesto. Se emplean diferentes tipos de calificaciones con sus respectivas escalas, estas dependerán de las características o atributos del puesto.
3. Retroalimentación. Durante este paso el evaluador informa al empleado el nivel del desempeño realizado durante un periodo anterior, debe estar en función de la motivación del crecimiento laboral del trabajador, es decir, desempeño potencial.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:²⁰

²⁰ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 39

- i. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
- ii. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al periodo final de evaluación –generalmente un año- es aconsejable establecer con cierta periodicidad – por ejemplo cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis- una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
- iii. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes- será evaluado por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

8. Métodos de la evaluación del desempeño.

Independientemente del método por utilizar, es necesario tener previamente definidos los factores por evaluar, es decir las competencias, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación. Estos varían de una empresa a otra y de las funciones del puesto y el nivel jerárquico.

a. Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escala Gráfica²¹.

Este es el método de evaluación del desempeño más empleado y divulgado; así mismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un formulario de doble entrada, en el cual las filas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y elegidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____			Fecha: ___/___/___		
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto. Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo elegido.	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad. Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo. Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario.	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo.

²¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2007, Pág. 249

b. Método de Elección Forzosa.

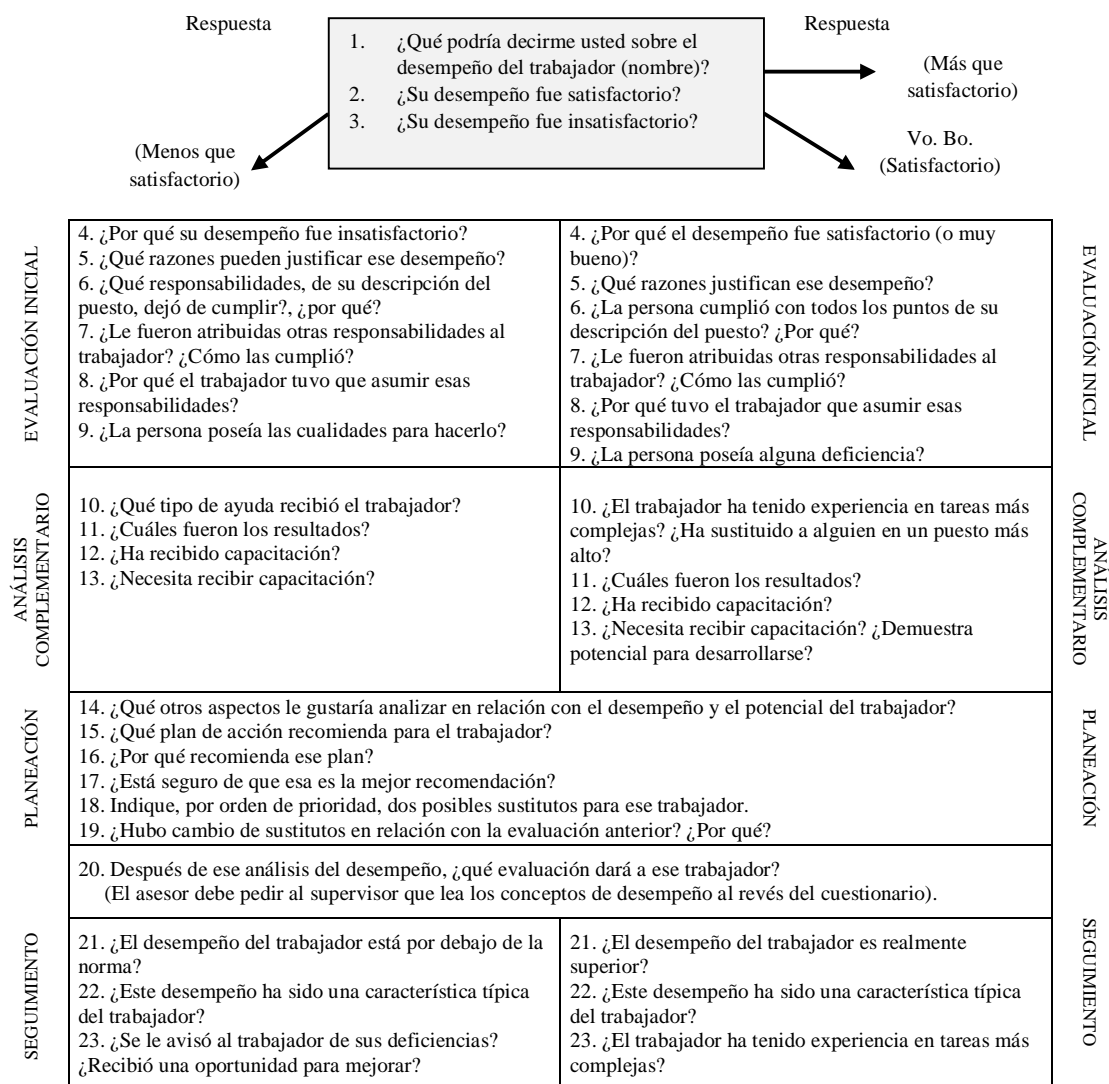
El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.²²

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre del trabajador: _____							
Puesto: _____ Sección/Departamento: _____							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta criticas constructivos	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su sentido siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

²² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2007, Pág. 255

c. Método de Evaluación del Desempeño Mediante Investigación de Campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.²³



**Indique, por orden de prioridad,
dos posibles sustitutos**

²³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2007, Pág. 257

d. Método de Incidentes Críticos.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.²⁴

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo
Factor de evaluación: Productividad					
Elemento:			Elemento:		
A. Trabajó con lentitud			A. Trabajo con velocidad		
B. Perdió tiempo en el período de trabajo			B. Economizó tiempo al realizar el trabajo		
C. No inició su tarea con celeridad			C. Inició de inmediato su nueva tarea		

e. Método de Comparación de Pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación.²⁵

²⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2007, Pág. 259

²⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2007, Pág. 260

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

f. Método de Frases Descriptivas.

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).²⁶

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra a estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las maquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

²⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Octava edición, México 2007, Pág. 261-262

9. Errores frecuentes en la evaluación del desempeño.

¿Cómo pueden los directivos garantizar una medida precisa del rendimiento de un trabajador? La principal forma de hacerlo es entender los obstáculos que hay que superar a lo largo del camino. Los directivos se enfrentan al menos a cuatro retos:²⁷

- Los errores y el sesgo de la persona que realiza la evaluación²⁸.

Es un error en la evaluación del desempeño que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación. Uno de los errores más destacados es el error de halo, la tendencia a calificar de la misma manera distintas dimensiones.

Existen al menos dos causas del error de halo: (1) un supervisor podría hacer un juicio general sobre un trabajador y después ajustar las calificaciones de todas las dimensiones a ese juicio y/o (2) un supervisor podría hacer que todas las calificaciones fueran coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que es importante para el supervisor.

- La influencia de los gustos²⁹.

Dado el posible impacto del sesgo debido al gusto, resulta esencial que los supervisores controlen sus reacciones emocionales ante los trabajadores. Deberían tener un diario del rendimiento del comportamiento observado de cada trabajador que les sirviera como base para la evaluación y para otras acciones de dirección. Un registro externo del comportamiento del trabajador puede reducir drásticamente los errores y sesgos de las evaluaciones.

²⁷, ²⁸ Gómez Mejía, Luis R et al., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Quinta edición, Madrid, 2008, Pág. 272

²⁹ Gómez Mejía, Luis R et al., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Quinta edición, Madrid, 2008, Pág. 274

- La política de la organización.

Según el autor Gómez la perspectiva política supone: "que el valor del rendimiento de un trabajador depende de la agenda, u objetivos, del supervisor"³⁰.

El autor plantea las siguientes diferencias entre los procesos racional y político en distintas facetas del proceso de evaluación del desempeño:

	Perspectiva Racional	Perspectiva Política
El objetivo.	Precisión.	Utilidad.
Nivel de participación de los agentes.	Los supervisores y los trabajadores son, en gran medida, agentes pasivos del proceso de evaluación: los supervisores simplemente observan y evalúan el rendimiento de los trabajadores.	Los supervisores como los trabajadores son participantes motivados en el proceso de medición. Los trabajadores tratan de influir de forma activa sobre sus evaluaciones, ya sea directa o indirectamente.
Enfoque de la evaluación.	Dirigido hacia la medición. Los supervisores son instrumentos de carne y hueso, que deben ser formados cuidadosamente para medir el rendimiento de forma válida. Las evaluaciones se utilizan para tomar decisiones sobre salarios, promociones, formación y despidos.	Dirigido a la gestión y no a una medición precisa. La evaluación no debería ser tanto una prueba que tiene que ser justa y precisa, sino una herramienta de gestión con la que recompensar o disciplinar a los trabajadores.
Criterios de evaluación.	El rendimiento de un trabajador debe definirse con la mayor claridad posible.	La definición de lo que se está evaluando queda ambigua, de forma que puede adaptarse a la agenda actual. Así, la ambigüedad garantiza la flexibilidad necesaria del sistema de evaluación.

³⁰ Gómez Mejía, Luis R et al., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Quinta edición, Madrid, 2008, Pág. 275

Proceso de toma de decisiones.	Los supervisores hacen valoraciones generales y por dimensiones, en función de los comportamientos concretos que han observado.	La valoración concreta se realiza después de haber hecho una valoración global.
---------------------------------------	---	---

- El enfoque hacia el individuo o hacia el grupo³¹.

Si la organización tiene una estructura por equipos, los directivos tienen que considerar la evaluación del desempeño a dos niveles; (1) la contribución individual al rendimiento del equipo y (2) el rendimiento del equipo como una unidad. Para valorar adecuadamente las contribuciones individuales al rendimiento del equipo, los directivos y los empleados tienen que tener criterios de rendimiento claros sobre los rasgos, los comportamientos o los resultados.

E. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Cada persona posee un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto innatos como adquiridos, y que definen sus competencias clave, identificando aquellas características que resultan eficaces y tienen una influencia decisiva para la realización de una determinada actividad y por tanto, en el funcionamiento de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

1. Definición de competencias.

Para que una empresa pueda evaluar a sus empleados por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencia y segundo establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

³¹ Gómez Mejía, Luis R et al., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Quinta edición, Madrid, 2008, Pág. 277

Para el autor David McClelland el término competencia significa “La capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”³².

Según la autora Martha Alicia Alles competencia se define como "Características fundamentales del hombre e indican forma de "comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo". Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.³³

Por lo tanto, a partir de las diferentes aportaciones de los autores, definiremos como competencias los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamiento y pensamientos que las personas manifiestan al realizar diferentes actividades para un determinado puesto de trabajo.

Concluyendo que una competencia resulta ser la unión integrada y armoniosa de los conocimientos, habilidades, actitudes y la personalidad o características personales que son necesarios en el personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros para que éste desempeñe adecuadamente las actividades que su puesto de trabajo requiere.

2. Elementos de una competencia.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos³⁴:

³² <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

³³ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 78-79

³⁴ <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas.
- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).
- Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.).
- Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:
 - El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales.
 - El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

3. Clasificación de competencias.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede autoevaluarse constantemente es decir, verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido; al llegar el momento de la evaluación estará consciente de su desempeño y no se presentaran situaciones de inconformidad por parte del empleado en relación a los criterios de calificación implementados.

Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. Para la autora Martha Alicia Alles las competencias se clasifican:³⁵

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. **Característica.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas.
3. **Concepto propio, o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en su puesto de trabajo.
5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efectos, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

³⁵ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 79-81

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad.

Una competencia siempre incluye una intención, acción o resultado es por ello que se vuelve necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece, condicionadas por los intereses o motivaciones, que son necesarios en el personal de Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral concreta.



4. Método Evaluación por Competencias.

Este método consiste en evaluar un conjunto de características observables y desarrollables en forma de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de las personas que se expresan a través de comportamientos y acciones previamente definidas en los perfiles de los cargos, centrándose en el desempeño real de las personas.

Para la autora Martha Alles "Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas".³⁶ Por lo tanto para este método de evaluación es necesario medir con base a las competencias determinadas para cada puesto, incluyendo su nivel de grado requerido para el logro de los resultados esperados; una de las principales ventajas es que evalúa de manera integral el desempeño laboral considerando no solo los conocimientos y habilidades, sino más bien la personalidad o comportamiento de la persona.

Para la evaluación deben compararse las diferentes conductas o comportamientos de las personas evaluadas, dentro del periodo objetivo de evaluación. Esta conducta ya identificada debe primero relacionarse con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida.

a. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias.

Debido a que el concepto de competencia está cobrando mucha importancia en la actualidad, las instituciones buscan fortalecer el desempeño del personal por medio del análisis de conductas observables y evaluables.

³⁶ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 94

Cada institución, en su intención de realizar una evaluación del desempeño al personal, diseña un sistema propio según las competencias que desee evaluar, siempre y cuando sean congruentes con sus propias estrategias.

1. Definir las competencias.

Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la institución. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, los supervisores y clientes. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

Esto se realiza mediante la confección del diccionario de competencias, el cual es un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la institución ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

Cómo definir criterios efectivos de competencias.³⁷

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.

³⁷ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 90

- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

2. Diseño del perfil de la evaluación por competencias.

Para identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la empresa, las competencias deben definirse en los perfiles del puesto. Por lo tanto, es fundamental realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la empresa y garantizar el éxito.

Los procedimientos para diseñar los perfiles se pueden concretar en dos tipologías, de acuerdo al grado en que se desee profundizar.

A. Perfil desarrollado o descriptivo.

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto que cubre todos los aspectos que se consideran necesarios evaluar en los empleados. Se caracteriza por no requerir necesariamente la definición previa del inventario de competencias ya que la recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la empresa en las que se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Datos generales del evaluado.
- Actividades o funciones encomendadas.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias generales y específicas al puesto:
 - Conocimientos específicos.
 - Capacidades o aptitud directiva.
 - Habilidades/capacidades.

Cada competencia contendrá una descripción del grado o factor requerido para un determinado puesto.

B. Perfil simplificado o de grados.

Este perfil define y valora las diferentes competencias tanto en grandes apartados como son la comunicación, la calidad, los conocimientos técnicos, la dirección, etc., como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

3. Definir grados o factores de ponderación.

Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados.

▪ Definición de los niveles de competencia.³⁸

Esta apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco o más niveles.

A: Alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz:

³⁸ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 91

por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

- ✓ Definir la escala numérica de los grados o factores de ponderación según sea el caso.

Grados	Factores
A: 100%	1: 100%
B: 75%	2: 75%
C: 50%	3: 50%
D: 25%	4: 25%
No Desarrollado: 0%	5: 0%

- **Ponderación de la frecuencia de las competencias.**

La autora Martha Alles establece dos tipos de ponderación de frecuencia:

1. Método de corrección ascendente.

La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 10, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para "aumentar" la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamiento en relación con el nivel superior.³⁹

³⁹ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 120

2. Método de corrección descendente.

Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método⁴⁰.

Tipo de frecuencia.

Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	Nulo
100%	75%	50%	25%	0%

Con la aplicación de este método el grado de competencia que presenta un evaluado, puede sufrir cambios al multiplicarse con su respectiva frecuencia obteniéndose tres resultados posibles: mantenerse, aumentar o disminuir.

4. Análisis de competencias.

El evaluador determinará un nivel global de desempeño con base a los resultados de la evaluación, en el grado de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas aplicadas por el empleado durante un tiempo determinado.

La autora Martha Alles propone el siguiente esquema de nota final:⁴¹

1. "EXCEPCIONAL: para aquellos que demuestran logros excepcionales y extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo.

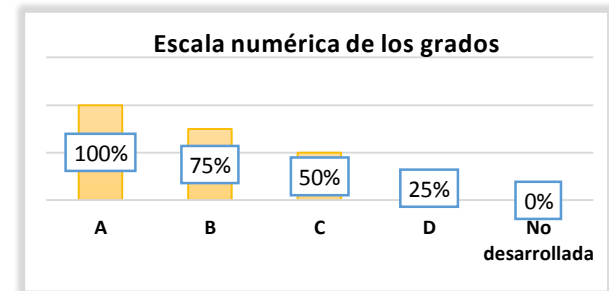
⁴⁰ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 122

⁴¹ Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 54

2. **DESTACADO:** cuando los resultados superan lo esperado.
3. **BUENO:** se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto.
4. **NECESITA MEJORAR:** este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas.
5. **RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS:** se aplica para aquellos cuyo trabajo en término de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo".

Los evaluadores realizarán recomendaciones de los resultados de la evaluación, con la finalidad de mejorar las competencias donde se presenta niveles bajos o no desarrollados; algunas de las recomendaciones posibles son: capacitaciones, entrenamiento específico, asignación de proyectos, reuniones periódicas de retroalimentación grupal, rotación de puesto, etc.

Evaluación por competencias⁴²



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	NO DESARROLLADA	Ponderación por frecuencia				
						SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	
Competencias cardinales										
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Competencias específicas										
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

⁴² Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 68

5. Aplicación del modelo y procedimientos de recursos humanos.

Es recomendable implementar los siguientes pasos para lograr que el nuevo modelo de evaluación por competencia cumpla con los objetivos previamente definidos.

- En este paso, la **comunicación** juega un papel importante, se debe informar a todos los miembros de la Institución del nuevo modelo que se va a implementar. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas: pequeñas reuniones por sectores o generales, correo, boletín interno extraordinario, etc.
- **Entrenamiento a los involucrados:** los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el modelo y cuál es el rol de cada miembro en el mismo, con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo al momento de poner en práctica la evaluación.
- **Tiempo de evaluación:** Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (entrevistas, formularios manuales, etc.).
- **Contenidos de la evaluación:** devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan. A partir de dicho análisis, el departamento deberá tomar decisiones sobre el potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado; así mismo, informarles sobre los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área tomando en cuenta los objetivos estratégicos organizacionales.

- **Análisis del modelo:** consiste en reflexionar sobre las virtudes, defectos y forma de implementación del modelo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorar y adecuarlo al logro de los objetivos de la Institución.

- **Retroalimentación y seguimiento continuo:** en la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación son importantes ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

En ocasiones, los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para analizar y establecer un baremo (cuadro gradual para evaluar) de las competencias de las personas, con la diferencia que para un puesto se trata de requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, mientras que para la persona hay que tener en cuenta elementos de aprendizaje o capacidades ya desarrolladas.

La clave para lograr que la evaluación del desempeño sea lo más certera posible, es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes. Ya que se busca contar con un instrumento que facilite una eficiente utilización de las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por una Institución en su personal.

Es por ello que toda la base teórica planteada anteriormente, tiene como objetivo implementar un modelo de evaluación por competencias que permita fortalecer el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, buscando beneficiar a la Institución con el logro eficaz de los objetivos de la misma.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

A. IMPORTANCIA

El realizar un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros fue de suma importancia para poder identificar si se aplica un modelo de evaluación a los empleados, los procedimientos que se llevan a cabo, personal involucrado, periodo de evaluación, incentivos laborales y plan de seguimiento de los resultados.

Esta investigación permitió conocer el rendimiento laboral de los trabajadores de manera individual y en equipo con relación al cumplimiento de las funciones que requiere el puesto de trabajo cuyo fin es la satisfacción de las necesidades de los usuarios, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

La implementación de métodos y técnicas de investigación hizo posible recolectar información útil con base al conocimiento y la experiencia de los empleados, Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y Alcalde Municipal. Esto permitirá la creación de un modelo de evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño del personal en la Alcaldía.

B. OBJETIVOS

General

- Investigar la situación actual de la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros mediante la obtención de información utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Específicos

- Determinar si existe un modelo de evaluación dentro de la institución que permita medir el nivel de desempeño de cada uno de los empleados.
- Analizar los resultados obtenidos para establecer posibles alternativas que permitan una óptima evaluación del desempeño.
- Conocer el nivel de aceptación de los empleados en la implementación de un modelo de evaluación por competencias.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La elaboración del presente trabajo de investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de una metodología que permitió la recolección de información confiable y oportuna; por lo cual se establecieron instrumentos que facilitaron la búsqueda de datos relevantes para la investigación.

1. MÉTODOS.

El método que se utilizó para llevar a cabo la investigación es científico, el cual mediante un conjunto de procedimientos y el uso de técnicas e instrumentos proporcionó información confiable para determinar la situación actual de la evaluación del desempeño en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Los métodos auxiliares específicos que se utilizaron en la investigación son:

a. Análisis.

Se utilizó este método porque facilitó la identificación de los elementos que intervienen en la evaluación del desempeño laboral; dentro de los cuales destacan el conocer al personal involucrado, el periodo de evaluación, los objetivos, rendimiento laboral e incentivos, entre otros. Permitiendo que cada uno de estos elementos sea analizado a profundidad para poder comprender la relación existente con el tema en estudio.

b. Síntesis.

Una vez analizados, por separado, los componentes que intervienen en la evaluación del desempeño laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal, se determinó la situación actual de la problemática mediante la integración de los elementos, estableciendo posibles alternativas de solución.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva porque permitió conocer como intervienen cada uno de los elementos de la evaluación del desempeño, tanto de manera individual y en conjunto, al momento de determinar la situación actual de la problemática.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Hay dos tipos de diseño de investigación: experimental y no experimental.

En el presente trabajo se utilizó el método no experimental, el cual se caracterizó por haberse realizado sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

a. Técnicas.

Son el conjunto de procedimientos y operaciones para el manejo de los instrumentos en la recolección de información. Las técnicas utilizadas se mencionan a continuación:

1. La encuesta.

Es una técnica que permitió la recolección de información relevante a través de las respuestas dadas por las unidades de análisis que estuvieron constituidas por los 74 empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

2. La entrevista.

Técnica que facilitó la recopilación de datos de forma directa con las personas cara a cara, en este caso consistió en reunirse con el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y el Alcalde Municipal debido a que son las personas encargadas de supervisar el desempeño diario de cada uno de los trabajadores, con el fin de obtener información precisa y completa.

b. Instrumentos.

Estos son medios auxiliares de las técnicas para la recopilación de la información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

1. Cuestionario.

Fue el instrumento utilizado para la encuesta, el cual contuvo preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple; esto permitió determinar la situación actual sobre la evaluación del desempeño laboral de los empleados en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

2. Guía de entrevista.

Este instrumento se utilizó para la técnica de la entrevista, dicha guía estuvo integrada por un conjunto de preguntas abiertas dirigidas al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y Alcalde Municipal, con el fin de adquirir información pertinente a las dificultades que enfrentan en la problemática objeto de análisis.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

a. Primarias.

Para la obtención de la información primaria, se utilizaron dos tipos de técnicas de recolección de datos: La encuesta que estuvo dirigida a los empleados de las distintas Unidades de la Alcaldía Municipal y la entrevista realizada al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y Alcalde Municipal.

b. Secundarias.

Para la recopilación de la información teórica de los elementos relacionados con el tema en estudio se utilizaron: libros, trabajos de graduación, folletos y páginas web.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El área geográfica en la que se realizó la investigación son las instalaciones de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, ubicada en Barrio El Centro 3ra. Avenida norte, Ciudad de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Representan todos aquellos elementos de donde se obtuvo la información como objeto de estudio, es decir, el sujeto de interés de la investigación.

El objeto y las unidades de estudio de la investigación fueron:

Objeto de estudio:

- Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Unidades de análisis:

- Alcalde Municipal y Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
- Empleados de la Alcaldía Municipal.

8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.

a. Universo.

El universo es la totalidad del grupo de individuos u objetos que se someten a consideración. El cual estuvo compuesto por un total de 74 empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

b. Muestra.

La muestra es una parte representativa del universo que también posee las mismas características sujetas de estudio. Con el fin de obtener resultados más concretos de la problemática, no se utilizó una muestra, debido al tamaño de la población y la accesibilidad de las unidades de análisis.

c. Censo.

Es una operación estadística en la que se obtiene información de la totalidad de la población de estudio. Para desarrollar la investigación se realizó un censo dirigido a los 74 empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Tabla N° 1. Empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Nº	Unidad	Nº DE EMPLEADOS
1	Activo fijo	1
2	Administración de cementerios	3
3	Archivo	1
4	Asesoría Jurídica	2
5	Auditoría Interna	1
6	Barrendero	7
7	Bodega	1
8	Catastro	2
9	Conserje	2
10	Contaduría	1
11	Cuentas Corrientes	1
12	Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	11
13	Deportes	2
15	Electricista	1
16	Ganadería	2
17	Informática	1
18	Mercado	3
19	Motorista	2
20	Ordenanza	1
21	Participación Ciudadana	1
22	Recepción	2
23	Recuperación de mora	2
24	Recursos Humanos	1
25	Registro del Estado Familiar	4
26	Secretaría Municipal	1
27	Servicios Municipales	3
28	Sindicatura	1
29	Tesorería	2
30	Tren de aseo	4
31	UACI	3
32	Unidad Ambiental	2
33	Unidad de Acceso a la Información Pública	1
34	Unidad Municipal de la Mujer	2
	TOTAL	74

9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Los datos que se obtuvieron por los diferentes instrumentos durante la investigación, fueron procesados mediante el software informático Microsoft Excel 2013, que facilitó a través de la tabulación y los gráficos, la interpretación los resultados.

a. Tabulación.

La información recopilada se presentó en cuadros estadísticos, los cuales muestran las preguntas ordenadas en concordancia al objetivo y el número de frecuencia de cada respuesta obtenida.

b. Análisis e interpretación de datos.

Posteriormente a la realización del proceso de tabulación, se analizaron e interpretaron los resultados mediante gráficos estadísticos; entre los cuales se utilizaron el gráfico de sectores y gráfico de barra, que facilitaron interpretar con mayor claridad los resultados y de esta manera establecer conclusiones y recomendaciones con el objetivo de solventar la problemática.

D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

I. DATOS GENERALES.

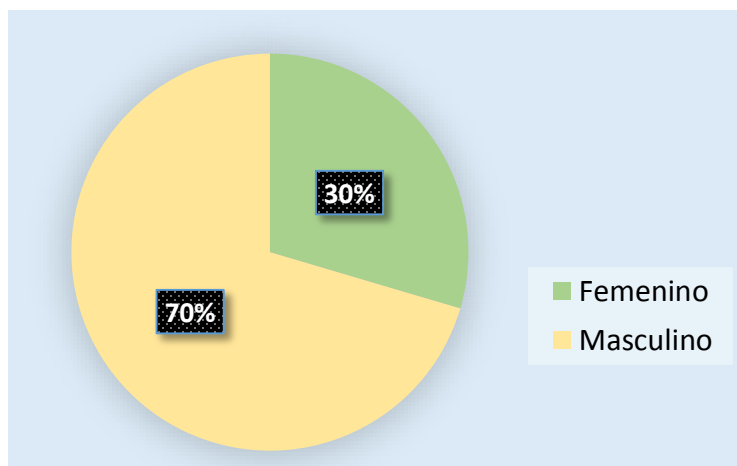
A. Sexo

Objetivo: Conocer la distribución de género del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	21	30%
Masculino	50	70%
Total	71	100%

Gráfico N° 1



Interpretación:

El número de hombres que laboran en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros predomina en comparación con las mujeres, pero es un factor independiente al desempeño laboral.

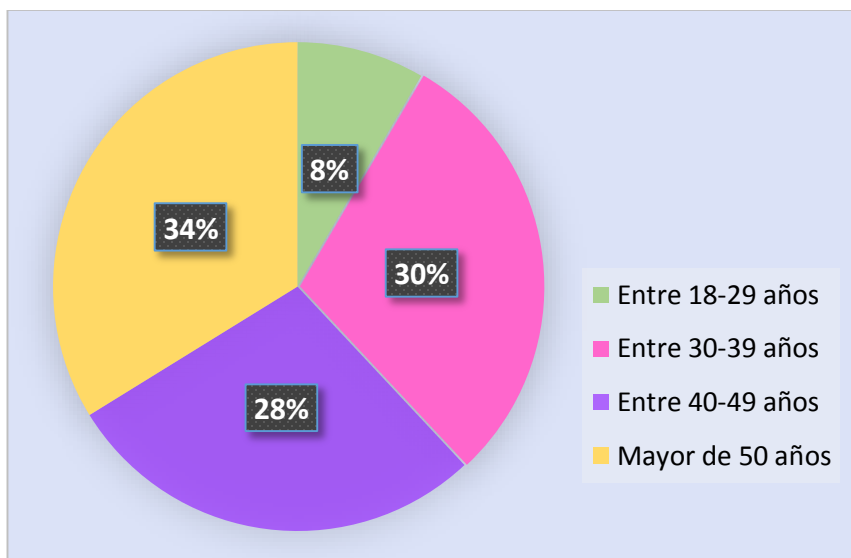
B. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edad en el que oscila el personal de la Alcaldía.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18-29 años	6	8%
Entre 30-39 años	21	30%
Entre 40-49 años	20	28%
Mayor de 50 años	24	34%
Total	71	100%

Gráfico N° 2



Interpretación:

Las edades del personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, oscila entre los rangos mayores a 30 años, lo que indica que poseen la experiencia adecuada para un buen desempeño de sus labores, y a su vez ser un guía para los empleados más jóvenes. Aunque esto también puede ocasionar dificultades al momento de implementar nuevos mecanismos de trabajo, debido a la resistencia al cambio.

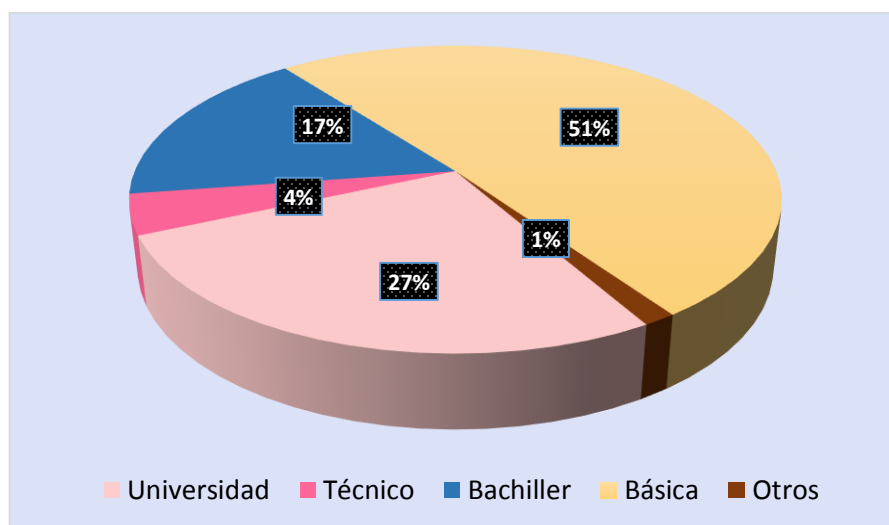
C. Nivel de estudio

Objetivo: Determinar el nivel de estudio del personal.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Universidad	19	27%
Técnico	3	4%
Bachiller	12	17%
Básica	36	51%
Otros	1	1%
Total	71	100%

Gráfico N° 3



Interpretación:

Respecto al nivel de estudios del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, en su mayoría posee un nivel de estudio Básico, sin embargo al analizar los puestos que desempeñan se determinó que por lo general pertenecen a la Unidad de Servicios Municipales, mientras que la otra parte de los empleados que posee un nivel de estudio universitario tiene un cargo administrativo. Por lo consiguiente es importante que la alcaldía cuente con un modelo de evaluación del desempeño que le permita medir cada puesto en relación a los conocimientos, habilidades y destrezas que requieran.

D. Departamento al que pertenece.

Objetivo: Identificar a que Unidad pertenece y cuantificar el número de personas que laboran en dichas áreas.

Cuadro N° 4

Nº	UNIDAD	Frecuencia	Porcentaje
1	Activo fijo	1	1%
2	Administración de cementerios	3	4%
3	Archivo	1	1%
4	Asesoría Jurídica	2	3%
5	Auditoría Interna	1	1%
6	Barrendero	7	10%
7	Bodega	1	1%
8	Catastro	2	3%
9	Conserje	1	1%
10	Cuentas Corrientes	1	1%
11	Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	11	15%
12	Deportes	2	3%
13	Electricista	1	1%
14	Ganadería	2	3%
15	Informática	1	1%
16	Mercado	3	4%
17	Motorista	2	3%
18	Ordenanza	1	1%
19	Participación Ciudadana	1	1%
20	Recepción	1	1%
21	Recuperación de mora	2	3%
22	Recursos Humanos	1	1%
23	Registro del Estado Familiar	4	6%
24	Secretaria Municipal	1	1%
25	Servicios Municipales	3	4%
26	Sindicatura	1	1%
27	Tesorería	2	3%
28	Tren de aseo	4	6%
29	UACI	3	4%
30	Unidad Ambiental	2	3%
31	Unidad de Acceso a la Información Pública	1	1%
32	Unidad Municipal de la Mujer	2	3%
	TOTAL	71	100%

Gráfico N° 4

**Interpretación:**

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros cuenta con todas las unidades necesarias para poder ofrecer un buen servicio a los ciudadanos. Entre las que más sobresalen por el nivel de empleados son: Servicios Municipales y el cuerpo de Agentes Municipales (CAM); resultado del tipo de actividades que realizan, las cuales van enfocadas a la seguridad e higiene.

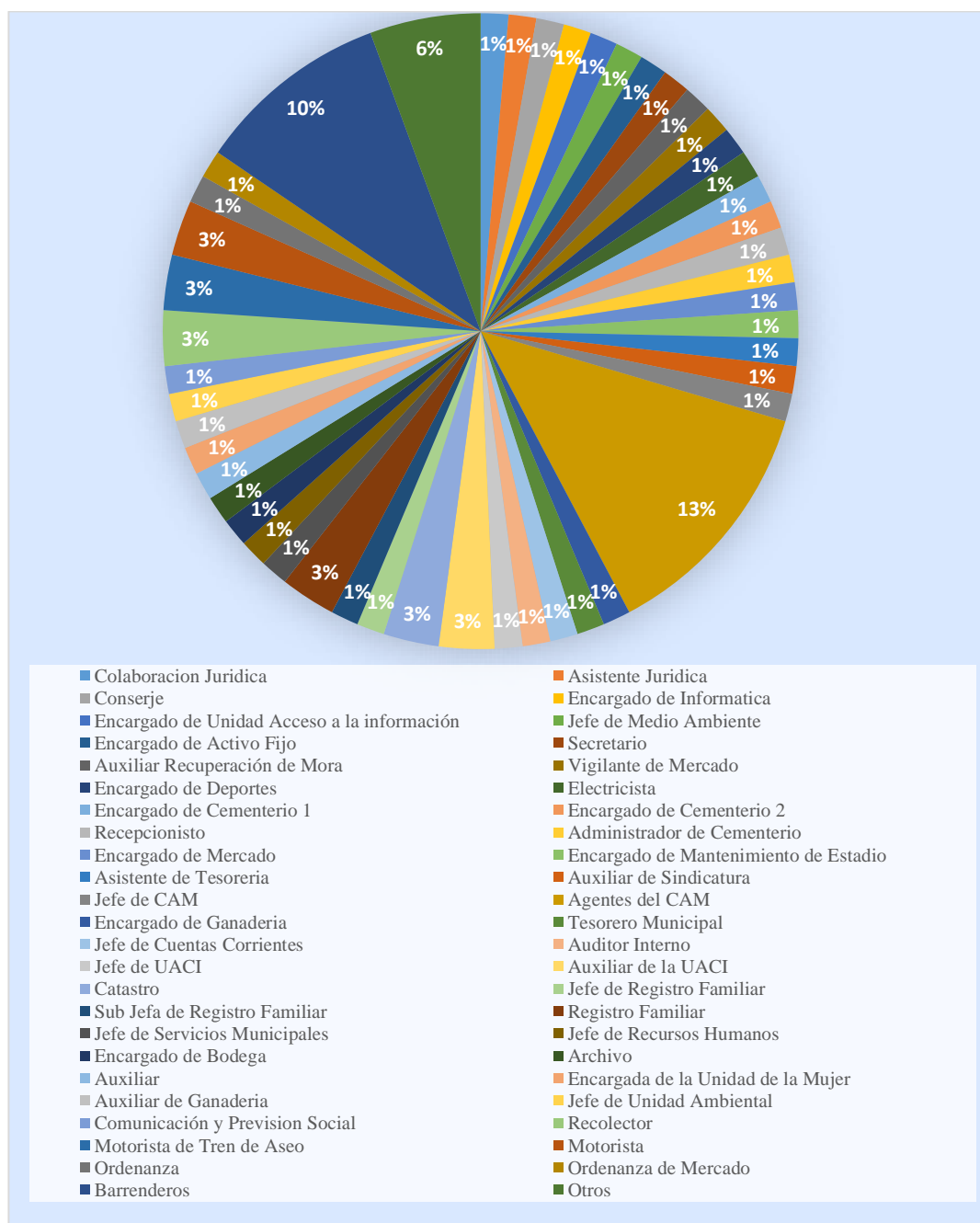
E. Puesto de trabajo.

Objetivo: Identificar el cargo que desempeña el encuestado en la Alcaldía Municipal.

Cuadro N° 5

PUESTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colaboración Jurídica	1	1%
Asistente Jurídica	1	1%
Conserje	1	1%
Encargado de Informática	1	1%
Encargado de Unidad Acceso a la información	1	1%
Jefe de Medio Ambiente	1	1%
Encargado de Activo Fijo	1	1%
Secretario	1	1%
Auxiliar Recuperación de Mora	1	1%
Vigilante de Mercado	1	1%
Encargado de Deportes	1	1%
Electricista	1	1%
Encargado de Cementerio 1	1	1%
Encargado de Cementerio 2	1	1%
Recepcionista	1	1%
Administrador de Cementerio	1	1%
Encargado de Mercado	1	1%
Encargado de Mantenimiento de Estadio	1	1%
Asistente de Tesorería	1	1%
Auxiliar de Sindicatura	1	1%
Jefe de CAM	1	1%
Agentes del CAM	9	13%
Encargado de Ganadería	1	1%
Tesorero Municipal	1	1%
Jefe de Cuentas Corrientes	1	1%
Auditor Interno	1	1%
Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)	1	1%
Auxiliar de la UACI	2	3%
Catastro	2	3%
Jefe de Registro Familiar	1	1%
Sub Jefa de Registro Familiar	1	1%
Registro Familiar	2	3%
Jefe de Servicios Municipales	1	1%
Jefe de Recursos Humanos	1	1%
Encargado de Bodega	1	1%
Archivo	1	1%
Auxiliar (No especifica de que unidad)	1	1%
Encargada de la Unidad de la Mujer	1	1%
Auxiliar de Ganadería	1	1%
Jefe de Unidad Ambiental	1	1%
Comunicación y Previsión Social	1	1%
Recolector	2	3%
Motorista de Tren de Aseo	2	3%
Motorista	2	3%
Ordenanza	1	1%
Ordenanza de Mercado	1	1%
Barrenderos	7	10%
Otros	4	6%
Total	71	100%

Gráfico N° 5

**Interpretación:**

Los puestos de trabajo con mayor representatividad en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros son agentes del CAM y barrenderos.

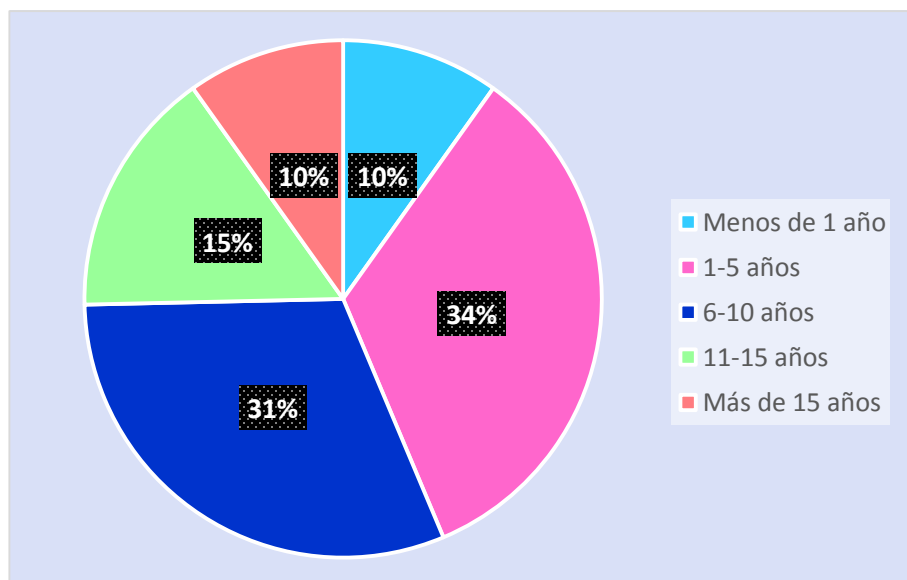
F. Tiempo de laborar en la Alcaldía.

Objetivo: Conocer cuánto tiempo ha estado laborando en la Alcaldía, para determinar la estabilidad laboral de los empleados.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	7	10%
1-5 años	24	34%
6-10 años	22	31%
11-15 años	11	15%
Más de 15 años	7	10%
Total	71	100%

Gráfico N° 6



Interpretación:

La cantidad de años laborados por los empleados en la Alcaldía refleja que hay un nivel de estabilidad laboral aceptable. La mayoría posee más de un año trabajando para dicha institución lo que favorece la seguridad y conformidad de los empleados con las condiciones laborales actuales. A excepción de los puestos de confianza que dependerán de las autoridades municipales electas en cada periodo.

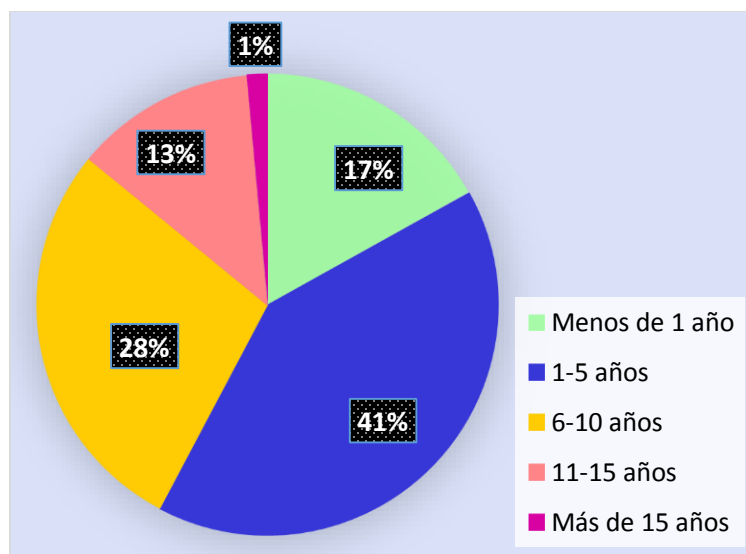
G. Tiempo de desempeñar el cargo actual.

Objetivo: Conocer la experiencia que posee el encuestado en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	12	17%
1-5 años	29	41%
6-10 años	20	28%
11-15 años	9	13%
Más de 15 años	1	1%
Total	71	100%

Gráfico N° 7



Interpretación:

Entre más tiempo se mantiene el trabajador en su cargo adquiere más experiencia y conocimientos, lo que contribuye a la eficiencia y eficacia de sus funciones. La mayor parte de los empleados se encuentran trabajando en su cargo actual entre los rangos de 1 a 5 años y 6 a 10 años, lo que indica un nivel intermedio de rotación del personal.

II. DATOS DE CONTENIDO.

Pregunta 1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

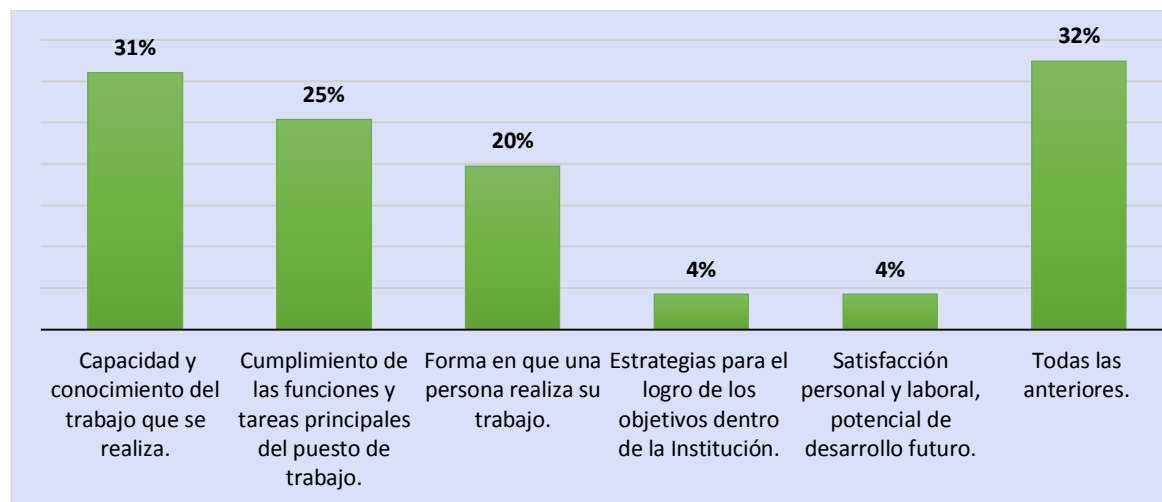
Objetivo: Indagar el conocimiento que tiene el personal acerca del desempeño laboral.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad y conocimiento del trabajo que se realiza.	22	31%
Cumplimiento de las funciones y tareas principales del puesto de trabajo.	18	25%
Forma en que una persona realiza su trabajo.	14	20%
Estrategias para el logro de los objetivos dentro de la Institución.	3	4%
Satisfacción personal y laboral, potencial de desarrollo futuro.	3	4%
Todas las anteriores.	23	32%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 8



Interpretación:

El desempeño laboral es el reflejo de las competencias laborales alcanzadas por los empleados junto con otros elementos que se integran para el logro de los objetivos individuales y organizacionales en un periodo determinado. La mayoría de los empleados consideran que el desempeño laboral es el conjunto de todos los enunciados mencionados, mientras que otra parte considera que únicamente se refiere a la capacidad y conocimiento del trabajo que se realiza.

Pregunta 2. ¿Cuál de los siguientes enunciados considera que es evaluación del desempeño?

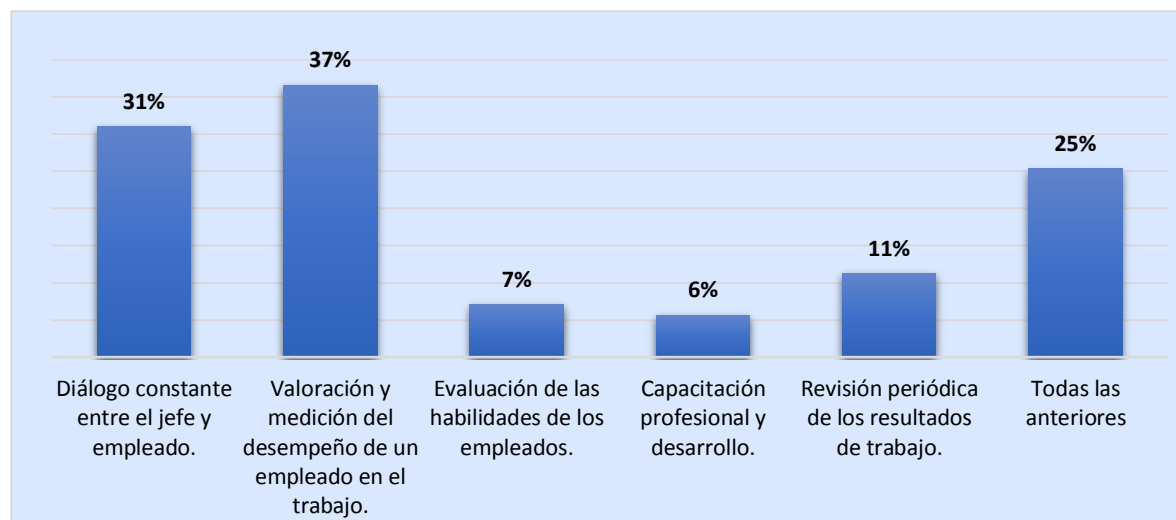
Objetivo: Determinar cuál es el concepto que tienen los empleados sobre la evaluación del desempeño.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diálogo constante entre el jefe y empleado.	22	31%
Valoración y medición del desempeño de un empleado en el trabajo.	26	37%
Evaluación de las habilidades de los empleados.	5	7%
Capacitación profesional y desarrollo.	4	6%
Revisión periódica de los resultados de trabajo.	8	11%
Todas las anteriores	18	25%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 9



Interpretación:

A través de una evaluación de desempeño la organización busca medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por ella misma. Los empleados manifestaron en su mayoría, que la evaluación representa una medición del desempeño y un dialogo constante entre el jefe y empleado.

Pregunta 3. Desde su punto de vista, ¿Cuál es el objetivo principal de una evaluación del desempeño?

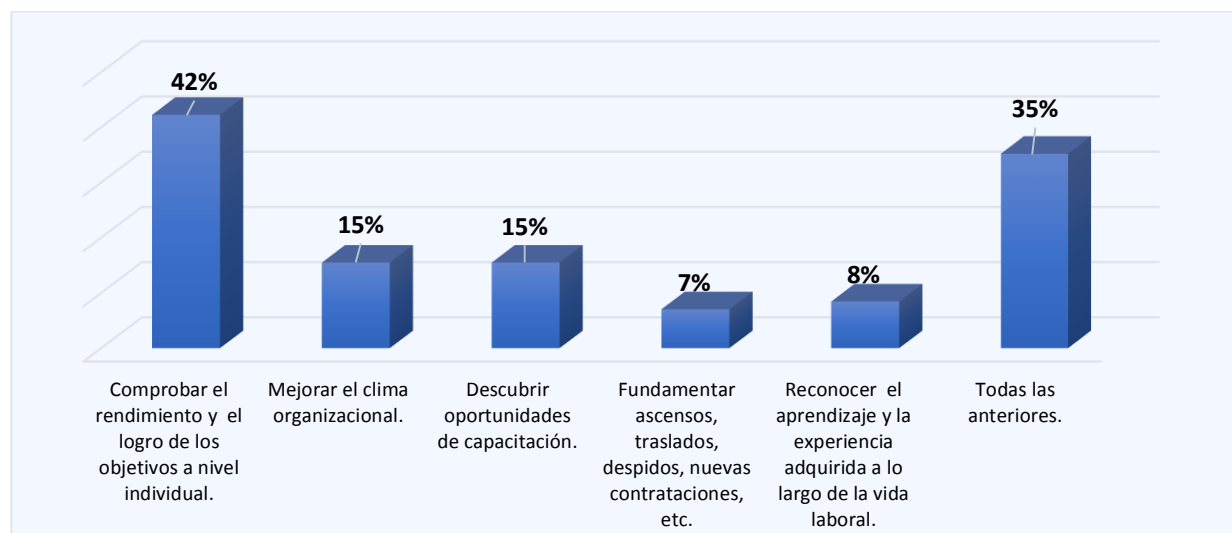
Objetivo: Deducir, desde el punto de vista del empleado, cual es el objetivo principal de realizar una evaluación del desempeño.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comprobar el rendimiento y el logro de los objetivos a nivel individual.	30	42%
Mejorar el clima organizacional.	11	15%
Descubrir oportunidades de capacitación.	11	15%
Fundamentar ascensos, traslados, despidos, nuevas contrataciones, etc.	5	7%
Reconocer el aprendizaje y la experiencia adquirida a lo largo de la vida laboral.	6	8%
Todas las anteriores.	25	35%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 10



Interpretación:

Evaluar el desempeño de un trabajador permite medir el nivel de logros, y en función de ello tomar decisiones respecto al desarrollo futuro de cada empleado. En su mayoría los empleados consideran que el objetivo de ser evaluados es la comprobación del rendimiento y el logro de sus objetivos personales.

Pregunta 4. Para usted, ¿Cuáles son los beneficios que debería ofrecer la Evaluación del Desempeño?

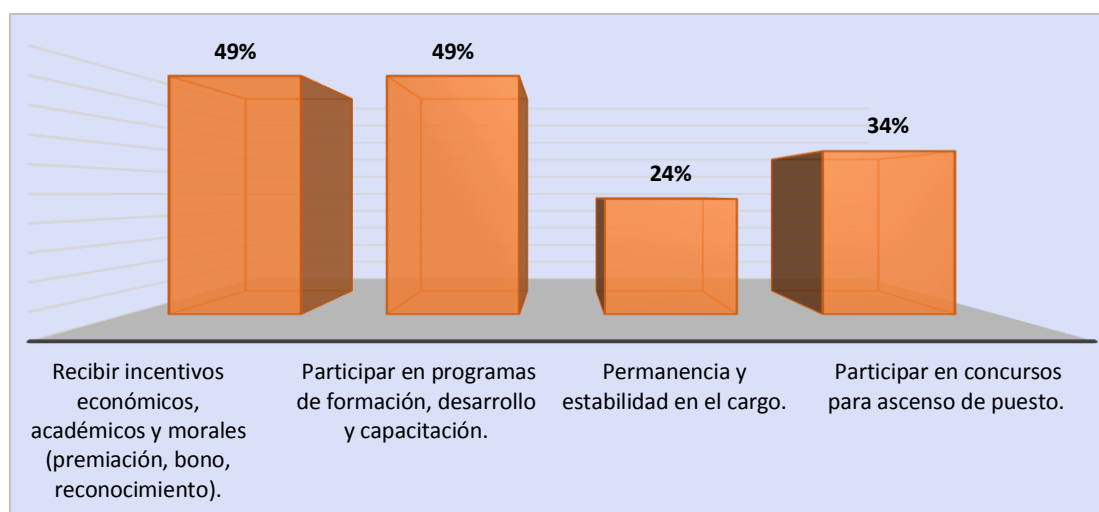
Objetivo: Identificar qué beneficios espera recibir el empleado al momento de someterse a una evaluación del desempeño.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recibir incentivos económicos, académicos y morales (premiación, bono, reconocimiento).	35	49%
Participar en programas de formación, desarrollo y capacitación.	35	49%
Permanencia y estabilidad en el cargo.	17	24%
Participar en concursos para ascenso de puesto.	24	34%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 11



Interpretación:

La evaluación del desempeño además de beneficiar a la organización con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos; debe ser un medio a través del cual los empleados se sientan beneficiados. Los encuestados manifestaron que los principales beneficios que esperan recibir son: incentivos económicos, académicos y morales, y participar en programas de formación, desarrollo y capacitación.

Pregunta 5. ¿Durante el tiempo que ha estado laborando en la Alcaldía, ha sido su desempeño evaluado alguna vez?

Objetivo: Conocer si se le ha evaluado con anterioridad, el resultado de su trabajo a los empleados.

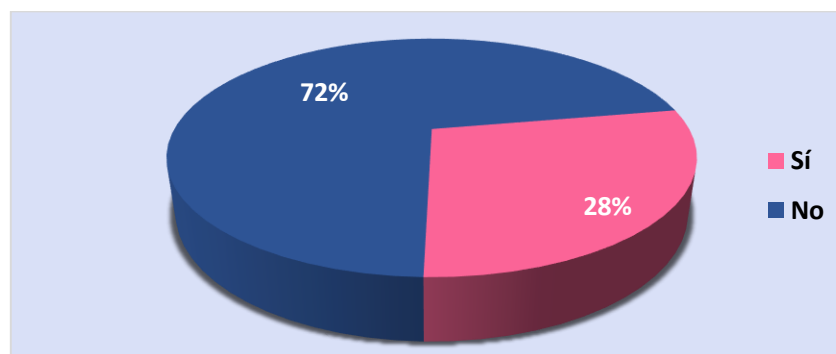
Si su respuesta es NO, ¿Conoce los motivos por los cuales no ha sido evaluado su desempeño?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen el motivo por el cual no ha sido evaluado su desempeño en el tiempo que llevan trabajando en el Alcaldía.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Sí	20	28%	
No	51	72%	- Desconoce los motivos - Falta de interés de las jefaturas - Falta de actualización y divulgación del manual de evaluación
Total	71	100%	

Gráfico N° 12



Interpretación:

Evaluar el desempeño de un empleado permite a la institución identificar si las funciones asignadas son realizadas de acuerdo a los lineamientos previamente definidos, así mismo contribuye a medir las capacidades y habilidades del empleado. De acuerdo a los resultados, es mínimo el porcentaje de empleados que expresan haber sido evaluados en la Alcaldía. Esto denota una falta de interés de los responsables de llevar a cabo este procedimiento.

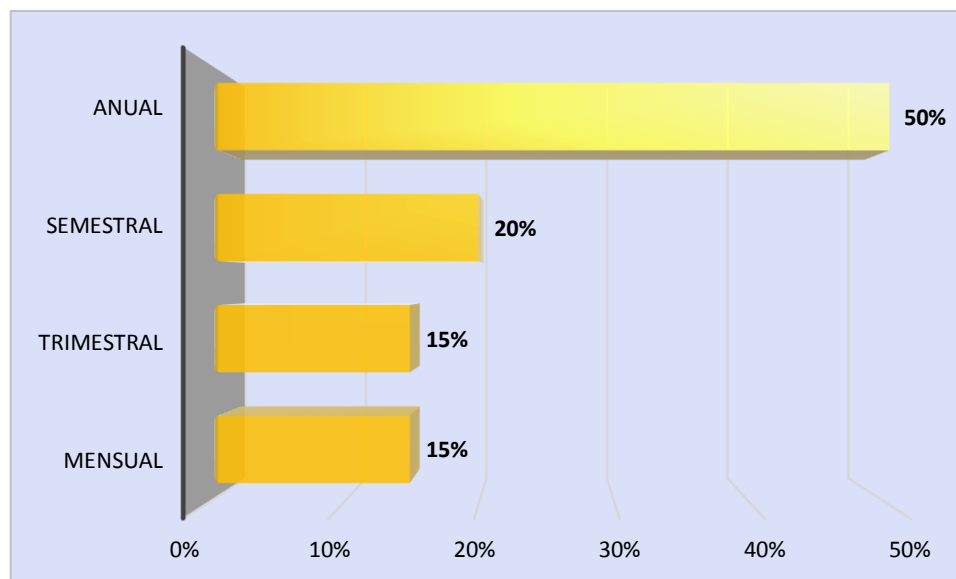
Pregunta 6. ¿Cada cuánto tiempo evaluaban su desempeño?

Objetivo: Estar al tanto de la periodicidad en que evalúan al personal de la Alcaldía Municipal.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	3	15%
Trimestral	3	15%
Semestral	4	20%
Anual	10	50%
Total	20	100%

Gráfico N° 13



Interpretación:

El periodo con que se realizan las evaluaciones del desempeño influye en la efectividad de éstas. Los encuestados mencionaron que en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros se implementa con mayor frecuencia evaluaciones anuales y semestrales. Cuando la evaluación se realiza en periodos extensos puede ocasionar que las correcciones a las deficiencias y por ende los beneficios, no se perciban en los momentos oportunos.

Pregunta 7. ¿Quién realizó la evaluación de su desempeño?

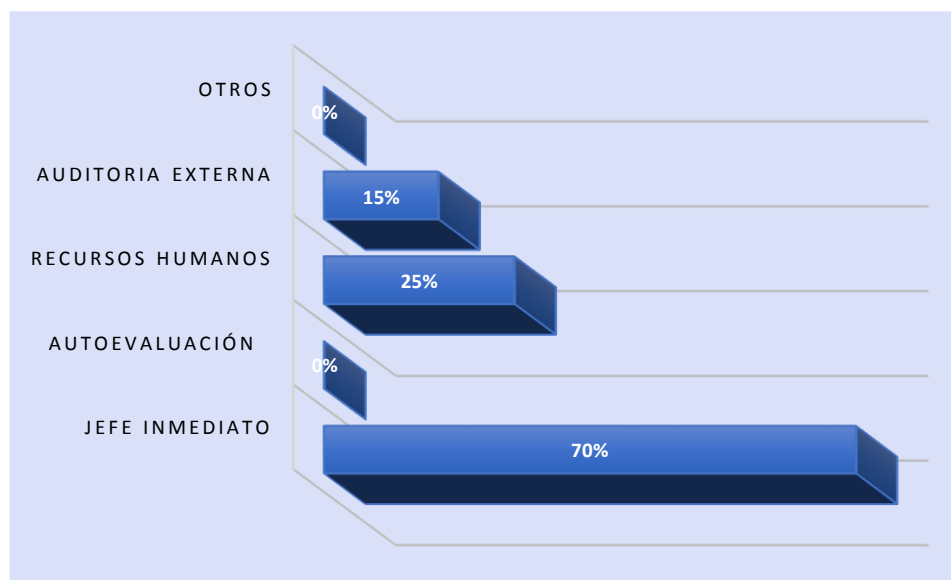
Objetivo: Identificar a la persona y/o departamento encargado de evaluar el desempeño del personal.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	14	70%
Autoevaluación	0	0%
Recursos Humanos	5	25%
Auditoría Externa	3	15%
Otros	0	0%

Número de encuestados(n) = 20

Gráfico N° 14



Interpretación:

En general, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de establecer e implementar un sistema de evaluación del desempeño para toda la institución. Los empleados de la Alcaldía expresan que han sido evaluados por el jefe inmediato, reafirmando la falta de protagonismo de la Unidad de Recursos Humanos al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño.

Pregunta 8. ¿De qué manera se ha visto beneficiado con la evaluación de su desempeño?

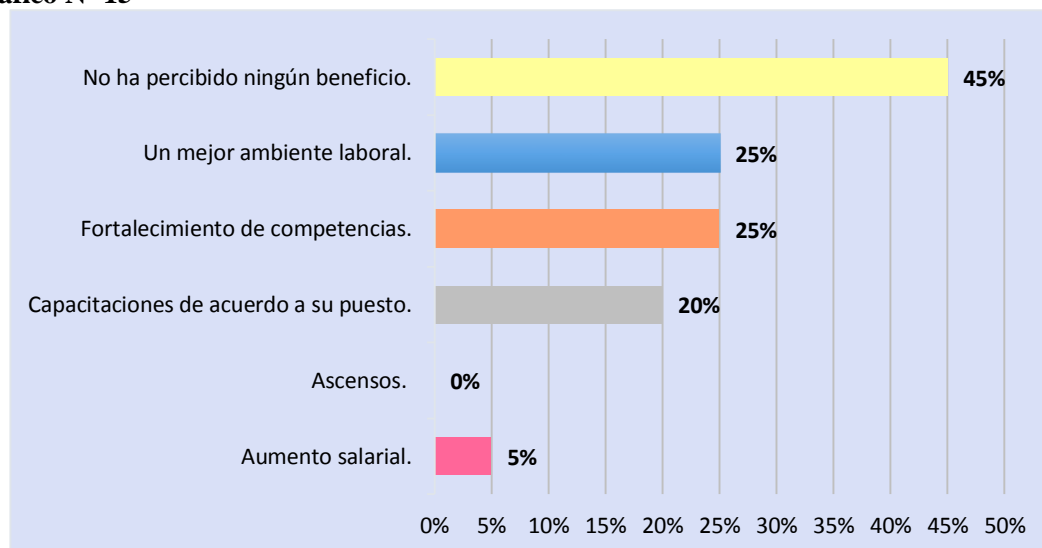
Objetivo: Conocer si el empleado percibe beneficios por dichas evaluaciones.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aumento salarial.	1	5%
Ascensos.	0	0%
Capacitaciones de acuerdo a su puesto.	4	20%
Fortalecimiento de competencias.	5	25%
Un mejor ambiente laboral.	5	25%
No ha percibido ningún beneficio.	9	45%

Número de encuestados(n) = 20

Gráfico N° 15



Interpretación:

Los empleados en las organizaciones deben ser los principales en percibir beneficios en la implementación de la evaluación del desempeño, los encuestados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros en su mayoría consideran no haber percibido algún beneficio, mientras que una parte mínima expresó haber recibido capacitaciones, un mejor ambiente laboral y fortalecimiento de sus competencias. La inexistencia de una evaluación del desempeño bien establecida, obstaculiza un rendimiento laboral más eficiente y aplicación de nuevos conocimientos.

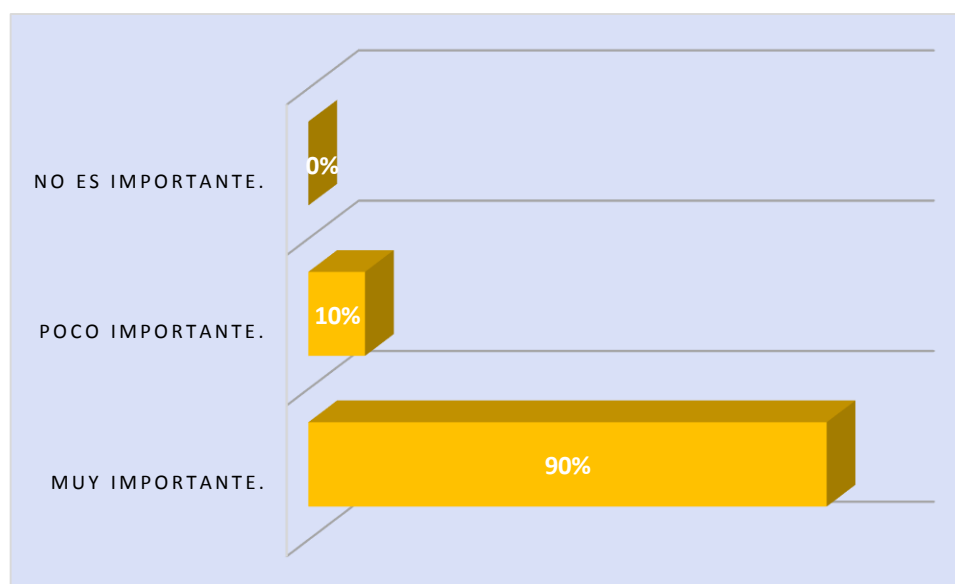
Pregunta 9. ¿Cómo considera la importancia de la evaluación del desempeño de su puesto de trabajo?

Objetivo: Analizar la importancia que le otorgan los empleados a la evaluación de su desempeño para realizar las funciones que su puesto de trabajo requiere.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante.	64	90%
Poco importante.	7	10%
No es importante.	0	0%
Total	71	100%

Gráfico N° 16



Interpretación:

La mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, está consciente que es vital la implementación de un proceso de evaluación del desempeño que les permita mejorar las áreas de deficiencia, mientras que una mínima parte manifestó que es poco importante.

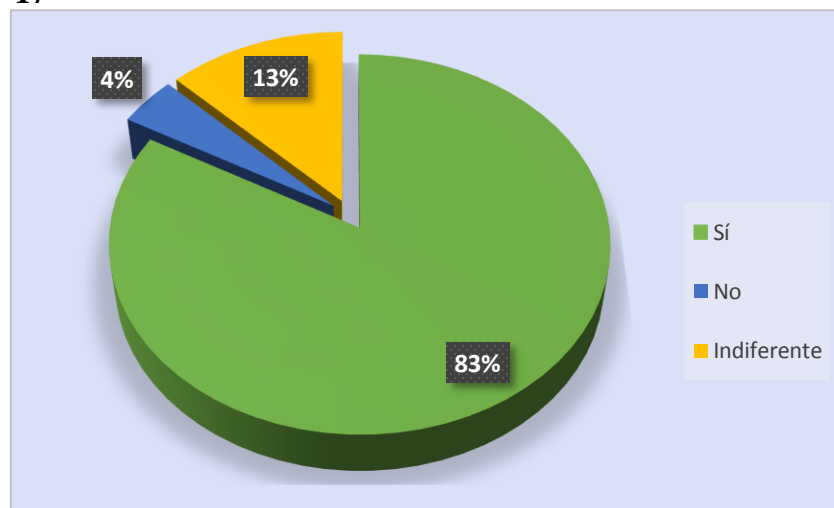
Pregunta 10. ¿Considera que esta evaluación contribuye en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Identificar si los empleados consideran que una evaluación a su desempeño contribuirá a realizar mejor las actividades de su puesto.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Sí	59	83%	- Identifica áreas deficientes. - Fortalece y mejora el desempeño. - Permite la capacitación.
No	3	4%	- No se obtienen beneficios
Indiferente	9	13%	- Cumplir con las funciones o actividades no depende de una evaluación.
Total	71	100%	

Gráfico N° 17



Interpretación:

En su mayoría, los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros expresaron que una evaluación contribuye a realizar mejor las actividades de su puesto a través de la identificación de áreas deficientes, capacitación y el mejoramiento continuo; mientras que otra parte de los empleados manifestó indiferencia o consideran que no contribuye al desempeño, por no haber percibido beneficio alguno. Por eso se hace hincapié en la necesidad de implementar un modelo que si genere beneficios al trabajador.

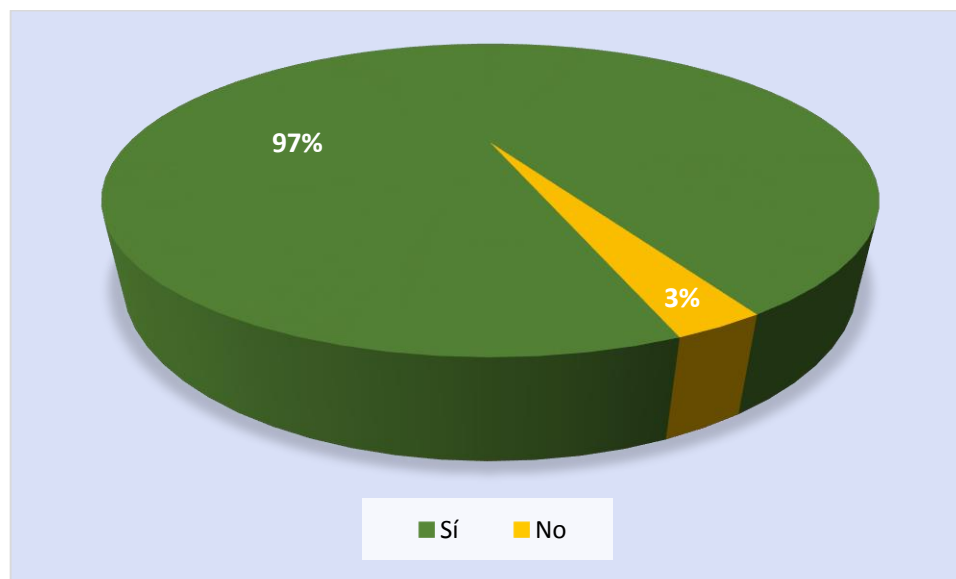
Pregunta 11. ¿Conoce cuáles son las funciones del puesto de trabajo que desempeña en la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen con certeza las actividades y funciones que su puesto de trabajo requiere.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	69	97%
No	2	3%
Total	71	100%

Gráfico N° 18



Interpretación:

Un buen desempeño laboral implica el conocer cada una de las funciones que requiere el puesto de trabajo. La mayor parte de los empleados expresó estar al tanto de las funciones de su puesto, mientras que una mínima parte considera no estar en su totalidad consciente de sus funciones.

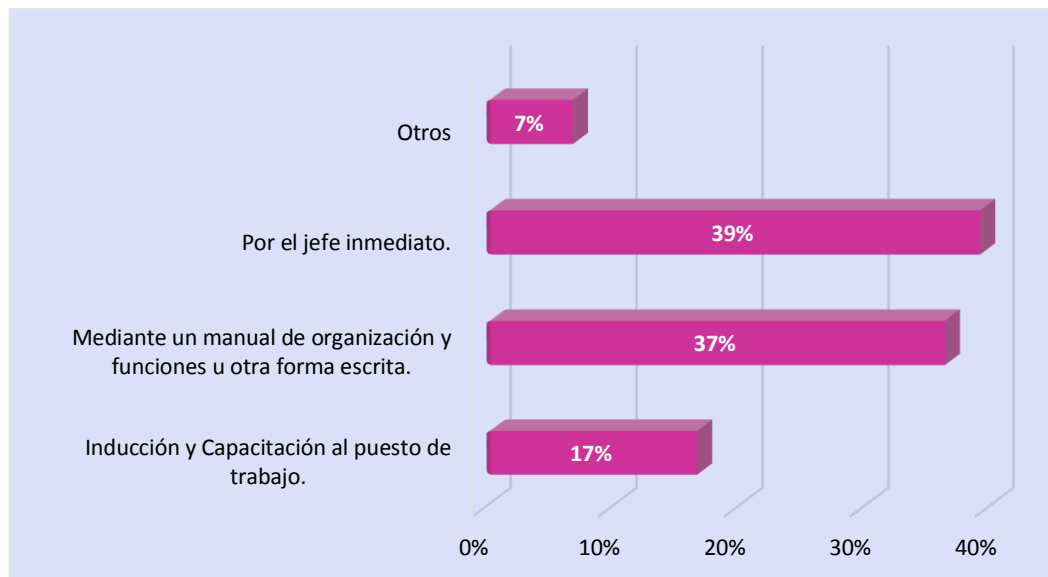
Pregunta 12. Si su respuesta es afirmativa, ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar el medio por el cual se le ha comunicado a los empleados las funciones de su puesto de trabajo.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Inducción y Capacitación al puesto de trabajo.	12	17%	
Mediante un manual de organización y funciones u otra forma escrita.	26	37%	
Por el jefe inmediato.	28	39%	
Otros	5	7%	- Iniciativa propia - Experiencia laboral.
Total	71	100%	-

Gráfico N° 19



Interpretación:

La mayor parte de los empleados expresó que las funciones fueron transmitidas a través del jefe inmediato, un manual de organización y funciones, e inducción y capacitación; mientras que una parte mínima indica conocer sus funciones por otros medios, es decir que no hay un manual específico y eso no contribuye a mejorar el desempeño.

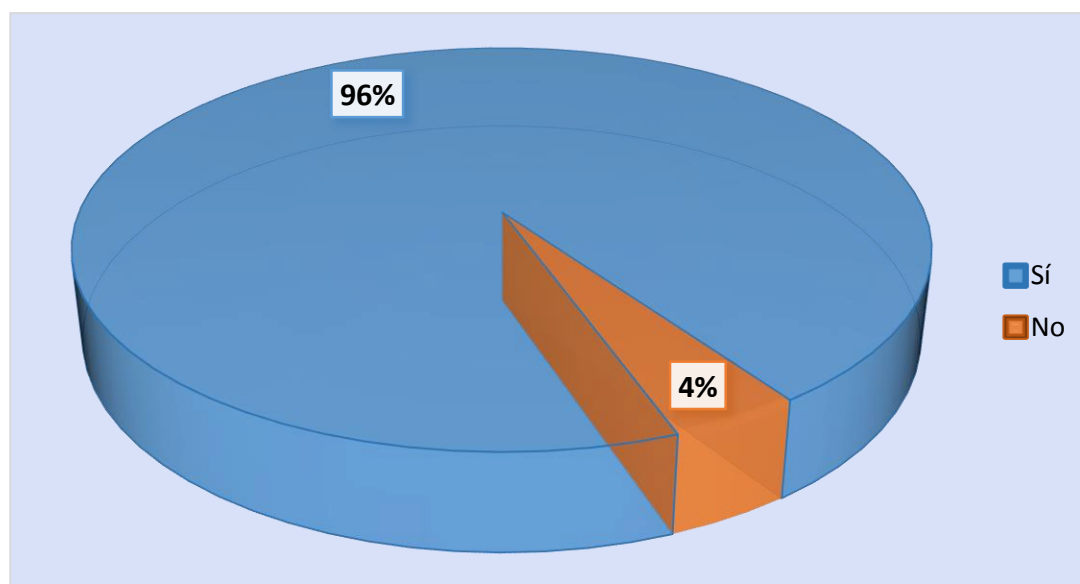
Pregunta 13. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si hay sesgos de información en cuanto a las actividades que realiza el empleado y las especificadas en los manuales.

Cuadro N° 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	68	96%
No	3	4%
Total	71	100%

Gráfico N° 20



Interpretación:

La mayoría de los empleados comprende claramente cuáles son las funciones que les corresponde realizar de acuerdo al cargo que desempeñan, mientras que un porcentaje mínimo manifestó no tenerlas claras, por lo que es necesario implementar mecanismos de comunicación más efectivos para que todos los trabajadores comprendan con exactitud qué hacer y cómo hacerlo.

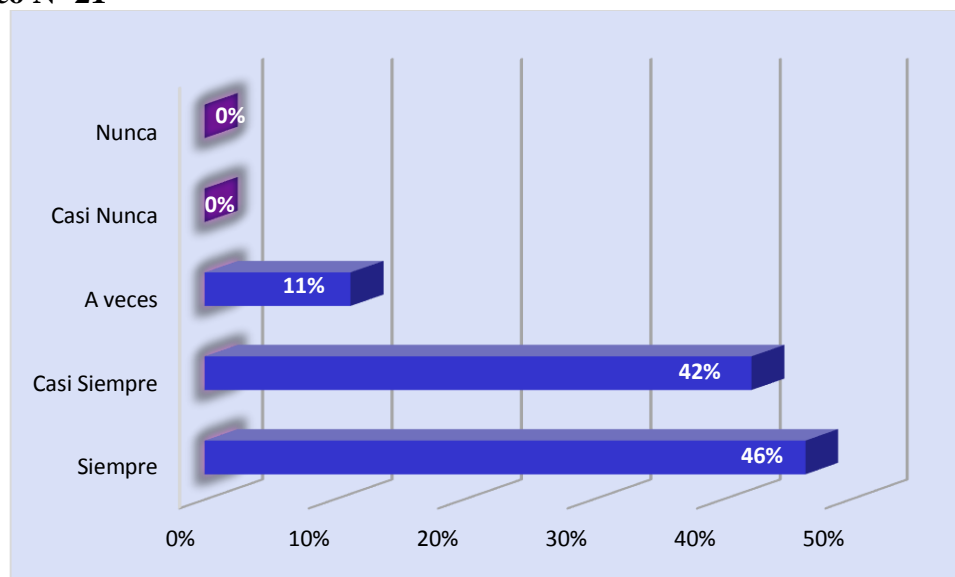
Pregunta 14. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente capaz y apto para desempeñar las actividades del puesto de trabajo.

Cuadro N° 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	46%
Casi Siempre	30	42%
A veces	8	11%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	71	100%

Gráfico N° 21



Interpretación:

Cuando un empleado posee los conocimientos necesarios que el puesto requiere, este estará capacitado para desarrollar su trabajo de forma eficiente; en su mayoría los empleados manifestaron tener dichos conocimientos casi en todo momento; por otra parte un pequeño porcentaje expreso que a veces los posee, es ahí la necesidad de implementar una evaluación para determinar las áreas a capacitar o retroalimentar.

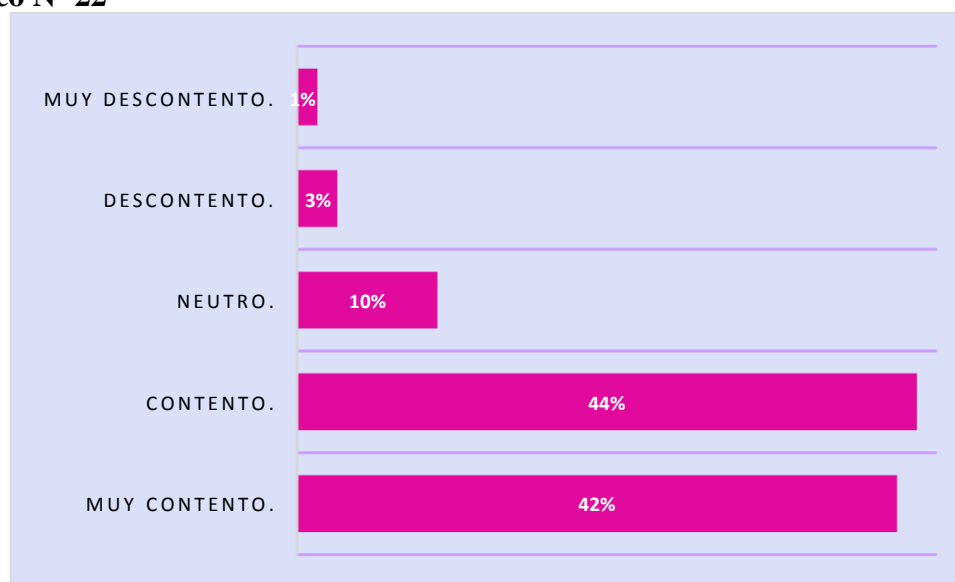
Pregunta 15. ¿Está contento con su puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros?

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción que posee el personal en el cargo que está desempeñando.

Cuadro N° 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy contento.	30	42%
Contento.	31	44%
Neutro.	7	10%
Descontento.	2	3%
Muy descontento.	1	1%
Total	71	100%

Gráfico N° 22



Interpretación:

Un aspecto importante a considerar es la satisfacción que el empleado siente en su puesto de trabajo, un empleado contento genera resultados positivos a la organización, casi en su totalidad los encuestados opinaron sentirse satisfechos o contentos en su puesto, sin embargo una minoría expresó un cierto grado de descontento, por lo que es indispensable motivar a los empleados para cumplir con los objetivos institucionales.

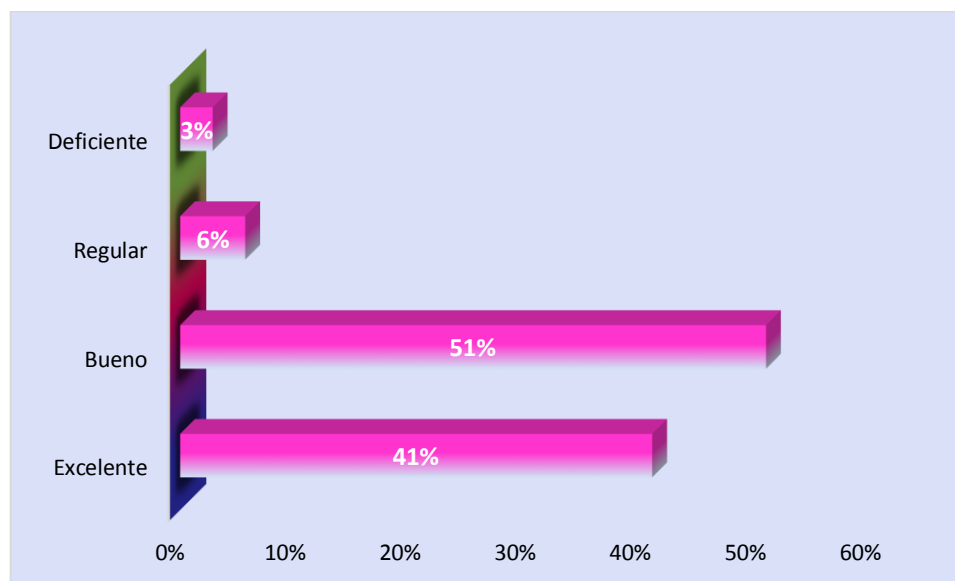
Pregunta 16. ¿Cómo evaluaría el rendimiento laboral que ha desempeñado en el último año?

Objetivo: Conocer cuál es el concepto que tiene el personal sobre sí mismo del trabajo que ha realizado.

Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Parámetros
Excelente	29	41%	9-10
Bueno	36	51%	7-8
Regular	4	6%	5-6
Deficiente	2	3%	3-4
Total	71	100%	

Gráfico N° 23



Interpretación:

La autoevaluación permite concientizar a los trabajadores sobre su desempeño, en relación a ello, la mayoría de los encuestados expresó que ha tenido un buen rendimiento; sin embargo una pequeña parte considera que puede mejorar la forma de realizar su trabajo, por ende es necesario identificar los factores que inciden en el cumplimiento de sus labores.

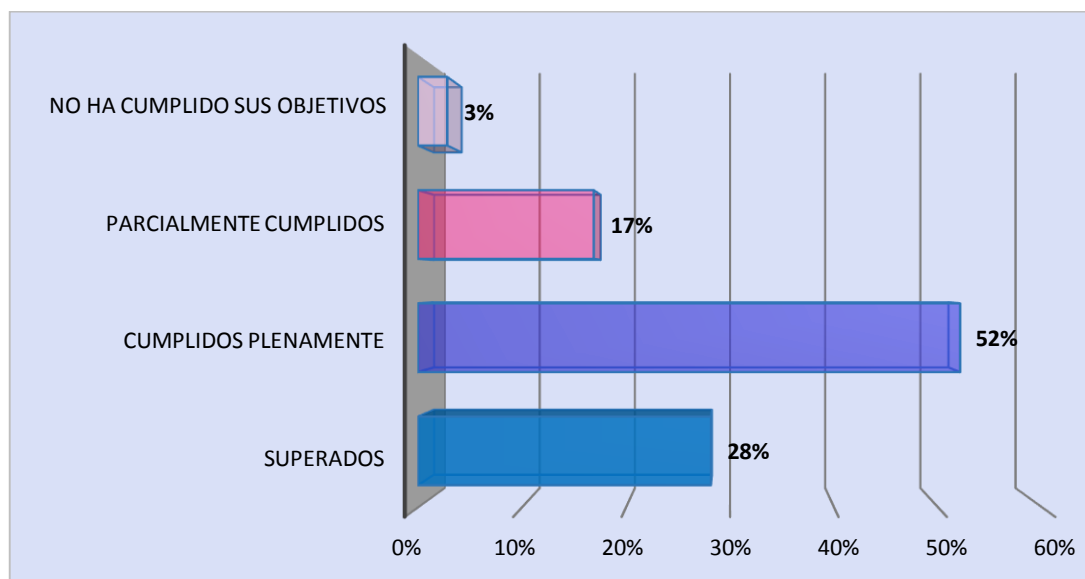
Pregunta 17. Hablando de sus objetivos, ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor su rendimiento?

Objetivo: Identificar la capacidad autocrítica que el personal posee con respecto al logro de sus objetivos personales.

Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Superados	20	28%
Cumplidos plenamente	37	52%
Parcialmente Cumplidos	12	17%
No ha cumplido sus objetivos	2	3%
Total	71	100%

Gráfico N° 24



Interpretación:

En general, los empleados de la Alcaldía consideran que han cumplido plenamente los objetivos de su puesto de trabajo; esto genera un alto nivel de satisfacción tanto personal como institucional.

Pregunta 18. ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?

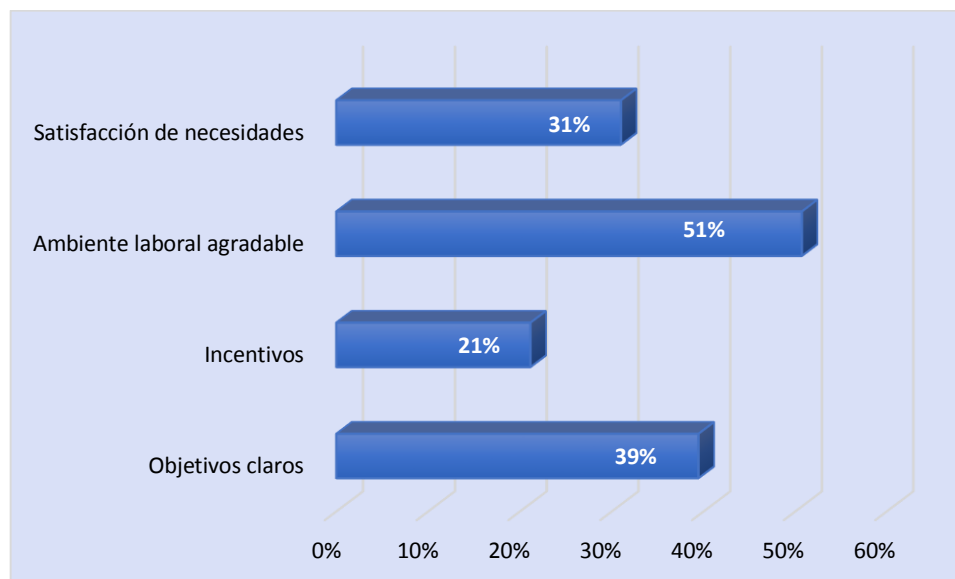
Objetivo: Determinar factores que ayudan a que se obtengan buenos resultados en el trabajo.

Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Objetivos claros	28	39%
Incentivos	15	21%
Ambiente laboral agradable	36	51%
Satisfacción de necesidades	22	31%
Otros	3	4%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 25



Interpretación:

Los principales aspectos que influyen en los empleados para la realización de su trabajo son un ambiente laboral agradable y objetivos claros, los cuales contribuyen al cumplimiento de las funciones. Por lo tanto, es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos implementar medidas que favorezcan a dichos factores.

Pregunta 19. Para fortalecer su desempeño laboral, ¿Quién considera que debería evaluarle?

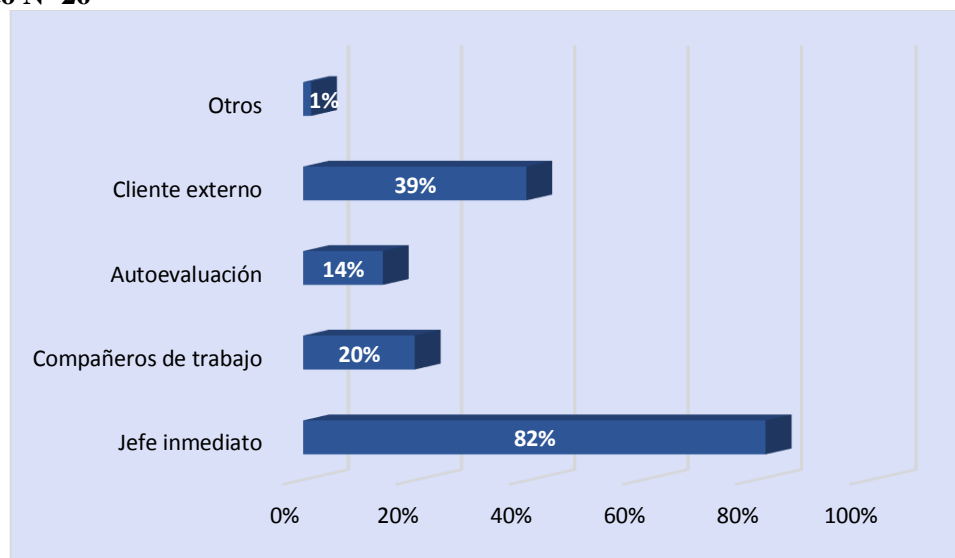
Objetivo: Identificar a quien se le asigna la autoridad y la responsabilidad para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

Cuadro N° 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	58	82%
Compañeros de trabajo	14	20%
Autoevaluación	10	14%
Cliente externo	28	39%
Otros	1	1%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 26



Interpretación:

La mayor parte de los empleados considera que la evaluación del desempeño debe ser realizada por su jefe inmediato, por ser la persona que está día a día inmersa de forma directa en las funciones de cada trabajador; por otra parte, al ser una institución al servicio de los ciudadanos, la opinión de ellos es fundamental para medir la efectividad del trabajo que realizan.

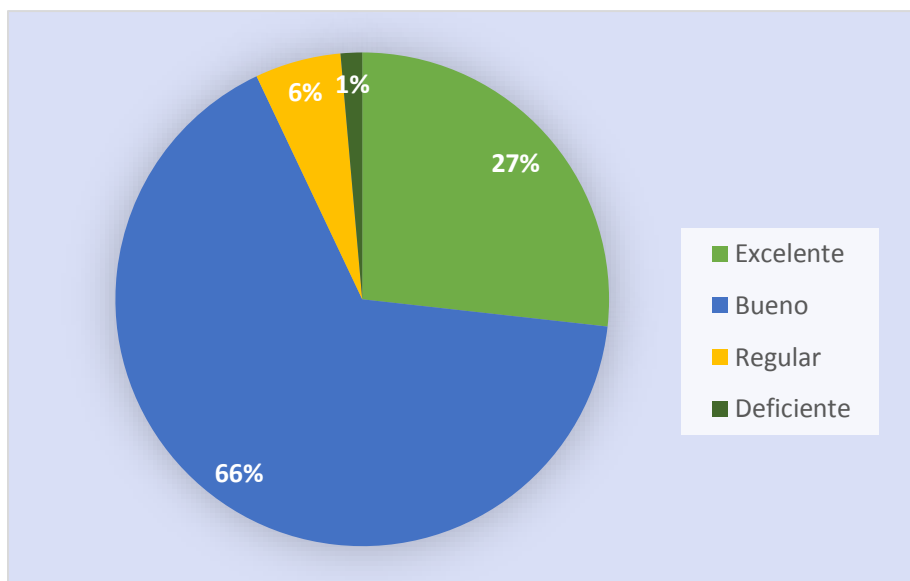
Pregunta 20. ¿Cómo califica su desempeño cuando trabaja en equipo?

Objetivo: Conocer si el personal experimenta ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar actividades en conjunto.

Cuadro N° 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Parámetros
Excelente	19	27%	9-10
Bueno	47	66%	7-8
Regular	4	6%	5-6
Deficiente	1	1%	3-4
Total	71	100%	

Gráfico N° 27



Interpretación:

El trabajo en equipo facilita la ejecución de las actividades y permite el logro de los objetivos institucionales. Los empleados de la Alcaldía expresan que no poseen ningún inconveniente al momento de trabajar con sus compañeros, esto refleja buenas relaciones interpersonales.

Pregunta 21. ¿Cuál de los siguientes modelos de evaluación de desempeño conoce?

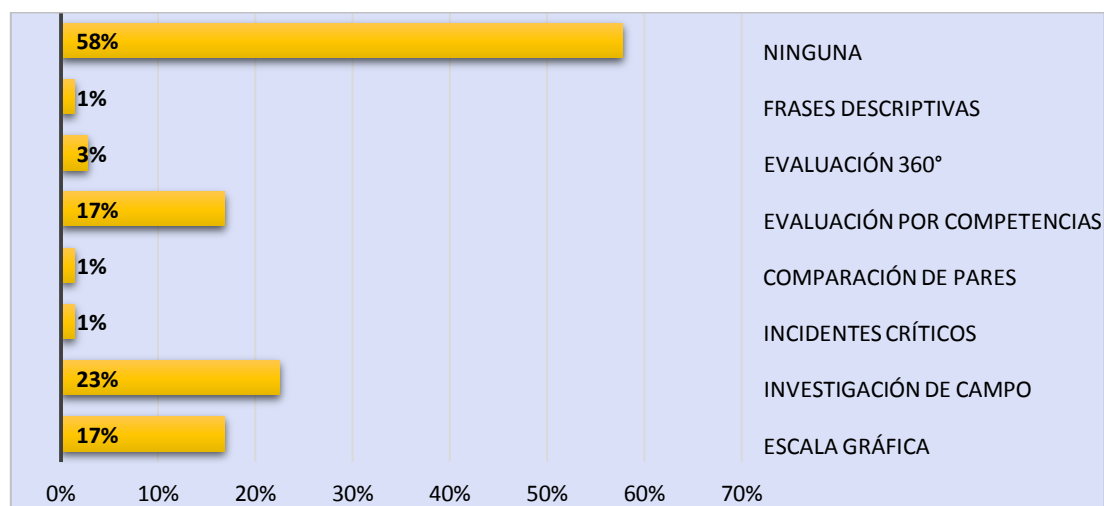
Objetivo: Identificar si los empleados conocen algún modelo mediante los cuales se evalúa el desempeño.

Cuadro N° 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Escala gráfica	12	17%
Investigación de campo	16	23%
Incidentes críticos	1	1%
Comparación de pares	1	1%
Evaluación por competencias	12	17%
Evaluación 360°	2	3%
Frases descriptivas	1	1%
Ninguna	41	58%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 28



Interpretación:

Existen diversos modelos de evaluación del desempeño, en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros los empleados manifestaron en su mayoría desconocer sobre ellos. Esto nos indica que el desempeño de los empleados no ha sido evaluado de manera formal, por lo que es necesario implementar un modelo de evaluación que permita medir los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores.

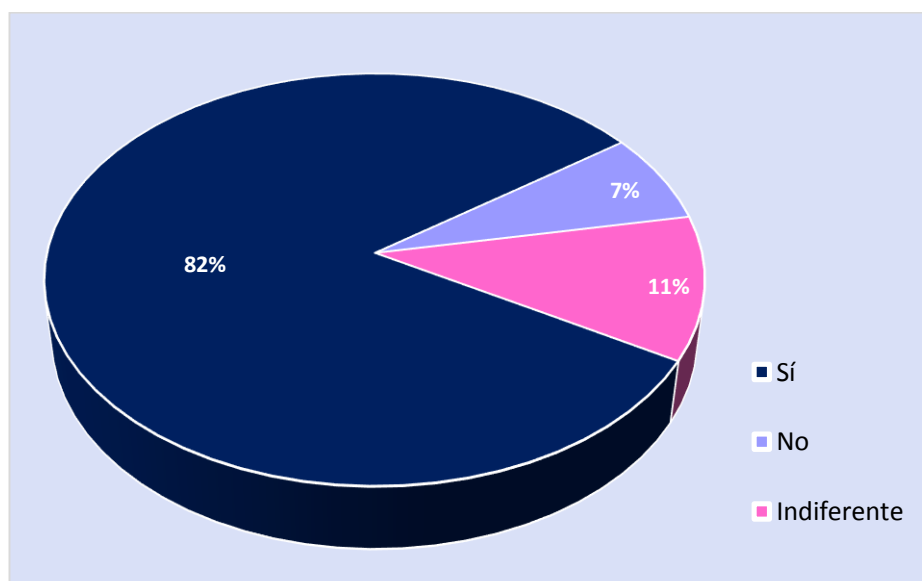
Pregunta 22. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias?

Objetivo: Conocer la disponibilidad del personal en aceptar la implementación de un nuevo modelo de evaluación de su desempeño.

Cuadro N° 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	58	82%
No	5	7%
Indiferente	8	11%
Total	71	100%

Gráfico N° 29



Interpretación:

La evaluación del desempeño por competencias, es uno de los más modernos e integrales modelos a través del cual se mide los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para realizar las funciones designadas, casi en su totalidad los empleados expresaron estar de acuerdo en la implementación de dicho modelo.

Pregunta 23. ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño por competencias?

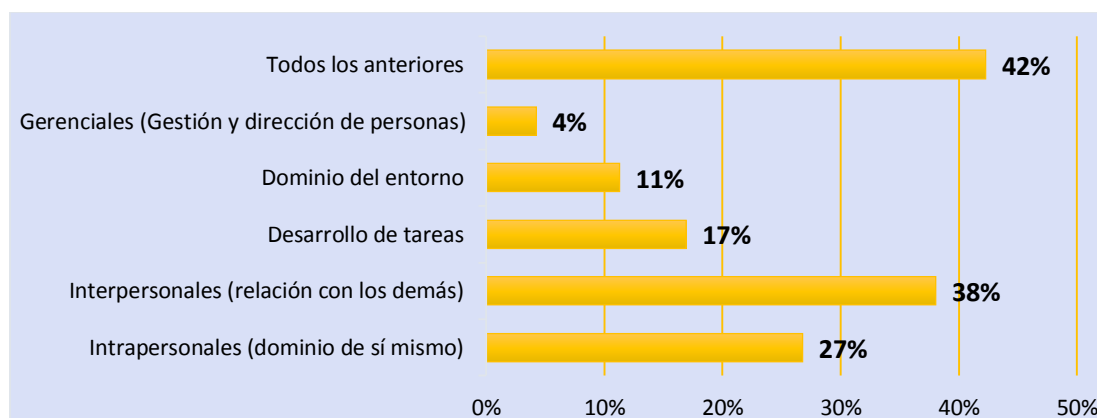
Objetivo: Identificar qué factores son más relevantes en el modelo de evaluación por competencias.

Cuadro N° 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Intrapersonales (dominio de sí mismo)	19	27%
Interpersonales (relación con los demás)	27	38%
Desarrollo de tareas	12	17%
Dominio del entorno	8	11%
Gerenciales (Gestión y dirección de personas)	3	4%
Todos los anteriores	30	42%

Número de encuestados(n) = 71

Gráfico N° 30



Interpretación:

Entre las competencias que los empleados consideran que deben ser tomados en cuenta en la evaluación del desempeño están: las intrapersonales, interpersonales, desarrollo de tareas, dominio del entorno y las gerenciales, cada una de ellas serán incluidas en el modelo de evaluación por competencias.

E. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

1. Aspectos generales del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Del total de empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, un 70% está representado por el sexo masculino, es decir que el número de hombres predomina en comparación con las mujeres, esto podría indicar una brecha de género en el empleo, factor independiente al desempeño laboral. (Pregunta A del Cuestionario)

En la actualidad el campo ocupacional es muy marcado por la edad, personas de 45 años a más ya no tienen oportunidades laborales; aunque se tenga una trayectoria relevante. Sin embargo en la Alcaldía se cuenta con personal cuya edad oscila entre los rangos mayores a 30 años, lo que permite aprovechar la experiencia adquirida al momento de proponer nuevas alternativas para enriquecer al nuevo personal y a ofrecer un mejor servicio al usuario. (Pregunta B del Cuestionario)

Respecto al nivel de estudios, el cual está cobrando un papel más protagónico para poder acceder en un trabajo, la mayoría de los empleados poseen un nivel de estudio Básico, esto como resultado de que los puestos desempeñados por lo general pertenecen a la Unidad de Servicios Municipales y al Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), mientras que la otra parte de los empleados que posee un nivel de estudio universitario tiene un cargo administrativo. (Pregunta C del Cuestionario)

Aunque en las municipalidades, cada cierto periodo se generan cambios administrativos, en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros los empleados en su mayoría no son despedidos si no asignados a un nuevo puesto de trabajo. Al determinar la estabilidad laboral, se puede observar que existe un nivel aceptable, ya que la mayoría de empleados

posee más de un año trabajando en la institución, resaltando los rangos entre 1 a 5 y 6 a 10 años con un 34% y 31% respectivamente. Pero en contraste con la experiencia que posee el empleado en su puesto de trabajo, la mayoría lleva desempeñándolo entre 1 a 5 años. (Pregunta D, E, F, G del Cuestionario)

Es importante resaltar que hace más de un año se llevaron a cabo las elecciones para definir a las nuevas autoridades municipales, esta situación genera cierta estabilidad laboral dentro de la institución, pero no seguridad en el puesto de trabajo aunque se tengan la experiencia y los conocimientos.

2. Generalidades de la evaluación del desempeño.

El desempeño laboral es el reflejo de las competencias laborales alcanzadas por los empleados junto con otros elementos que se integran para el logro de los objetivos individuales y organizacionales en un periodo determinado. La mayoría de los trabajadores consideran que el desempeño laboral es el conjunto de la capacidad, conocimiento y forma en que se realiza el trabajo que permita el cumplimiento de las funciones y tareas principales que requiere el puesto, sin dejar de lado las estrategias que conllevan al logro de los objetivos de la institución y la satisfacción personal. (Pregunta 1 del Cuestionario)

Para el Alcalde, la evaluación del desempeño consiste en cómo está relacionado el trabajo con lo que el empleado está desarrollando, es decir, evaluar aquello que le compete a cada quien en sus funciones. Opinión que no difiere al concepto que posee el Jefe de Recursos Humanos, quien considera que evaluar es la manera de cómo se desenvuelve un empleado en el puesto que se le asigna. (Ver anexo 3, Pregunta 1)

En cuanto al concepto que los empleados tienen de una evaluación del desempeño en su mayoría concuerda que la evaluación representa una valoración y medición de la

realización de las funciones propias de su puesto, sin restarle importancia al dialogo constante entre el jefe y empleado. (Pregunta 2 del Cuestionario)

a. Análisis de las funciones del puesto de trabajo.

Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir y objetivos a cumplir. Todo depende del comportamiento del empleado y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor se podrá desempeñar el trabajador.

La mayor parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, expresó estar al tanto de las funciones de su puesto, mientras que una mínima parte considera no estar en su totalidad consciente de ellas. (Pregunta 11 del Cuestionario) Esta situación se ve influenciada por el medio en que se les han dado a conocer, la mayoría concuerda que las funciones fueron transmitidas a través del jefe inmediato y un manual de organización. Generalmente esto se da en el proceso de inducción y capacitación al puesto de trabajo, que a menudo es proporcionada por el departamento de recursos humanos. (Pregunta 12 del Cuestionario).

Estar al tanto de las funciones del puesto de trabajo beneficia a una clara comprensión de las actividades que realiza cada empleado de acuerdo al cargo que desempeñan, aunque siempre se vuelve necesario implementar mecanismos de comunicación más efectivos para que todos los trabajadores comprendan con exactitud qué hacer y cómo hacerlo. Ya que cuando un empleado posee los conocimientos necesarios que el puesto requiere, este estará capacitado para desarrollar su trabajo de forma eficiente; en su mayoría los empleados manifestaron tener dichos conocimientos casi en todo momento; por otra parte un pequeño porcentaje expresó que a veces los posee, es ahí la necesidad de implementar una evaluación para determinar las áreas a capacitar o retroalimentar. (Pregunta 14 del Cuestionario)

Desde el punto de vista del Alcalde, el aspecto que más destaca para determinar que un empleado puede desarrollar las funciones de un puesto es la voluntad para hacer las cosas. Él considera que para que un empleado le ponga interés a su trabajo, aparte de tener la capacidad, le debe gustar lo que está haciendo. Mientras que el Jefe de Recursos Humanos retoma la importancia de los conocimientos técnicos, expresó que para asignar a una persona a un puesto de trabajo se debe hacer con base al Currículo, pues es muy común ver empleados desempeñando un cargo en áreas que no les competen. (Ver anexo 3, pregunta 12)

b. Rendimiento laboral.

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros se encuentra con la necesidad de disponer de un sistema efectivo para la evaluación del trabajo que realizan los empleados, es por ello que la autoevaluación permite concientizar a los trabajadores sobre su desempeño y los medios que se utilizan para el logro de los objetivos. La mayoría de los encuestados expresó que ha tenido un buen rendimiento; sin embargo una pequeña parte considera que puede mejorar la forma de realizar su trabajo, porque cuando una persona cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior (Pregunta 16 del cuestionario)

La administración de la Alcaldía está sujeta a cambiar cada 3 años, muchas veces el desempeño se ve influenciado por preferencias políticas, es por ello que el actual Alcalde considera que ha contribuido a disminuir un monopolio con el personal y su valoración.

Al valorar el desempeño del personal de la Alcaldía en cuanto a porcentaje en el periodo que va de su gestión, considera que los empleados desempeñan sus funciones en un 70%.

La dificultad que más sobresale es estructurar un sistema de trabajo que permita hacer un uso eficiente del tiempo y proporcione seguridad laboral. Para el Jefe de Recursos Humanos, el personal tiene un desempeño regular. (Ver anexo 3, pregunta 8)

c. Beneficios laborales.

Las evaluaciones del desempeño son una oportunidad para poder evaluar y a la misma vez recompensar al personal. A pesar que no todos los empleados expresaron haber sido evaluados, aquellos que sí, en su mayoría consideran no haber percibido algún beneficio. Mientras que otra parte expresó haber recibido capacitaciones, un mejor ambiente laboral y fortalecimiento de sus competencias. (Pregunta 8 del cuestionario)

En cuanto a los beneficios que esperan percibir los empleados resaltan los incentivos económicos, académicos y morales (premiación, bono y reconocimiento), sin dejar de lado el participar en programas de formación, desarrollo y capacitación. (Pregunta 4 del cuestionario)

En la entrevista realizada, tanto el Alcalde como el Jefe de Recursos Humanos expresaron que dentro de la Alcaldía existen planes de capacitación. Estas capacitaciones van enfocadas en como cumplir las normativas de trabajo y como atender al usuario, además de aspectos técnicos en contabilidad, tesorería, entre otros. Es de tener presente que hay puestos de trabajo que requieren que sus empleados actualicen sus conocimientos de manera constante, pero esto se ve obstaculizado debido a que las capacitaciones que comúnmente reciben son de carácter general y no específicas . (Ver anexo 3, Pregunta 11)

Para llevar a cabo las capacitaciones, se cuenta con el apoyo de algunas instituciones como: COMURES, INSAFORP, entre otros. Estas instituciones son las encargadas de dirigir capacitaciones a los trabajadores, con el propósito de completar, actualizar o

especializar sus competencias laborales para contribuir a mejorar su productividad y competitividad en el desempeño de sus funciones de trabajo a través de cursos de complementación. (Ver anexo 3, pregunta 11)

3. Evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

a. Objetivos.

En relación a la evaluación del desempeño la alcaldía tiene como propósito lograr la excelencia en el servicio a los ciudadanos; considerando que se debe mejorar continuamente las habilidades, conocimientos y destrezas de cada empleado, en conjunto con un buen trabajo en equipo. (Ver anexo 3, pregunta 4). Mientras que los empleados expresaron que el objetivo es comprobar el rendimiento y el logro a nivel individual (Pregunta 3 del Cuestionario), estos nos indica que tanto las autoridades como los empleados conocen cuales son los objetivos de la evaluación.

b. Participantes.

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros cuenta con un Manual de Evaluación del Desempeño que establece que la Unidad de Recursos Humanos es la encargada de planificar, organizar y controlar el proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo al realizar la investigación se determinó que en la práctica no existe un ente encargado de ello, se observa discrepancia entre las autoridades al momento de decidir quién es el responsable, una de las causas que genera dicha situación es la incertidumbre del cambio de autoridad lo que impide el compromiso para realizar el procedimiento. (Ver anexo 3, pregunta 6).

Los empleados expresaron que cuando se ha evaluado su desempeño lo ha realizado el jefe inmediato a través de reuniones; a pesar de ello la mayor dificultad que se refleja es

la nula aplicación de procedimientos que permite que la evaluación genere resultados positivos tanto para la organización como el empleado, además se observa poca participación de la Unidad de Recursos Humanos (Pregunta 7 y 19 del Cuestionario).

c. Periodo de evaluación.

Toda organización necesita conocer como es el desempeño de sus empleados, la Alcaldía cuenta con un modelo de evaluación de Escala Gráfica. No obstante la mayor parte de los empleados manifestaron no haber sido evaluados durante el tiempo que llevan trabajando en dicho lugar por la falta de interés de las autoridades en la divulgación del manual (Pregunta 5 del Cuestionario); así mismo los entrevistados expresaron estar conscientes de la existencia de un manual de evaluación del desempeño, el cual no se aplica con frecuencia por la falta de interés o compromiso de los responsables generando resultados deficientes en la administración del recurso humano. (Ver anexo 3, pregunta 2).

En relación al personal que expresó haber sido evaluado, mencionaron que se realiza una vez al año (Pregunta 6 del Cuestionario); mientras que al entrevistar al Alcalde y Jefe de Recursos Humanos se observó desacuerdo para establecer un periodo de evaluación, aunque en el manual se estipula que el personal debe ser evaluado una vez por año (Ver anexo 3, pregunta 5). Para que una evaluación del desempeño cumpla con sus objetivos es necesario que se implemente de manera continua y permanente para que las medidas correctivas como las capacitaciones generen los resultados esperados.

d. Plan de seguimiento y resultados.

Informar a los empleados sobre los resultados de la evaluación es fundamental para poder concientizar en qué áreas es necesaria la capacitación, también es un mecanismo de reconocimiento a los trabajadores que desempeñan de manera excelente sus funciones. Los entrevistados consideran recomendable utilizar medios escritos como el

memorándum para comunicar a cada empleado los resultados de la evaluación por ser un medio más personalizado y formal (Ver anexo 3, pregunta 7); sin embargo la aplicación de incentivos para los trabajadores que han tenido un desempeño excepcional es uno de los mayores retos, una de las causas es la poca disponibilidad económica para cubrir los aumentos de salario o bonificaciones.

En relación al mejoramiento del desempeño los entrevistados manifestaron que las capacitaciones personalizadas para cada puesto de trabajo son el instrumento ideal (Ver anexo 3, pregunta 9), pero estas requieren una mayor inversión que en la actualidad la Alcaldía no puede asumir, es por ello que se implementan capacitaciones generalizadas en temas de servicio al cliente. Para que un trabajador pueda percibir los beneficios de las capacitaciones estas deben estar enfocadas en sus necesidades, de lo contrario no representará una inversión para la organización ni un tema de importancia para los empleados.

Un aspecto importante para los empleados es que se tomen en cuenta las sugerencias para mejorar el desempeño, al estar día a día sumergidos en las actividades de la Alcaldía reconocen las áreas deficientes y las oportunidades de mejoramiento, por lo que conocer su opinión es una fuente de información y reconocimiento hacia ellos. Tanto el Alcalde como el Jefe de Recursos Humanos están conscientes de la importancia de tomar en cuenta la opinión de los empleados. (Ver anexo 3, pregunta 10).

4. Perspectiva acerca del modelo de evaluación del desempeño por competencias.

Aunque existen diversos modelos de evaluación del desempeño, los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros manifestaron en su mayoría desconocer sobre ellos. En la actualidad estos modelos son una herramienta de gestión muy utilizada y quizás la menos valorada por la Unidad de Recursos Humanos de la alcaldía, pues suele

realizarse muy superficialmente y sin informar a los trabajadores en qué consiste, permitiendo que muchos de ellos se resistan a una evaluación de su desempeño. (Pregunta 21 del Cuestionario)

La evaluación del desempeño por competencias, es relativamente uno de los más modernos e integrales modelos a través del cual se miden los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para realizar las funciones asignadas, un 82% de los empleados expresaron estar de acuerdo en la implementación de dicho modelo, el cual será una herramienta que defina y evalúe muchas de las competencias requeridas para la mayoría de los puestos de trabajo. (Pregunta 22 del Cuestionario)

Entre las competencias a evaluar resaltan las personales (competencias emocionales sobre cómo se relaciona la persona con él mismo y con los demás), ocupacionales (relativas a las actividades propias del trabajo y la solución de problemas) y para la toma de decisiones en el ámbito organizacional. Es decir que competencia sería cualquier capacidad, destreza, conocimiento, experiencia, rasgo de personalidad o cualquier otra característica psicológica que pone en situación ventajosa al empleado que posee un mayor dominio de la misma para cumplir con los objetivos de trabajo que tiene encomendado. (Pregunta 23 del Cuestionario)

Al indagar que tanto es el conocimiento del Alcalde y Jefe de Recursos Humanos acerca del método de evaluación del desempeño por competencias, se pudo determinar que no conocen el modelo. (Ver anexo 3, Pregunta 13). Pero señalan que tienen la disponibilidad de tomar en cuenta la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, pues aseguran que todo es un continuo aprendizaje y que se busca la idoneidad del puesto, (Ver anexo 3, Pregunta 14) además consideran que una persona no solo necesita de la inteligencia para resaltar y optar a un mejor puesto de trabajo, debe asumir retos, acatar sugerencias y sobre todo poseer conocimientos técnicos. (Ver anexo 3, Pregunta 15)

Al momento de implementar el modelo de evaluación por competencias, una de las mayores dificultades es la resistencia al cambio por parte de los empleados generando un ambiente de incertidumbre, ya que en muchas ocasiones consideran una amenaza el ser evaluado y descubrir que no se poseen los conocimientos y habilidades necesarias que el puesto de trabajo requiere. Aunque la Ley exige la idoneidad del puesto, hay empleados que llevan mucho tiempo desempeñando un cargo no por sus conocimientos y habilidades, sino por la experiencia adquirida. (Ver anexo 3, pregunta 16)

F. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. Alcances.

Se contó con el apoyo del Alcalde Municipal René Molina Cornejo para poder recolectar la información, logrando determinar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño como los objetivos que se persiguen, sus participantes, beneficios y resultados en los empleados. Es importante destacar que esta información permitirá la creación de una propuesta de un modelo de evaluación enfocada a las necesidades de la organización y empleados para mejorar el desempeño laboral.

2. Limitaciones.

- Durante el proceso de recolección de datos 3 empleados se limitaron a no contestar el cuestionario, lo que indicó un cambio en el universo de estudio a 71 empleados.
- Se generaron contratiempos en la investigación debido a la dificultad de localización de algunos empleados que ejecutan funciones como aseo público, vigilancia y transporte.
- El nivel de estudio y disponibilidad de tiempo en algunos empleados dificultó la comprensión de algunas interrogantes del cuestionario, necesitando colaboración de los encuestadores.

G. CONCLUSIONES.

1. La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros cuenta con un Modelo de Evaluación del Desempeño donde está definido el proceso, periodo de evaluación, participantes y seguimiento de resultados, el cual no es aplicado al personal que labora en la institución por falta de conocimiento y compromiso de las personas encargadas.
2. La Unidad de Recursos Humanos está conformada por un solo empleado, quien es el encargado de velar por el bienestar de los 74 empleados de la Alcaldía y realizar el proceso de evaluación del desempeño, a pesar del esfuerzo, tanto el personal como el jefe de Recursos Humanos no cuentan con las capacidades y habilidades técnicas para comprender el proceso de evaluación.
3. La Alcaldía no cuenta con fondos económicos para reconocer el esfuerzo de aquellos empleados que presentan un desempeño excepcional, generando la falta de motivación laboral.
4. En la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros no se han establecido medios de comunicación adecuados para notificar sobre los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados, un aspecto fundamental que contribuye a la autoevaluación y concientización sobre las deficiencias en el desempeño.
5. Aunque los empleados de la Alcaldía están de acuerdo en que su desempeño sea evaluado con un modelo de evaluación por competencias, resalta la falta de conocimiento de este tipo de modelo.

H. RECOMENDACIONES.

1. Crear un modelo de evaluación que sea viable y se ajuste a las necesidades del personal tanto evaluador como evaluado, generando en los responsables un compromiso para implementarlo de manera oportuna y eficiente.
2. El Jefe de Recursos Humanos debe promover capacitaciones enfocadas en los conocimientos y habilidades técnicas que se requieren para realizar el proceso de evaluación del desempeño en el personal.
3. Para motivar a los empleados se deben establecer incentivos que no representen un alto costo como certificados de reconocimientos, vales de supermercado, viajes y artículos para el trabajo, entre otros.
4. Establecer un medio de comunicación escrita y personalizada que genere confiabilidad a los trabajadores respecto a los resultados de la evaluación y que sea un instrumento de consulta para la administración con la finalidad de verificar si las correcciones fueron implementadas.
5. Como los empleados ven de manera positiva que su desempeño sea evaluado y al desconocer el modelo de evaluación existente por la falta de aplicación, es necesario que se les proporcione una información completa del modelo de evaluación por competencias al momento de implementarlo.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, del Departamento de Cuscatlán, tiene la finalidad de contribuir a fortalecer el desempeño del personal y la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos del Municipio. Para ello, se tomaron en cuenta las bases teóricas planteadas en el Capítulo I y los resultados del proceso de recolección de datos en el diagnóstico descrito en el Capítulo II.

El diseño de este modelo de evaluación también está enfocado en proporcionar a la institución una herramienta para valorar de una manera formal el desempeño de los empleados, ayudando a conocer sus propias capacidades, descubrir sus puntos fuertes y débiles, ser consciente de sus intereses, a fin de orientarse adecuadamente en el desempeño de sus funciones.

A través de la implementación de este modelo de evaluación por competencias en la Municipalidad, se busca generar resultados favorables en la atención ofrecida a los usuarios al tener un personal capacitado, motivado y comprometido con el logro de los objetivos institucionales. Además, de que sea asumido profesionalmente por los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitaran el organizar y regular una aplicación transparente y formal.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General

- Diseñar un modelo de evaluación formal de desempeño por competencias, que fomente la cultura y estimule el desarrollo profesional a fin de aprovechar el potencial del personal de la Alcaldía de San Rafael Cedros, para fortalecer la eficiencia y responsabilidad en los servicios que proporciona la Municipalidad.

Específicos

- Definir las competencias claves para un puesto de trabajo, así como los estándares o criterios específicos de desempeño requeridos en los empleados de la Municipalidad.
- Elaborar un Formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias que sirva como instrumento para valorar la manera en que los empleados de la Alcaldía realizan su trabajo.
- Determinar acciones enfocadas en el reconocimiento al eficiente desempeño laboral, formación y desarrollo profesional para los empleados que presenten resultados deficientes en la evaluación.

C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

Con el modelo de evaluación del desempeño por competencias se busca identificar, valorar y desarrollar todos los aspectos necesarios que debe poseer un empleado comprometido con su trabajo, elevando el sentido de pertenencia en la institución, generando un clima organizacional que promueva el trabajo en equipo y que permita el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades de la Municipalidad.

Es por ello que la propuesta inicia con la metodología a seguir, así mismo, de las políticas generales que ayudarán a la correcta ejecución de todas y cada una de las actividades, la clasificación del personal a evaluar y la determinación de los factores de evaluación. Cada competencia y factor va acompañado de una determinada definición del mismo para aclarar el nivel de exigencia que se requiere en las actitudes de los empleados al momento de realizar las funciones que su puesto requiere.

Para la implementación, se ha determinado a los responsables de llevar a cabo la evaluación y el periodo en que esta debe realizarse, así como preparar todos los lineamientos necesarios para que sea asumido y ejecutado profesionalmente mediante la sensibilización, preparación y desarrollo de todo el personal; la distribución del modelo, capacitación al personal evaluador, la administración, notificación, reconocimiento, retroalimentación y seguimiento de los datos obtenidos como resultado del proceso de evaluación del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Sin dejar de lado, que para implementar y alcanzar las actividades u objetivos establecidos, se han considerado aspectos de vital importancia como el recurso humano, técnico, material y financiero. Además del cronograma que permitirá organizar, ejecutar y monitorear todas las actividades.



 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL SAN RAFAEL CEDROS</p> <p>DIOS</p> <p>PROGRESO</p> <p>UNIÓN LIBERTAD</p>	<p><i>Alcaldía Municipal San Rafael Cedros</i></p> <p>DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN</p>	 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p> <p>UNIÓN LIBERTAD</p>
--	---	--

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



D. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

La metodología que se propone es primero determinar cuáles son las políticas generales del modelo que se refiere específicamente a la evaluación del desempeño por competencias del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros. Una vez se cuenta con esta información, se procederá con las siguientes fases:

➤ Planificación o Diseño de la evaluación.

En esta etapa se define y agrupa en primer lugar a quien se va a evaluar, es decir, los empleados a los cuáles se les aplicará el modelo de evaluación, ya sea desde el punto administrativo-dirección y operativo.

Además se establecen las habilidades, destrezas o conocimientos esperados en el personal y los indicadores de logro sugeridos en cada área. Para evaluar una competencia, se recurre esencialmente a criterios de evaluación, los cuales frecuentemente son de naturaleza cualitativa; es decir, que son cualidades según las cuales el evaluador se basará, para determinar si los resultados corresponden a los requeridos.

Después de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados y peso para cada una de ellas. Los grados son los distintos niveles de exigencia de estas. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas.

➤ Recolección de información.

Es importante establecer quiénes serán los responsables de realizar las evaluaciones; tomando en cuenta a aquellas personas que mantienen un contacto directo con el

empleado, lo que facilita que identifiquen las condiciones y características del rendimiento.

La evaluación, se ejecutará haciendo uso de un formulario que proporcione información confiable y significativa. Es importante recordar que los resultados de la aplicación de este instrumento, serán transferidos tanto al expediente del empleado, como a los respectivos tipos de registro que estime convenientes la Unidad de Recursos Humanos. Este formulario irá acompañado de las definiciones de cada una de las competencias, donde por cada una se plantean cuatro comportamientos sujetos a la opinión del evaluador, el cual debe comprender que la competencia se manifiesta según su descripción (definición, grado y ponderación).

Es por ello que se debe tener en cuenta la claridad en el formulario y un adecuado entrenamiento a evaluadores.

➤ **Aplicación del modelo.**

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del modelo, se determinarán aspectos tales como el periodo de evaluación, la comunicación a los participantes y el diseño del plan de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores.

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación, en la cual no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de formularios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

➤ **Análisis de la información, toma de decisiones y seguimiento a los resultados.**

Los resultados obtenidos por los empleados serán analizados, a fin de identificar el desempeño que han presentado. Este es uno de los aspectos más difíciles para los

evaluadores, quienes deberán conocer los estándares y criterios de evaluación correspondientes.

Una de las primeras acciones es analizar los aspectos sobresalientes o fortalezas del evaluado así como identificar y justificar aquellos que demandan mayor atención y que representan una debilidad. Para ello, será necesario que el evaluador propicie una conversación con el empleado acerca de los resultados, observando su reacción y escuchando su valoración, ya que antes de firmar el formulario o definir un plan de acción para mejorar el desempeño del mismo, él podrá expresar su conformidad o no con los resultados de la evaluación.

➤ **Implementación.**

El objetivo de esta fase es desarrollar un plan de implementación donde se tomarán en cuenta todos los recursos necesarios para llevar a cabo el modelo de evaluación, tales como el recurso humano, material, técnico y financiero. Además de un cronograma de actividades que contribuirá a mantener un proceso de acuerdo a los objetivos definidos.

Se deberá tener en cuenta el mantenimiento y actualización del modelo, así como también la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realizará a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del modelo, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

E. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.

1. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO DE EVALUACIÓN.

- Debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles de la Municipalidad y circunstancias que caracterizan la situación del empleado y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los empleados.
- Será revisado y actualizado en la medida que los intereses de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros así lo requieran.
- Los resultados deberán ser tratados con toda discreción, y tendrá solamente acceso al resultado el empleado, y los jefes involucrados en el proceso.
- La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas a incentivar y motivar al evaluado/a para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del ciudadano.
- La evaluación se llevará a cabo una vez al año por medio de dos formularios, que corresponderá a los dos grupos establecidos: Nivel Administrativo-Dirección y Operativo.
- La aprobación del modelo será responsabilidad del Concejo Municipal o de la persona designada por las autoridades municipales.
- Los resultados que se determinen en el análisis del formulario, deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado y que se han de especificar en el formulario.

- El formulario de evaluación del desempeño por competencias no tendrá validez si no está debidamente firmado por el evaluador, y por el evaluado.
- Se incluirá en el expediente los resultados, los cuales servirán como herramienta de consulta para verificar el desarrollo del personal y toma de decisiones como ascensos, capacitaciones e incentivos.

2. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR.

La evaluación del desempeño por competencias es para todos los y las empleadas de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, por lo tanto, adaptando las competencias según el cargo que ocupa el empleado se establecen los siguientes grupos de evaluación:

EVALUACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECCIÓN: en este grupo se encuentra el personal que ejerce funciones de dirección, planificación y organización del trabajo, tales como los gerentes, tesoreros, auditores internos, secretario municipal, jefes de departamento y sección, entre otros. Así como aquellos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas. Sin dejar de lado a aquellos empleados que se encargan de aportar apoyo administrativo.

Cuadro N° 1. Personal Administrativo y dirección.

UNIDAD	CARGO
Sindicatura Municipal	Síndico Municipal
	Auxiliar de Sindicatura
Despacho Municipal	Secretario Municipal
	Recepcionista
Auditoria Interna	Auditor Interno
Asesoría Jurídica	Asesor Jurídico
	Colaborador
Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	Jefe de CAM
Unidad Ambiental	Jefe Medio Ambiente
	Auxiliar

Unidad Municipal de la Mujer	Jefe de Unidad de la Mujer
	Auxiliar de Unidad de la Mujer
Unidad de Acceso a la Información Pública	Encargado de Acceso a la Información
Comunicaciones, Proyección Social y Participación Ciudadana	Encargado de Proyección Social y Participación Ciudadana
	Auxiliar
Deportes	Encargado de Deporte
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
Archivo	Encargado de Archivo
Informática	Encargado de Informática
Tesorería	Tesorero
	Auxiliar
Contabilidad	Contador/a
Activo Fijo	Encargado Activo Fijo
UACI	Jefe de UACI
	Auxiliar
	Administrador De Contratos
Catastro, Registro y Fiscalización	Encargado de catastro
	Inspector
Cuentas Corrientes, Cobro	Encargado de Cuentas Corrientes
Recuperación de Mora	Encargado de Recuperación de Mora
	Auxiliar de Recuperación de Mora
Registro del Estado Familiar	Jefe de Registro Estado Familiar
	Sub jefe
	Auxiliar
Ganadería y Tiangué	Jefe de Ganadería y Tiangué
	Auxiliar
Servicios Municipales	Jefe de Servicios Municipales
	Auxiliar de Servicios Municipales
Bodega	Encargado de Bodega
Mercado	Encargado de Mercado

EVALUACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO: En este grupo se incluye a los empleados que contribuyen a la realización de los servicios generales propios en la Municipalidad como vigilantes, ordenanzas, entre otros, o tareas propias de la prestación de servicios públicos como: aseo de calles, recolección de desechos sólidos, etc.

Cuadro N° 2. Personal Operativo

UNIDAD	NOMBRE DEL PUESTO
Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	Agentes del CAM
Servicios Municipales	Motoristas
	Recolectores
	Barrenderos
	Electricista
	Vigilantes
	Conserjes
	Ordenanzas

3. FACTORES DE EVALUACIÓN

Es indispensable definir y tener claro cuáles son las competencias necesarias y a partir de ellas realizar la evaluación. Conocer el significado no es suficiente, se debe comprender el comportamiento y el grado en que los empleados las han desarrollado. Aunque ciertos conceptos son universalmente conocidos, cada Municipalidad adopta su propia definición de competencias.

a) COMPETENCIAS A EVALUAR

Las competencias a evaluar en el personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros se agrupan en cinco áreas, dentro de las cuales se engloban las competencias del modelo:

1. Intrapersonales (Dominio sobre sí mismo).
2. Interpersonales (Relación con los demás).
3. Desarrollo de tareas.
4. Dominio del entorno.
5. Gerenciales (Gestión y dirección de personas).

Las áreas Intrapersonal e Interpersonal incluyen competencias que suelen asociarse a la inteligencia emocional y que definen el modo en el que las personas se relacionan consigo mismos y con los demás. El área de Desarrollo de tareas incluye algunos factores clave para el desarrollo de las actividades propias del trabajo y la solución de problemas en el contexto profesional.

El dominio del Entorno centra su atención en la Municipalidad y en el ambiente externo, que condicionan el desempeño de sus tareas. Por último, el área Gerencial está representada por las habilidades y competencias propias de la gestión y dirección de los recursos (Dirección, Planificación y organización) y del talento (Liderazgo).

Cuadro N° 3. Principales competencias a evaluar.

ÁREAS	COMPETENCIAS
INTRAPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para aprender ➤ Tolerancia a la presión ➤ Confianza
INTERPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación ➤ Trabajo en equipo ➤ Impacto e influencia
DESARROLLO DE TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciativa ➤ Orientación a resultados ➤ Credibilidad técnica
DOMINIO DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al ciudadano ➤ Lealtad y sentido de pertenencia
GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para planificar y organizar ➤ Dirección de equipo de trabajo ➤ Liderazgo

b) GRADOS O FACTORES DE PONDERACIÓN.

A continuación se agrupan las competencias a evaluar conforme a la clasificación establecida de las áreas, además se detalla la ponderación de dichos factores, es decir se asigna la calificación o el peso a cada factor en relación a la evaluación global, de la siguiente manera:

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECCIÓN.

Para el nivel de personal administrativo y dirección, existen cinco criterios de competencias: Intrapersonales, Interpersonales, Desarrollo de tareas, Dominio del entorno, y Gerenciales; cada una equivale al 20%. La suma de los porcentajes de las cinco áreas da un resultado de 100%.

Cuadro N° 4. Ponderación de competencias nivel administrativo y dirección.

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN	TOTAL
Intrapersonales		
Capacidad para aprender	10%	20%
Tolerancia a la presión	5%	
Confianza	5%	
Interpersonales		
Comunicación	5%	20%
Trabajo en equipo	10%	
Impacto e influencia	5%	
Desarrollo de tareas		
Iniciativa	5%	20%
Orientación a resultados	10%	
Credibilidad técnica	5%	

Dominio del entorno		
Orientación al ciudadano	15%	20%
Lealtad y sentido de pertenencia	5%	
Gerenciales		
Capacidad para planificar y organizar	10%	20%
Dirección de equipo de trabajo	5%	
Liderazgo	5%	

PERSONAL OPERATIVO

Para el personal del nivel operativo, existen cuatro criterios de competencias: Intrapersonales, Interpersonales, Desarrollo de tareas, y Dominio del entorno; cada una equivale al 25%. La suma de los porcentajes de las cinco áreas da un resultado de 100%.

Cuadro N° 5. Ponderación de competencias nivel operativo.

COMPETENCIAS	PONDERACIÓN	TOTAL
Intrapersonales		
Capacidad para aprender	10%	25%
Tolerancia a la presión	10%	
Confianza	5%	
Interpersonales		
Comunicación	10%	25%
Trabajo en equipo	10%	
Impacto e influencia	5%	
Desarrollo de tareas		
Iniciativa	15%	25%
Orientación a resultados	10%	
Dominio del entorno		
Orientación al ciudadano	15%	25%
Lealtad y sentido de pertenencia	10%	

Cada puesto de trabajo tiene sus propias necesidades o exigencias y estas pueden ser realmente variadas. Una competencia que en ocasiones puede ser deseable en otras puede convertirse en un verdadero obstáculo. Por tanto, es de tener en cuenta que los empleados no deben considerar los resultados en este modelo como “buenos” o “malos”, sino como deseables o inconvenientes para el puesto de trabajo que desempeña actualmente o vaya a desempeñar en el futuro.

En el resultado final de la Evaluación se establecerá como nota mínima de 1 a 25% y nota máxima entre 76 a 100%. Esta nota servirá como un parámetro que indique las fortalezas del desempeño del empleado y las recomendaciones de los aspectos que debe mejorar. En este punto se analizan aquellas competencias del empleado que han sido identificadas como susceptibles de desarrollo, se trata de características en las que podría ser conveniente invertir tiempo y esfuerzo para mejorarlas.

Para cada una de las competencias se describe su definición y los comportamientos de acuerdo a la parte cuantitativa y cualitativa de cada empleado de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros:

Cuadro N° 6. Descripción cualitativa y cuantitativa de los grados.

Grado	Ponderación	Descripción
A	76 a 100%	Excepcional
B	51 a 75%	Destacado
C	26 a 50%	Bueno
D	1 a 25%	Necesita Mejorar

Fuente: Grupo de investigación

c) DESCRIPCIÓN DE FACTORES.

Para facilitar la interpretación de resultados e identificar las fortalezas y debilidades del evaluado, se ha determinado utilizar niveles de desempeño que proporcionen el concepto más cercano a la forma en que el empleado se está desarrollando. Los niveles son:

Figura N° 1. Escala de Calificación de los niveles de desempeño.

GRADOS	COMPORTAMIENTO	RANGO
A	EXCEPCIONAL. El empleado demuestra logros extraordinarios y tienen un desempeño raramente igualado por otras personas en el trabajo que realiza. Además, busca, acepta y completa tareas fuera de sus responsabilidades, contribuyendo significativamente a la Alcaldía. Apto para ser promovido o recompensado.	100%
B	DESTACADO. El empleado está realizando su trabajo de acuerdo a los requerimientos del puesto, logrando cumplir los objetivos municipales.	75%
C	BUENO. No se cumplen en su totalidad las tareas asignadas, pero el empleado se esfuerza en lograrlo, aunque los resultados no sean los esperados.	50%
D	NECESITA MEJORAR. El empleado no está realizando bien su trabajo, por lo que necesita medidas de acción inmediatas que contribuyan al desarrollo y mejora de su desempeño.	25%

Para el empleado resulta útil conocer los aspectos evaluados por este modelo, reflexionar sobre ellos o dialogar con el evaluador u otros profesionales, ya que ello le permitirá ser más consciente de los puntos fuertes y de las áreas en las que debe mejorar, para así, tomar decisiones y acciones que se estimen convenientes para su desarrollo y satisfacción profesional.

d) DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS A EVALUAR.

A continuación se describen las principales competencias que se han de evaluar, tomando en consideración el comportamiento y grado que pueden presentar los empleados al momento de realizar sus funciones.

Cuadro N° 7. Definición, grado y comportamiento de las Competencias a evaluar.

INTRAPERSONALES	
CAPACIDAD PARA APRENDER	
DEFINICIÓN	Es la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Los empleados incorporan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a su conducta cotidiana laboral, adoptando una diferente manera de percibir e interpretar la realidad en el que se desarrollan.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Propone e incorpora en su trabajo nuevas ideas para realizar los procedimientos con la finalidad de mejorar la efectividad de las actividades.
B	Está atento y accesible a los cambios que pueden surgir en su entorno laboral enfocados a mejorar su desempeño.
C	En algunas ocasiones acepta sugerencias para mejorar su desempeño en las funciones asignadas, siempre y cuando considere que son necesarias.
D	Se resiste a adquirir e incorporar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en su trabajo cotidiano. Le desagrade asistir a cursos de capacitación.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
DEFINICIÓN	Habilidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Resuelve de manera eficaz sus tareas bajo situaciones de alta exigencia en relación al tiempo, oposiciones y diversidad. Se conduce con una actitud positiva y proyecta variedad de alternativas para resolver la problemática y lograr los objetivos.
B	Habitualmente presenta voluntad para realizar el trabajo asignado de la manera más efectiva bajo una situación de alto estrés.
C	Requiere en algunas ocasiones de ayuda de un compañero o supervisor para desempeñar sus funciones en situaciones donde se demande mayor esfuerzo de lo habitual.

D	Actúa con notable ineficiencia y poca organización cuando se presentan problemas u obstáculos fuera de lo normal, generando una actitud negativa y conflictiva con su entorno.
----------	--

CONFIANZA	
DEFINICIÓN	Es la seguridad que posee el empleado de ser capaz de realizar con éxito una tarea o elegir una manera para resolver un problema. Esto incluye emprender nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Es reconocido dentro de la Municipalidad por la seguridad y confianza que demuestra a la hora de abordar desafíos y tareas, y por desarrollar esta actitud en todos sus colaboradores.
B	Implementa acciones nuevas e incluso arriesgadas, si lo considera necesario, para el cumplimiento de las tareas asignadas.
C	Necesita confirmar la información más de lo habitual, lo que implica cierta demora para tomar decisiones.
D	Se conduce temeroso cuando se presentan situaciones que salen de la habitualidad de sus tareas, requiriendo atención permanente de alguien que lo asista en sus dudas.

INTERPERSONALES

COMUNICACIÓN	
DEFINICIÓN	Capacidad de escuchar, interrogar, expresar ideas, pensamientos y conocimientos de manera efectiva, es decir de facilidad de comprensión para el interlocutor. Esta habilidad involucra saber cómo, cuándo y a quien se le debe proporcionar la información.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Comunica de manera clara, fluida y efectiva sus ideas, pensamientos, conocimientos e información de trabajo a los diversos interlocutores de su entorno. Se mantiene atento a la información que recibe, buscando la retroalimentación cuando la considera necesario.
B	Comparte información relevante con sus compañeros de trabajo y jefe inmediato, habitualmente se preocupa por generar mensajes comprensibles e interpretar la información recibida.

C	Expresa sus opiniones, pensamientos y conocimientos únicamente a solicitud de su jefe inmediato; no toma con importancia la información recibida.
D	Presenta dificultad para transmitir ideas y mensajes claros, utiliza un lenguaje ambiguo. Considera que su opinión es la relevante, desvalorizando la participación de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO

DEFINICIÓN	Es la habilidad que posee el empleado para participar activamente en una meta en común en la Municipalidad, lo que implica mantener relaciones de cooperación con los compañeros de trabajo y estar comprometidos con las actividades asignadas.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Orienta su esfuerzo al logro de las metas grupales, colocando en segundo plano su interés personal; aporta sugerencias y conocimientos a sus compañeros de trabajo con la finalidad de mejorar el desempeño colectivo.
B	Eventualmente colabora con sus compañeros de trabajo y es responsable con las tareas que le han asignado.
C	Está comprometido con las tareas asignadas, colabora con sus compañeros únicamente cuando es solicitado por su jefe inmediato.
D	Mantiene una actitud negativa ante la idea de trabajar con sus compañeros, antepone sus necesidades e interés individuales.

IMPACTO E INFLUENCIA

DEFINICIÓN	Es la actitud de persuadir, convencer e impresionar a los demás para que contribuyan a lograr los objetivos Municipales.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Es reconocido por participar en negociaciones ante instituciones, ciudadanos y compañeros de trabajo para convencer, persuadir o impresionar sobre un proyecto de la Municipalidad.
B	Conoce la posición, necesidad e inquietudes de sus compañeros de trabajo con el objetivo de persuadir sobre alguna problemática o situación.
C	Evita confrontaciones cuando percibe que su punto de vista no convencerá o impresionará a los demás, por el temor de afectar su reputación y apariencia.

D	Se siente tímido e inseguro para lograr convencer, persuadir e impactar a los demás, aun cuando reconoce que su punto de vista es el correcto.
----------	--

DESARROLLO DE TAREAS

INICIATIVA	
DEFINICIÓN	Es la cualidad del empleado para anticiparse a realizar una tarea, un proyecto o solucionar un problema; mantiene una actitud positiva para encontrar nuevas oportunidades de mejora en su trabajo.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Es un referente dentro de la Municipalidad en cuanto a tomar iniciativa para mejorar la efectividad en el trabajo, posee una visión a largo plazo que le permite anticiparse a los cambios internos y externos creando alternativas de solución.
B	Visualiza a corto plazo oportunidades de crecimiento o soluciones de problemáticas en el área de trabajo, y orienta sus acciones para la efectividad de las funciones.
C	Aprovecha las oportunidades o busca la solución de los problemas cuando se presentan.
D	Le dificulta prever oportunidades o problemas de su entorno de trabajo, por lo tanto no se involucra y prefiere dejar la responsabilidad a los demás compañeros.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
DEFINICIÓN	Es la capacidad de enfocar todas las acciones al logro de los objetivos establecidos; actuando en todo momento con sentido de urgencia y calidad en el desempeño de su trabajo, evitando que la incertidumbre o problemas demoren sus acciones.
GRADOS	COMPORTAMIENTOS
A	Estimula y orienta sus acciones y las de sus compañeros de trabajo, a cumplir con los objetivos establecidos con un nivel de calidad y efectividad.
B	Habitualmente se preocupa por cumplir con los estándares en los resultados de trabajo y ofrece su apoyo cuando es solicitado por sus compañeros.

C	Cumple con las funciones asignadas, expresa insatisfacción o frustración cuando los procesos no se llevan en el tiempo esperado pero no interviene para solucionarlo.
D	Tiene dificultades para cumplir en el tiempo y calidad que exige los objetivos de la Municipalidad. Por lo general mantiene un desempeño por debajo de los estándares.

CREDIBILIDAD TÉCNICA	
DEFINICIÓN	Es la capacidad de transmitir a los demás confianza de poseer los conocimientos técnicos que requiere el puesto de trabajo.
GRADOS	COMPORTAMIENTOS
A	Es referente dentro de la Municipalidad por su profundo conocimiento técnico sobre su área de trabajo, mantiene una actitud positiva sobre el aprendizaje continuo y una disponibilidad para la consulta sobre posibles alternativas de solución a problemas.
B	Posee los conocimientos técnicos que le permite realizar de manera adecuada las tareas asignadas, se preocupa por actualizar los conocimientos técnicos de su especialidad.
C	Tiene los conocimientos mínimos necesarios para llevar a cabo sus funciones, solamente busca capacitarse a solicitud de su superior.
D	No genera confianza en relación a sus conocimientos técnicos, presentan dificultades para el aprendizaje y los resultados de su trabajo son deficientes.

ENTORNO

ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	
DEFINICIÓN	Es el deseo de ayudar o servir a los ciudadanos en la comprensión y satisfacción de sus necesidades o inquietudes. Esta conducta involucra estar comprometidos a mejorar los procesos y servicios en pro de cumplir con las expectativas de los ciudadanos del municipio.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Planea sus acciones y la de sus compañeros de trabajo en función de cumplir con las necesidades e inquietudes de los ciudadanos, es reconocido dentro de la Municipalidad por la búsqueda permanente de la excelencia en el servicio.
B	Dedica el tiempo necesario para indagar y comprender las necesidades de los ciudadanos, en algunas ocasiones promueve en sus compañeros mejorar la calidad del servicio.
C	Busca conocer las necesidades únicamente de los ciudadanos que consideran que están involucrados con sus funciones, no se preocupa por la excelencia del servicio como equipo.
D	Le molesta estar al servicio de los ciudadanos, no se interesa en conocer y satisfacer sus necesidades.

LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA	
DEFINICIÓN	Se refiere a la visualización de un empleado como parte de la Municipalidad, por lo tanto tiene presente en todas sus acciones diarias el enfoque de la misión, visión y valores. Mantiene una actitud de promoción y defensa de los intereses de la Alcaldía ante compañeros y personajes ajenos a ella.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Realiza todas sus funciones teniendo presente la visión, misión y valores que la Municipalidad, antepone el logro del interés de la Alcaldía al personal. Es reconocido por promover constantemente la filosofía Municipal dentro y fuera de ella.
B	Habitualmente actúa comprometido por defender y promover dentro de la Alcaldía la filosofía organizacional.
C	Cuando realiza sus actividades esta consiente de la filosofía Municipal pero practica únicamente la que considera que es necesaria.

D	Desconoce de la filosofía Municipal, mantiene una actitud indiferente ante la importancia de sincronizar sus acciones a los intereses de la Alcaldía; no siente el deseo de promover y defender la visión, misión y valores.
----------	--

GERENCIALES

CAPACIDAD PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR	
DEFINICIÓN	Es la capacidad de establecer los objetivos; estipulando las acciones, plazos y recursos tanto económicos como humanos que se requieren para alcanzar lo establecido.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Organiza su trabajo con base al tiempo y recursos asignados, logrando el cumplimiento de los objetivos tanto individuales y grupales. Es caracterizado por utilizar de manera eficiente y eficaz las herramientas de trabajo.
B	Establece los tiempos y programa sus actividades para llevar a cabo sus funciones, utilizando los recursos asignados.
C	Planea sus tareas a corto plazo, en ocasiones tiene dificultades para cumplir con las metas en el tiempo establecido.
D	Realiza sus tareas a medida que se van presentando, es desorganizado con los recursos y el tiempo, tiene dificultades para cumplir con los objetivos.

DIRECCIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO	
DEFINICIÓN	Es la capacidad de conducir a un equipo de trabajo al logro de los objetivos, desarrollando las habilidades individuales de cada miembro y motivando a la excelencia en el trabajo.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Genera un clima de confianza y motivación para los miembros del equipo, facilitando la comunicación y el desarrollo de las habilidades individuales para el cumplimiento de los objetivos grupales.
B	Habitualmente asigna responsabilidad y lineamientos a cada miembro del equipo de trabajo.
C	Organiza a su equipo de trabajo en tareas sencillas, únicamente orienta a el personal cuando es solicitado.

D	Mantiene una actitud de distancia impidiendo una comunicación fluida, tiene dificultad para asignar las tareas de acuerdo a las habilidades y capacidad del personal a su cargo.
----------	--

LIDERAZGO	
DEFINICIÓN	Es la habilidad para influir, motivar y guiar a un grupo de personas dentro de la Municipalidad, con la finalidad que sus acciones estén enfocadas a alcanzar los objetivos institucionales.
GRADOS	COMPORTAMIENTO
A	Es referente dentro de la Municipalidad como un líder, orienta a los empleados de manera clara y precisa para que logre el cumplimiento de sus funciones. Motiva e influye en las personas para que busque ofrecer un servicio con calidad.
B	Habitualmente los equipos de trabajo lo perciben como un líder, escuchan y siguen sus directrices en la realización de sus funciones.
C	Dentro de su equipo de trabajo es considerado como un líder cuando se realizan actividades en las que posee experiencia, fuera de ese ámbito no genera influencia.
D	No es reconocido como un líder dentro de su equipo de trabajo, posee dificultades de comunicación.

4. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.



Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros

FORMULARIO A. Hoja de Evaluación del Desempeño por competencias para Nivel Administrativo y Dirección.

INDICACIONES:

- Leer y analizar el contenido del formulario.
- Llenar los datos generales en los espacios correspondientes.
- Marcar con una “X”, el grado que sea más representativo de la realidad en el desempeño del evaluado en cada competencia.

PERFIL DEL EMPLEADO MUNICIPAL

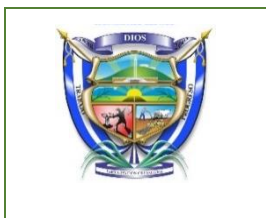
Apellido:	<input type="text"/>		
Nombre:	<input type="text"/>		
Sexo:	<input type="text"/>	Fecha de evaluación:	<input type="text"/>
Unidad:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		

PERFIL DEL EVALUADOR

Nombre:	<input type="text"/>		
Sexo:	<input type="text"/>	Fecha de evaluación:	<input type="text"/>
Unidad:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		

COMPETENCIAS	PESO	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%
INTRAPERSONALES	20%				
Capacidad para aprender	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTERPERSONALES	20%				
Comunicación	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto e influencia	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE TAREAS	20%				
Iniciativa	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Credibilidad técnica	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOMINIO DEL ENTORNO	20%				
Orientación al ciudadano	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lealtad y sentido de pertenencia	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GERENCIALES	20%				
Capacidad para planificar y organizar	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección de equipo de trabajo	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR



Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros
Análisis de Hoja de Evaluación del Desempeño por competencias para Niveles Administrativo y Dirección.

PERIODO EVALUADO: DE _____ A _____ DE 20_____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

UNIDAD A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN. Después de haber realizado la evaluación, en el cuadro siguiente anote el puntaje obtenido en cada competencia evaluada, posterior a ello multiplique por el peso que le corresponde y luego sumar todos los resultados para obtener el puntaje final.

COMPETENCIAS	PESO	GRADO	RESULTADO
❖ Intrapersonales			
Capacidad para aprender	10%		
Tolerancia a la presión	5%		
Confianza	5%		
❖ Interpersonales			
Comunicación	5%		
Trabajo en equipo	10%		
Impacto e influencia	5%		
❖ Desarrollo de tareas			
Iniciativa	5%		
Orientación a resultados	10%		
Credibilidad técnica	5%		
❖ Dominio del Entorno			
Orientación al ciudadano	15%		
Lealtad y sentido de pertenencia	5%		
❖ Gerenciales			
Capacidad para planificar y organizar	10%		
Dirección de equipo de trabajo	5%		
Liderazgo	5%		
PUNTAJE FINAL			

RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO. Marque con una “X” en el rango correspondiente de acuerdo al puntaje final.

GRADO A EXCEPCIONAL 76 a 100%	GRADO B DESTACADO 51 a 75%	GRADO C BUENO 26 a 50%	GRADO D NECESITA MEJORAR 1 a 25%
--	---	-------------------------------------	---

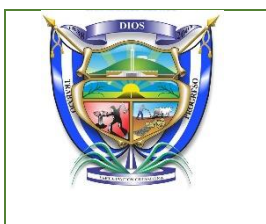
JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO. Explique con un breve comentario el por qué escogió dicha calificación.

PLAN DE MEJORA.

En el siguiente cuadro anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar. En caso de ser necesario, conjuntamente con el evaluado determine un Plan de Acción para superar las deficiencias; y establezca fechas de seguimiento y retroalimentación.

COMPETENCIA	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO

_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Empleado</i>
_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Evaluador</i>



Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros

- **FORMULARIO B. Hoja de Evaluación del Desempeño por competencias para Nivel Operativo.**

INDICACIONES:

- Leer y analizar el contenido del formulario.
- Llenar los datos generales en los espacios correspondientes.
- Marcar con una "X", el grado que sea más representativo de la realidad en el desempeño del evaluado en cada competencia.

PERFIL DEL EMPLEADO MUNICIPAL

Apellido:	<input type="text"/>		
Nombre:	<input type="text"/>		
Sexo:	<input type="text"/>	Fecha de evaluación:	<input type="text"/>
Unidad:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		

PERFIL DEL EVALUADOR

Nombre:	<input type="text"/>		
Sexo:	<input type="text"/>	Fecha de evaluación:	<input type="text"/>
Unidad:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		

COMPETENCIAS	PESO	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%
INTRAPERSONALES		25%			
Capacidad para aprender	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTERPERSONALES		25%			
Comunicación	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto e influencia	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE TAREAS		25%			
Iniciativa	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOMINIO DEL ENTORNO		25%			
Orientación al Ciudadano	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lealtad y sentido de pertenencia	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR



Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros

- **Análisis de Hoja de Evaluación del Desempeño por competencias para Nivel Operativo.**

PERIODO EVALUADO: DE _____ A _____ DE 20 _____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

UNIDAD A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN. Después de haber realizado la evaluación, en el cuadro siguiente anote el puntaje obtenido en cada competencia evaluada, posterior a ello multiplique por el peso que le corresponde y luego sumar todos los resultados para obtener el puntaje final.

COMPETENCIAS	PESO	GRADO	RESULTADO
❖ Intrapersonales			
Capacidad para aprender	10%		
Tolerancia a la presión	10%		
Confianza	5%		
❖ Interpersonales			
Comunicación	10%		
Trabajo en equipo	10%		
Impacto e influencia	5%		
❖ Desarrollo de tareas			
Iniciativa	15%		
Orientación a resultados	10%		
❖ Dominio del Entorno			
Orientación al ciudadano	15%		
Lealtad y sentido de pertenencia	10%		
PUNTAJE FINAL			

RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO. Marque con una “X” en el rango correspondiente de acuerdo al puntaje final.

GRADO A EXCEPCIONAL 76 a 100%	GRADO B DESTACADO 51 a 75%	GRADO C BUENO 26 a 50%	GRADO D NECESITA MEJORAR 1 a 25%
--	---	-------------------------------------	---

JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO. Explique con un breve comentario el por qué escogió dicha calificación.

PLAN DE MEJORA.

En el siguiente cuadro anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar. En caso de ser necesario, conjuntamente con el evaluado determine un Plan de Acción para superar las deficiencias; y establezca fechas de seguimiento y retroalimentación.

COMPETENCIA	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO

_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Empleado</i>
_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Evaluador</i>

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

1. RESPONSABLE DE REALIZAR LA EVALUACIÓN.

La Unidad de Recursos Humanos es la encargada de planificar y organizar el proceso de evaluación del desempeño estableciendo quien será el personal evaluador, los instrumentos a utilizar, entre otros. Aunque, la ejecución de la evaluación del desempeño es un proceso que estará a cargo principalmente del jefe inmediato, quien presentará los resultados del formulario de evaluación a la Unidad de Recursos humanos para el respectivo análisis y seguimiento de los resultados.

a) PERFIL DEL EVALUADOR.

Las personas que realizarán la evaluación de los empleados, en este caso los Jefes inmediatos, tienen una tarea fundamental en el desarrollo de los procesos, ya que de su análisis y resultados dependerán las acciones específicas de capacitación o reconocimiento. Un evaluador debe cumplir con las siguientes características y atributos personales:

A. Requisitos generales.

- **Educación.** Preferiblemente universitaria.
- **Informática.** Poseer conocimientos de Microsoft office (Word, Excel).
- **Disponibilidad.** Adquiere el compromiso de dedicar tiempo adicional para realizar la evaluación, sin descuidar las funciones que le competen en su cargo.
- **Conocimiento y comprensión del modelo.** Manejo de los procedimientos utilizados para examinar, interrogar, evaluar e informar los resultados.

B. Cualidades personales.

Un evaluador ha de ser:

- Ético, actuando con imparcialidad, sinceridad, honestidad y discreción.
- Observador, con capacidad de análisis para identificar los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Perceptivo, intuitivamente consciente y capaz de entender las situaciones.
- Diplomático, con tacto en las relaciones con las personas.
- Versátil, adaptándose fácilmente a diferentes situaciones; y de mentalidad abierta, dispuesto a considerar ideas o puntos de vista diferentes.
- Tenaz, persistente, orientado hacia el logro de los objetivos.
- Con capacidad de síntesis, para resumir, describir y documentar los resultados más importantes de la evaluación.
- Seguro de sí mismo, actúa y funciona de forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otros.

2. PERIODO DE EVALUACIÓN.

La evaluación del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, se realizará una vez al año, proceso que se desarrollará en los meses de noviembre a diciembre, teniendo en consideración las actividades previamente planificadas.

3. SENSIBILIZACIÓN, PREPARACIÓN Y DESARROLLO.

a) Distribución de Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Se proporcionará a los empleados de la Municipalidad el Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias a través de la comunicación digital (correo electrónico, Outlook, USB) el cual contiene toda la información del modelo y proceso de Evaluación, en que consiste cada criterio y factores por cada nivel: administrativo-dirección y

operativo. En caso de no recibir por cualquier circunstancia la información mencionada, deberá acercarse a la Unidad de Recursos Humanos, para que le sea entregada.

b) Capacitación al personal evaluador.

Para una adecuada aplicación del modelo, es necesario que el personal evaluador conozca en qué consiste la evaluación del desempeño por competencias; los criterios y factores que deberán tener en cuenta al momento de evaluar; y la metodología para su aplicación.

Es importante concientizar al evaluador que este procedimiento se debe realizar de una manera imparcial, sin ningún tipo de preferencia o favoritismo a empleados, evitando así los sesgos de información y que los resultados obtenidos permitan un verdadero desarrollo de las habilidades, destrezas y conocimientos de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Es por ello que a continuación se presenta un plan de capacitación a los evaluadores que contribuya a la correcta ejecución del modelo.

PLAN DE CAPACITACION PARA EVALUADORES.

Nombre de la capacitación:	Evaluación del Desempeño por Competencias.
Objetivo General:	Proporcionar las herramientas necesarias para la aplicación efectiva del modelo de evaluación del desempeño por competencias.
Responsable de Dirección y Ejecución:	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Recursos Humanos. • Grupo de Trabajo.
Dirigido a:	Jefes de Unidades

Número de participantes:	7
Fecha de Iniciación:	Octubre a Noviembre 2016
Periodo de Ejecución:	Las capacitaciones se desarrollaran en 12 horas divididas en tres jornadas, realizada los días sábados en horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
Lugar:	Instalaciones de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Contenido	
1. Generalidades de la Evaluación del Desempeño.	
1.1. Definiciones.	
1.2. Importancia.	
1.3. Beneficios.	
1.4. Errores frecuentes en la evaluación del desempeño.	
2. Modelo de Evaluación del desempeño por Competencia.	
2.1. Generalidades	
2.1.1. Tipos de Competencias	
2.1.2. Grados y Ponderación.	
2.1.3. Políticas.	
2.2. Metodología de Aplicación del Modelo	
2.2.1. Periodo de Evaluación	
2.2.2. Formulario de Evaluación	
2.2.3. Resultados de Evaluación.	

Cuadro N°. 8. Presupuesto del plan de capacitación para evaluadores.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Recursos Humanos			
Facilitador (Jefe Unidad de Recursos Humanos)	1	\$ -	\$ -
Asistente (Grupo de Investigación)	3	\$ -	\$ -
Sub-Total			\$ -
Recursos Materiales			
Libretas	7	\$ 1.00	\$ 7.00
Lapiceros	7	\$ 0.25	\$ 1.75
Lápices	7	\$ 0.25	\$ 1.75
Material de apoyo	7	\$ 3.00	\$ 21.00
Proyector	1	\$ -	\$ -
Laptop	1	\$ -	\$ -
Refrigerio	11	\$ 1.50	\$ 16.50
Sub-Total			\$ 48.00
Imprevistos 10%			\$ 4.80
Total			\$ 52.80

Fuente: Grupo de investigación

c) Ejecución de la evaluación.

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

Para la ejecución de la evaluación se proporcionará el modelo de evaluación por competencias y su respectivo formulario, en el cual se contemplan los pasos a seguir para evaluar el desempeño del personal.

d) Administración de datos de evaluación.

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

La Unidad de Recursos Humanos, archivará la información final de cada evaluado o evaluada en su respectivo expediente. El cual será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y ha de ser tratado con la debida discreción.

e) Retroalimentación y seguimiento de la evaluación.

El objetivo de la retroalimentación es que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de revisar el cumplimiento de los objetivos trazados, los aspectos fundamentales en que el empleado ha estado fallando o bien aquellas competencias que se han desarrollado plenamente.

f) Revisión.

Cuando un empleado esté inconforme con los resultados de su evaluación, deberá realizar de manera personal una nota al Concejo Municipal. Esta nota será entregada por medio de la Unidad de Recursos Humanos. El Concejo evaluará la situación y determinará las acciones a implementar, según sea el caso.

G. SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS.

1. NOTIFICACIÓN AL TRABAJADOR.

Después de haber realizado la evaluación, los resultados deben ser notificados de manera confidencial por escrito, retroalimentando cada una de las áreas evaluadas tanto las deficientes como las de excelente desempeño, el empleado también tendrá el derecho de solventar cualquier duda e interrogante que surjan como resultado de su valoración o algún aspecto en el cual no esté conforme.

Después de notificado el resultado, deberá firmar dicha evaluación haciendo constar con ello que el resultado se le ha dado a conocer y está de acuerdo con el mismo. Caso contrario en que no esté de acuerdo con los resultados obtenidos se presentará por escrito las objeciones de la evaluación para que esta sea sometida a una revisión.

Firmado el formulario, la unidad de recursos humanos anexará dicha evaluación al expediente del trabajador y comenzará el proceso de capacitación o reconocimiento del correcto desempeño.

2. RECONOCIMIENTO POR EL BUEN DESEMPEÑO.

El reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados, permite valorar el esfuerzo y alienta a seguir desempeñando un mejor trabajo.

Después de analizar los resultados de la evaluación del desempeño se sugiere a la Alcaldía los siguientes incentivos:

- Los empleados que obtuvieran una puntuación entre el 76-100 por ciento (Excepcional) recibirán un diploma de reconocimiento (Ver Anexo 4) y un vale de supermercado de acuerdo a las posibilidades económicas de la Municipalidad. Además serán considerados para futuros ascensos.

- Para los empleados que obtuvieron un desempeño Destacado, es decir una puntuación entre el 51-75 porciento, recibirán un diploma de reconocimiento (Ver Anexo 4) y se les entregara artículos de uso personal como loncheras, tazas, agendas y botella para agua.

3. PLAN DE MEJORA

El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos posterior al proceso de evaluación deberá verificar cada formulario para establecer las necesidades de capacitación en los empleados de manera específica y colectiva, se tomará en cuenta los comentarios indicados por el Jefe Inmediato en cuanto a sugerencias de acciones correctivas.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) ofrece la oportunidad de fortalecer las competencias laborales del capital humano en diferentes áreas y temas de capacitación. Por ello se gestionará el apoyo de dicha institución con el objetivo de que sean impartidas por sus representantes y que el costo de las capacitaciones pueda ser financiado en un 100% o compartido con la Alcaldía, dependiendo de las necesidades, exigencias o temáticas a impartir.

Cuadro N°. 9. Plan de capacitación para empleados en Competencias poco desarrolladas.

TEMAS	OBJETIVO/DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
PRIMER DÍA			
Bienvenida	Presentación del facilitador e introducción de la temática a desarrollar.	15 min	Recursos humanos/ Facilitador
Área Intrapersonal	Forma en que la persona se relaciona consigo misma.	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
Capacidad para aprender	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador

	<ul style="list-style-type: none"> Participar activamente en actividades de aprendizaje y practicar el autoaprendizaje. 		
RECESO		30 min	
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones confiando en los conocimientos, habilidades y destrezas. Buscar activamente nuevas responsabilidades que le haga enfrentarse a retos o desafíos en los que poner a prueba sus capacidades, incluso en situaciones adversas. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
COMENTARIOS, PREGUNTAS Y SUGERENCIAS		15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
SEGUNDO DÍA			
Bienvenida	Retroalimentación de los temas vistos con anterioridad e introducción a la nueva temática a desarrollar.	15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
Área Interpersonal	Forma en que la persona se relaciona con los demás, principalmente en el entorno laboral.	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo, así como el hacerse comprender por los demás. Transmitir la información y sus ideas de manera clara, precisa y convincente. Flexibilidad para expresarse en público. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
RECESO		30 min	
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Comodidad y eficiencia al momento de trabajar con otros para conseguir metas comunes compartiendo experiencias e ideas. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador

	las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.		
Impacto e influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de ejercer cierto grado de influencia sobre otras personas, pues dispone de habilidad para exponer y defender sus puntos de vista con respeto. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
COMENTARIOS, PREGUNTAS Y SUGERENCIAS		15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
TERCER DÍA			
Bienvenida	Retroalimentación de los temas vistos con anterioridad e introducción a la nueva temática a desarrollar.	15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
Desarrollo de tareas	Refleja la forma en que una persona realizar sus tareas y el actuar en sus laborales.	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descubrir oportunidades o ventajas que no son evidentes y aprovechar los medios y recursos disponibles. ▪ Busca emprender acciones al margen de las funciones estrictamente establecidas y presenta deseos de mejorar los resultados y de aplicar innovaciones eficaces. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
RECESO		30 min	
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptar objetivos exigentes en función de las probabilidades de éxito y de las recompensas esperadas. ▪ Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el usuario o ciudadano. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
Credibilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es el conocimiento técnico respecto a su puesto de trabajo para generar credibilidad y confianza en los demás. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador

COMENTARIOS, PREGUNTAS Y SUGERENCIAS		15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
CUARTO DÍA			
Bienvenida	Retroalimentación de los temas vistos con anterioridad e introducción a la nueva temática a desarrollar.	30 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
Dominio del entorno	Forma en que el empleado se relaciona con otras personas y entidades de su entorno laboral.	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
Orientación al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar, entender y satisfacer las necesidades de los ciudadanos y usuarios de forma oportuna, en los servicios que presta en su puesto de trabajo, superando las expectativas. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
RECESO		30 min	
Lealtad y sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y comprender el funcionamiento de la Alcaldía aceptando la filosofía, normas y procedimientos. ▪ Mantener una actitud de defensa y respeto hacia los intereses de la institución, ante compañeros de trabajo o personas ajenas a ella. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
DINÁMICA, COMENTARIOS, PREGUNTAS Y SUGERENCIAS		45 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
QUINTO DÍA			
Bienvenida	Retroalimentación de los temas vistos con anterioridad e introducción a la nueva temática a desarrollar.	15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
Área Gerencial	Forma de actuar de una persona cuando tiene que gestionar u organizar algo, sobre todo cuando ha de dirigir a otras personas.	30 min	Recursos humanos/ Facilitador
Capacidad para planificar y organizar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad para coordinar diferentes tareas y ordenarlas por prioridad, de modo que se establezcan y cumplan en los plazos previstos. ▪ Adelantar las distintas fases de un plan y contemplar distintas alternativas en su ejecución, asignando a cada fase los recursos 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador

	necesarios para conseguir los resultados finales.		
RECESO		30 min	
Dirección de equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad e interés de dirigir a otros y de llevar a cabo actividades que conllevan un nivel de responsabilidad elevado. ▪ Desarrollo de habilidades individuales de cada miembro del equipo de trabajo. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de influir sobre los demás, interviene cuando el asunto le interesa y se siente competente. ▪ Asegurarse una posición de credibilidad y autoridad responsable, preocupándose para que los demás compartan las metas y adquieran compromiso. 	45 min	Recursos humanos/ Facilitador
COMENTARIOS, PREGUNTAS Y SUGERENCIAS		15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado
AGRADECIMIENTOS Y FIN DE LA CAPACITACIÓN		15 min	Recursos humanos/ Facilitador/Empleado

Las capacitaciones serán desarrolladas en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros u otro lugar que se considere idóneo y accesible, durante los días sábados entre el horario de ocho a doce del mediodía, con la finalidad de no interferir con las actividades diarias, teniendo una duración de 20 horas.

El objetivo de trabajar en la capacitación del personal de las diferentes unidades de la Alcaldía, que presenta un desempeño bueno o necesita medidas de acción inmediatas para mejorarlo, es tener como resultado una mejor atención a las personas que visitan a diario la Municipalidad aumentando la eficiencia laboral.

H. RECURSOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

En este plan se incluyen los recursos humanos, materiales y financieros, que serán necesarios para implementar el modelo de evaluación del desempeño por competencias en la Alcaldía Municipal, además se presenta un cronograma de actividades con su respectivo tiempo de realización.

1. RECURSOS HUMANOS.

El responsable de la aprobación e implementación del modelo de evaluación por competencias será el Concejo Municipal, quien podrá facultar al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos para la realización de las actividades que se requieren.

Es importante destacar que el personal involucrado en el proceso tanto evaluadores como evaluados, deben trabajar en conjunto para el logro de los objetivos, fortaleciendo la calidad de los servicios proporcionados a los ciudadanos y el desarrollo profesional de los empleados.

2. RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES.

Para lograr implementar el modelo de evaluación es necesario:

- 1. Infraestructura:** se dispone de un salón de usos múltiples para desarrollar la evaluación a los empleados y las capacitaciones respectivas.
- 2. Mobiliario:** mesas y sillas de escritorio, que reúnan las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.
- 3. Equipo:** computadoras con los paquetes de Office necesarios (Word, Excel, PowerPoint), fotocopiadora, impresora, proyector, teléfono, memoria USB, entre otros.

- 4. Suministros de oficina:** papel bond, tinta para impresora y fotocopiadora, lapiceros, lápices, libretas, folder, fastener, perforadora de papel.

3. RECURSOS FINANCIEROS.

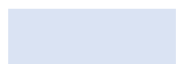
La Alcaldía cuenta con el recurso humano, infraestructura, mobiliario y equipo necesarios para llevar a cabo el modelo, por lo tanto no representará un costo.

Los fondos para implementar el proceso de evaluación del desempeño por competencias serán proporcionados por la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, como un apoyo a la Unidad de Recursos Humanos.

PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Recursos Humanos			
Facilitador (Jefe Unidad de Recursos Humanos)	1	\$ -	\$ -
Asistente (Grupo de Investigación)	3	\$ -	\$ -
Evaluadores	7	\$ -	\$ -
Sub-Total			\$ -
Recursos Materiales			
Papel bond (resma)	3	\$ 4,00	\$ 12,00
Impresiones y fotocopias	800	\$ 0,05	\$ 40,00
Folder	100	\$ 0,10	\$ 10,00
Fastener (caja)	2	\$ 1,15	\$ 2,30
Perforadora de papel	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Libretas	12	\$ 1,00	\$ 12,00
Lapiceros	12	\$ 0,20	\$ 2,40
Lápices	12	\$ 0,15	\$ 1,80
Material de apoyo	12	\$ 3,00	\$ 36,00
Sub-Total			\$ 124,50
Refrigerio	15	\$ 10,00	\$ 150,00
SUB-TOTAL			\$ 274,50
Imprevistos (10%)			\$ 27,45
TOTAL			\$ 301,95

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS																RESPONSABLE
	ENERO 2017				FEBRERO 2017				MARZO 2017				ABRIL 2017				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Entrega del modelo de evaluación a la Unidad de Recursos Humanos.																	Equipo de Trabajo
2. Presentación de la propuesta al Concejo Municipal.																	Recursos Humanos.
3. Evaluación de la propuesta por el Concejo Municipal.																	Concejo Municipal.
4. Aprobación del modelo de evaluación.																	Concejo Municipal y Recursos Humanos.
5. Realizar capacitación para la aplicación del modelo.																	Recursos Humanos y Equipo de Trabajo.
6. Ejecución del modelo de evaluación de desempeño.																	Recursos Humanos, Jefes Inmediatos y Equipo de Trabajo.
7. Seguimiento y control de la evaluación.																	Recursos Humanos y jefes inmediatos.
8. Planes preventivos y de mejora del modelo.																	Recursos Humanos y Jefes Inmediatos.
9. Evaluación del modelo.																	Recursos Humanos.



Días hábiles

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

- Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360°, 1ª Edición, Ediciones Granica S.A., Argentina 2005.
- Bateman Thomas S. et al., Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8ª Edición, McGraw Hill, México 2009.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8ª Edición, McGraw Hill, México 2007.
- Gómez Mejía, Luis R. et al., Gestión de Recursos Humanos, 5ª Edición, PRENTICE HALL, Madrid 2008.
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 3ª Edición, McGraw Hill, México, 2003.
- Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 11ª Edición, Pearson Educación, México 2010.
- Serrano, Alexis Administración de Personas, 1º Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2007.

LEYES

- **Constitución de la República de El Salvador.**
Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No.: 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo no.: 281.
- **Código Municipal.**
Decreto Legislativo No.: 274, de fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial No.: 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No.: 290.

- **Ley General Tributaria Municipal.**
Decreto Legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.
- **Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).**
Decreto Legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300.
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Ley LACAP).**
Decreto Legislativo No. 868, de fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de ese mismo año, Tomo No. 347.
- **Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**
Decreto Legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371.
- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.**
Decreto Legislativo No.516 de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial No. 7 publicado el 11 de enero de 1996, Tomo No 330.
- **Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).**
Decreto Legislativo No. 616, de fecha 04 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294.
- **Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República.**
Decreto Legislativo N°. 187, de fecha 11 septiembre de 2006, Diario oficial No. 212, publicado el 14 de noviembre de 2006, Tomo N°. 373.

OTROS.

- Fundación Nacional para el Desarrollo y Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo, Construyendo un nuevo marco legal para el Desarrollo Municipal, 2ª Edición, Equipo Maíz, 2001, El Salvador.
- Instituto Geográfico Nacional, Monografías del departamento y municipio de Cuscatlán, 1997, El Salvador.

SITIOS WEB.

- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-Ch512d/352.0072-Ch512d-Capitulo%20I.pdf>
- <http://ri.ues.edu.sv/656/1/10136198.pdf>
- <http://www.elsalvadormipais.com/>
- <http://www.municipiosdeelsalvador.com/cuscatlan/san-rafael-cedros>
- <http://dle.rae.es/?id=MmZovyA>
- <http://sanrafaelcedros.gob.sv/#>
- www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html
- https://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%B1o
- <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1.

GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE MUNICIPAL Y JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

La presente entrevista tiene como propósito recabar información de los conocimientos que tiene el Alcalde Municipal y Jefatura de Recursos Humanos acerca de la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros; con la finalidad de diseñar un modelo de evaluación por competencias que sea herramienta útil para mejorar el desempeño del personal.

1. ¿Conoce qué es la evaluación del desempeño?
2. ¿Existe un método de evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal?
3. ¿Qué dificultades considera que se presentan al momento de aplicar un modelo de evaluación del desempeño?
4. ¿Qué objetivos persigue la Alcaldía Municipal al evaluar el desempeño de su personal?
5. ¿Con qué frecuencia considera que debe realizarse la evaluación del desempeño?
6. A su criterio, ¿Quiénes deberían ser los responsables de realizar la evaluación del desempeño al personal?

7. ¿De qué manera los empleados deberían ser informados de los resultados de la evaluación?
8. ¿Cómo considera que es el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?
9. ¿Qué medidas implementaría para mejorar el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?
10. ¿Toman en cuenta las sugerencias o inquietudes hechas por parte de los empleados para mejorar el desempeño en las actividades?
11. ¿Existen planes de capacitación en la Alcaldía?
Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son los planes de capacitación que implementan?
12. ¿Qué aspectos son considerados para determinar que un empleado puede desarrollar las funciones de un puesto?
13. ¿Ha escuchado sobre el método de evaluación del desempeño por competencias?
14. ¿Qué opinión tendría, sobre la creación de una propuesta de evaluación del desempeño por competencias?
15. ¿Qué competencias se deberían considerar al evaluar el desempeño del personal para que sea objetiva?
16. ¿Qué beneficios o inconvenientes le ocasionaría a la Alcaldía Municipal utilizar un modelo de evaluación del desempeño por competencias?

ANEXO 2.

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a todo el personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán.

Tiene como propósito recolectar la información necesaria que permita determinar la situación actual de la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros. Cabe destacar que toda la información proporcionada, será utilizada para fines académicos y de manera estrictamente confidencial.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas, lea detenidamente cada una de ellas y marque con una “X” la alternativa que considere más conveniente, en aquellas que se solicite su opinión, responda de manera breve y clara.

I. DATOS GENERALES.

Sexo: A. Femenino B. Masculino

Edad: A. Entre 18 – 29 años B. Entre 30 – 39 años
 C. Entre 40 - 49 años D. Mayor de 50 años

Nivel de estudio: A. Universitario B. Técnico C. Bachiller
 D. Básica E. Otros

Especifique: _____

Departamento al que pertenece: _____

Puesto de trabajo: _____

Tiempo de laborar en la Alcaldía:

A. Menos de 1 año B. 1-5 años C. 6-10 años
D. 11-15 años E. Más de 15 años

Tiempo de desempeñar el cargo actual:

A. Menos de 1 año B. 1-5 años C. 6-10 años
D. 11-15 años E. Más de 15 años

II. DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

- a. Capacidad y conocimiento del trabajo que se realiza.
- b. Cumplimiento de las funciones y tareas principales del puesto de trabajo.
- c. Forma en que una persona realiza su trabajo.
- d. Estrategias para el logro de los objetivos dentro de la Institución.
- e. Satisfacción personal y laboral, potencial de desarrollo futuro.
- f. Todas las anteriores.

2. ¿Cuál de los siguientes enunciados considera que es evaluación del desempeño?

- a. Diálogo constante entre el jefe y empleado.
- b. Valoración y medición del desempeño de un empleado en el trabajo.
- c. Evaluación de las habilidades de los empleados.
- d. Capacitación profesional y desarrollo.
- e. Revisión periódica de los resultados de trabajo.
- f. Todas las anteriores.

3. Desde su punto de vista, ¿Cuál es el objetivo principal de una evaluación del desempeño?

- a. Comprobar el rendimiento y el logro de los objetivos a nivel individual.
- b. Mejorar el clima organizacional.
- c. Descubrir oportunidades de capacitación.
- d. Fundamentar ascensos, traslados, despidos, nuevas contrataciones, etc.
- e. Reconocer el aprendizaje y la experiencia adquirida a lo largo de la vida laboral.
- f. Todas las anteriores.

4. Para usted, ¿Cuáles son los beneficios que debería ofrecer la Evaluación del Desempeño?

- a. Recibir incentivos económicos, académicos y morales (premiación, bono, reconocimiento).
- b. Participar en programas de formación, desarrollo y capacitación.
- c. Permanencia y estabilidad en el cargo.
- d. Participar en concursos para ascenso de puesto.

5. ¿Durante el tiempo que ha estado laborando en la Alcaldía, ha sido su desempeño evaluado alguna vez?

Sí No

Si su respuesta es NO, ¿Conoce los motivos por los cuales no ha sido evaluado su desempeño?

Especifique: _____

De no haber sido evaluado ninguna vez, continúe con la pregunta 9.

6. ¿Cada cuánto tiempo evaluaban su desempeño?

Mensual Trimestral Semestral Anual

7. ¿Quién realizó la evaluación de su desempeño?

a. Jefe Inmediato c. Recursos Humanos
b. Autoevaluación d. Auditoría Externa

Otros: _____

8. ¿De qué manera se ha visto beneficiado con la evaluación de su desempeño?

a. Aumento salarial.
b. Ascensos.
c. Capacitaciones de acuerdo a su puesto.
d. Fortalecimiento de competencias.
e. Un mejor ambiente laboral.
f. No ha percibido ningún beneficio.

9. ¿Cómo considera la importancia de la evaluación del desempeño de su puesto de trabajo?

a. Muy importante.
b. Poco importante.
c. No es importante.

10. ¿Considera que esta evaluación contribuye en el desempeño de sus labores?

Sí No Indiferente

¿Porqué? _____

11. ¿Conoce cuáles son las funciones del puesto de trabajo que desempeña en la Alcaldía?

Sí No

12. Si su respuesta es afirmativa, ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

- a. Inducción y Capacitación al puesto de trabajo.
- b. Mediante un manual de organización y funciones u otra forma escrita.
- c. Por el jefe inmediato.
- d. Otros: _____

13. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Sí No

14. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

15. ¿Está contento con su puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros?

- a. Muy contento.
- b. Contento.
- c. Neutro.
- d. Descontento.
- e. Muy descontento.

16. ¿Cómo evaluaría el rendimiento laboral que ha desempeñado en el último año?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Deficiente.

17. Hablando de sus objetivos, ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor su rendimiento?

- a. Superados.
- b. Cumplidos plenamente.
- c. Parcialmente Cumplidos.
- d. No ha cumplido sus objetivos.

18. ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?

- a. Objetivos claros.
- b. Incentivos.
- c. Ambiente laboral agradable.
- d. Satisfacción de necesidades
- e. Otros: _____

19. Para fortalecer su desempeño laboral, ¿Quién considera que debería evaluarle?

- a. Jefe inmediato.
- b. Compañeros de trabajo.
- c. Autoevaluación.
- d. Cliente externo.
- e. Otros: _____

20. ¿Cómo califica su desempeño cuando trabaja en equipo?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Deficiente.

21. ¿Cuál de los siguientes modelos de evaluación de desempeño conoce?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| a. Escala gráfica | <input type="checkbox"/> | e. Evaluación por competencias | <input type="checkbox"/> |
| b. Investigación de campo | <input type="checkbox"/> | f. Evaluación 360° | <input type="checkbox"/> |
| c. Incidentes críticos | <input type="checkbox"/> | g. Frases descriptivas | <input type="checkbox"/> |
| d. Comparación de pares | <input type="checkbox"/> | h. Ninguna | <input type="checkbox"/> |

22. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias?

Sí No Indiferente

23. ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño por competencias?

- a. Intrapersonales (dominio de sí mismo).
- b. Interpersonales (relación con los demás).
- c. Desarrollo de tareas.
- d. Dominio del entorno.
- e. Gerenciales (Gestión y dirección de personas).
- f. Todos los anteriores.

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3.

MATRIZ DE ENTREVISTA

MATRIZ DE INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE MUNICIPAL Y JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

Preguntas	Alcalde	Jefe de Recursos Humanos
1. ¿Conoce qué es la evaluación del desempeño?	Consiste en cómo está relacionado el trabajo con lo que uno está desarrollando, es decir, evaluar aquello que le compete a cada quien en sus funciones.	Sí, es evaluar que tanto se desenvuelve un empleado en el puesto que se le ha designado.
2. ¿Existe un método de evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal?	Si existe. Lo único que no se hace frecuentemente.	Sí, el que exige la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Se cuenta con un Manual de Evaluación del desempeño que se aplica a los empleados de confianza y de contrato.
3. ¿Qué dificultades considera que se presentan al momento de aplicar un modelo de evaluación del desempeño?	<p>La Ley da la facultad de hacer cambios de puestos cuando el personal no rinde. La deficiencia del personal se debe mayormente a la falta de voluntad y no por falta de capacidad, por eso lo recomendable es ir más allá de la voluntad. Debe existir motivación.</p> <p>Se debe tener gente técnica y una visión para poder desarrollar y capacitar. Cuando se trata de Recurso Humano, se presentan desafíos por conocer y es ahí donde se debe acudir a alguien que tenga el conocimiento necesario para afrontarlos.</p>	Como la mayoría de empleados esta por Ley de la Carrera Administrativa Municipal, hay que incentivar al empleado después de realizar una evaluación de su desempeño, generalmente un incentivo salarial es muy difícil.

<p>4. ¿Qué objetivos persigue la Alcaldía Municipal al evaluar el desempeño de su personal?</p>	<p>Las Municipalidades son un negocio que uno no conoce, cada quien tiene su responsabilidad y debe conocer bien que aspectos le faculta el puesto. Como Alcalde, debo estar pendiente de dos aspectos, el trabajo administrativo y el trabajo territorial, ya que ambos son un reflejo mío, por eso es trabajo en conjunto. Es necesario adquirir conocimiento y ser humildes, es ahí donde se debe resaltar y reconocer la ayuda mutua para desarrollar un mejor trabajo en conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que se esté ofreciendo un buen servicio al público y que el empleado se esté desempeñando en el cargo. - Un buen trabajo en equipo.
<p>5. ¿Con qué frecuencia considera que debe realizarse la evaluación del desempeño?</p>	<p>Lo recomendable sería evaluar a los empleados trimestralmente, así como lo establece la Ley.</p>	<p>Acorde a lo estipulado en la Ley, es recomendable una vez cada año.</p>
<p>6. A su criterio, ¿Quiénes deberían ser los responsables de realizar la evaluación del desempeño al personal?</p>	<p>Recursos Humanos juega un papel muy importante. En mi caso se presentan dos situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estoy de paso, los demás empleados tienen cierta estabilidad laboral y aplicar la evaluación no es cosa fácil. - Recursos Humanos se relaciona con casi todas las Unidades (UACI, tesorería, archivo, etc.), al final se vuelve como un jefe de ellos. <p>Al momento de hacer cumplir las evaluaciones, la incertidumbre y la falta de carácter están presentes ya que no es fácil imponerse a los empleados.</p>	<p>Las Jefaturas Administrativas. En este caso, el Concejo Municipal, por ser la máxima jefatura.</p>

<p>7. ¿De qué manera los empleados deberían ser informados de los resultados de la evaluación?</p>	<p>Los mecanismos de una evaluación son individuales, no se puede informar a todos de manera general.</p> <p>Es recomendable notificar al empleado como está haciendo su trabajo, primero de manera verbal, después por escrito.</p>	<p>Con base a un memorándum, el cual debe ser personalizado.</p>
<p>8. ¿Cómo considera que es el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?</p>	<p>Se ha ido rompiendo un monopolio con el personal y su valoración. Si el desempeño lo valoro en cuanto a porcentaje se puede decir que de un 35% se ha logrado llegar a un 70%, a fin de año esperamos superar el 85%. Lo difícil es estructurar el sistema de trabajo y su estadía laboral para hacer un uso eficiente del tiempo.</p>	<p>Regular.</p>
<p>9. ¿Qué medidas implementaría para mejorar el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?</p>	<p>Aquello que contribuye a mejorar el funcionamiento, son las personas capacitadas.</p>	<p>Capacitaciones personalizadas acordes al puesto de trabajo.</p>
<p>10. ¿Toman en cuenta las sugerencias o inquietudes hechas por parte de los empleados para mejorar el desempeño en las actividades?</p>	<p>Sí son tomadas en cuenta. El empleado debe centrarse en su propia superación en conjunto con el logro de los objetivos de la Municipalidad, alguien con un buen puesto de trabajo, tiende a presentar un mayor aprendizaje y conocimientos requeridos, es por ello que deben buscar y ganarse las oportunidades, en pocas palabras ganarse la confianza de su Jefe, para que este vaya evaluando la capacidad.</p>	<p>Sí, Recursos Humanos las toma en cuenta.</p>

	Es de tener presente que si el empleado no se apega a la Ley, puede implicar un cambio de su puesto de trabajo, impidiendo así la superación.	
11. ¿Existen planes de capacitación en la Alcaldía? Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son los planes de capacitación que implementan?	Sí. Capacitaciones enfocadas en como cumplir las normativas de trabajo y como atender al usuario, además de aspectos técnicos en contabilidad, tesorería, entre otros. Es de tener presente que hay puestos de trabajo que requieren ir al día con ellos. Para llevar a cabo las capacitaciones, se cuenta con el apoyo de algunas instituciones como: COMURES, INSAFORP, entre otros.	Sí. Las capacitaciones generalizadas son más comunes. Aunque se recomienda un mayor gasto en capacitaciones personalizadas. Las capacitaciones técnicas son unas dos al año porque se gestiona con INSAFORP.
12. ¿Qué aspectos son considerados para determinar que un empleado puede desarrollar las funciones de un puesto?	La voluntad para hacer las cosas más que todo. Considero que para que un empleado le ponga interés a su trabajo, aparte de tener la capacidad, le debe gustar lo que está haciendo.	Se hace con base al Currículo. No se pondría a un Licenciado experto en Leyes a trabajar en Servicios Municipales.
13. ¿Ha escuchado sobre el método de evaluación del desempeño por competencias?	Sí, es aquel donde se ponen a las personas a competir mediante una evaluación de quienes están sujetos al trabajo a desarrollar. Hay varias Unidades a las cuales se le deben establecer sus competencias.	No.

<p>14. ¿Qué opinión tendría, sobre la creación de una propuesta de evaluación del desempeño por competencias?</p>	<p>Todo es un continuo aprendizaje y hoy en día se hacen demasiadas evaluaciones en todos los lugares, más que todo psicológicos. Se necesita más allá de la voluntad para que una persona se supere.</p>	<p>De hecho la Ley de la Carrera exige la idoneidad del puesto. Se debe tener una terna como mínimo de 3 empleados y evaluar. La comisión es la que decide a quien considera apto al puesto para posteriormente hacer la sugerencia al Alcalde y exprese su decisión. Pero en este caso, no se aplica.</p>
<p>15. ¿Qué competencias se deberían considerar al evaluar el desempeño del personal para que sea objetiva?</p>	<p>Si una persona es inteligente, esta resalta y opta a ascender a un mejor puesto y salario. Al acomodarse, un empleado, pierde muchas oportunidades. Cuando alguien no acata sugerencias, no está aceptando retos.</p>	<p>Deben ser personas más aptas. Con conocimientos técnicos que cubran la plaza. Deben ser comprobables los conocimientos para realizar ese cargo.</p>
<p>16. ¿Qué beneficios o inconvenientes le ocasionaría a la Alcaldía Municipal utilizar un modelo de evaluación del desempeño por competencias?</p>	<p>Los empleados entran en un ambiente de incertidumbre, ya que en muchas ocasiones consideran una amenaza el ser evaluado, se genera un conflicto con ellos y se pierde respeto porque a nadie le gusta ser amonestado. No solo aplica el acudir a Recursos Humanos para llevar a cabo un reconocimiento, una amonestación o exigir el cumplimiento de las funciones, ya que no todo se centra en tener el mando. Es de tener en cuenta que aunque no afecten directamente, la diferencia de ideologías, forma de ser, comportamientos, entre otros., juegan un papel muy importante.</p>	<p>Con la Jefatura Administrativa, con el Concejo Municipal y el Alcalde. Las personas ocupan cargos que no le competen, por costumbre. Si bien la Ley exige la idoneidad, hay empleados que llevan mucho tiempo desempeñando un cargo que no va acorde a sus conocimientos y habilidades, sino más bien aprendieron a desarrollarlo.</p>

ANEXO 4.

DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO

DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



OTORGA EL PRESENTE A:

.....
POR SU DESEMPEÑO Y COMPROMISO A LA INSTITUCIÓN

Dado en San Rafael Cedros, a los ___ días del mes de ___ de ___



.....
RENÉ MOLINA
ALCALDE

ANEXO 5.
FOTOGRAFÍAS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS.



Entrada principal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.



ANEXO 6.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SAN RAFAEL CEDROS.**

*MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS*



*ALCALDIA MUNICIPAL DE
SAN RAFAEL CEDROS
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN*



*MANUAL DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO*

JULIO 2014

CON APOYO Y ASESORIA DE:



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



CON APOYO Y ASESORIA DE:



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



INDICE

INTRODUCCION

<i>OBJETIVOS</i>	7
<i>FUNDAMENTO LEGAL</i>	9
<i>BASE TEORICA</i>	14
<i>AMBITO DE APLICACIÓN</i>	17
<i>REVISION Y ACTUALIZACION</i>	19
<i>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN</i>	21
<i>PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN</i>	25
<i>DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS</i>	27
<i>DISPOSICIONES RELACIONADAS CON UNIDADES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL</i>	31
<i>INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</i>	34
<i>FORMULARIO A</i>	38
<i>FORMULARIO B</i>	46
<i>FORMULARIO INTERMEDIO</i>	54

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



INTRODUCCIÓN

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados y empleadas de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, con el propósito de identificar alternativas de optimización de los servicios públicos municipales brindados a la ciudadanía, siendo parte integral de los instrumentos resultantes de la Asistencia Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos para aplicación de Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes vinculadas, en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

Este instrumento se ha construido por medio de un proceso de consulta y participación de los referentes municipales asignados para tal propósito y bajo un esquema de consulta y socialización entre Concejales y Jefaturas de Unidades de la Alcaldía Municipal, buscando sea asumido profesionalmente y que su práctica refleje un adecuado nivel de apropiamiento.

El concepto primordial aplicado en su elaboración y socializado para su futura aplicación, es ser un instrumento administrativo necesario para la gestión municipal cada vez más sujeta de exigencias en su entorno, que aleja las prácticas arbitrarias de evaluación en el desempeño laboral y promueve la evaluación vinculada a una verdadera gestión del recurso humano, desde la identificación de las necesidades fundamentales para realizar las actividades encomendadas en el cargo, aplicando un desarrollo sistemático de las capacidades cognitivas, hasta la correspondiente determinación del retiro del cargo en términos de reubicación o en términos definitivos.

El Manual contiene los objetivos que persigue de manera general y específica, la base legal que sustenta las disposiciones establecidas en el mismo, la base teórica que permite visualizar el sentido técnico y operativo de la evaluación del desempeño, el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en el que se destacan de forma específicas los procedimientos y regulaciones para la aplicación y uso del sistema, las disposiciones administrativas y relacionadas con la unidad encomendada a la aplicación de estos instrumentos y finalmente sus anexos, que recogen de manera particular el instructivo de aplicación del sistema y los formularios para hacer efectiva la evaluación del desempeño de los empleados, a partir de los requerimientos y especificaciones del cargo y del nivel funcional al que corresponde.

De fundamental importancia es señalar que el presente Manual, responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



1. OBJETIVOS

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



1. OBJETIVOS.

Objetivo General

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.

Objetivos Específicos

- a) Contribuir a formular programas de capacitación a partir de los resultados de la evaluación a efecto de promover la mejora y la corrección de debilidades en el desempeño.*
- b) Contribuir a identificar necesidades materiales en términos de mobiliario, equipo y utensilios para el buen desempeño laboral.*
- c) Contribuir desde los resultados de la evaluación del desempeño laboral, en el otorgamiento de estímulos y ascensos a los empleados.*
- d) Contribuir desde los resultados de la evaluación del desempeño laboral, en el otorgamiento de becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.*
- e) Contribuir a la evaluación de procesos de selección para optar a un cargo superior o comisión de trabajo por idoneidad y capacidad laboral.*
- f) Determinar la permanencia en el servicio municipal y/o cargo laboral.*

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



2. FUNDAMENTO LEGAL

*MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS*



2. FUNDAMENTO LEGAL

La evaluación del desempeño laboral, tiene fundamento en diferentes normativas, lo que facilita la aplicación de un sistema de evaluación cuya finalidad primordial debería ser la mejora continúa de los procedimientos administrativos y de los conocimientos ya acumulados en el ámbito municipal y de manera especial en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

La adecuada aplicación del sistema de evaluación, permite que tanto el Concejo Municipal como los empleados de carrera, puedan dimensionar las cualidades y virtudes con las cuales se cuenta y las dificultades que se manejan en el trabajo diario, lo que podría determinar el impulso de un proceso de capacitación o de mejoras en las condiciones laborales.

Código Municipal

Obligación del Concejo Municipal.

Art. 31, Numeral 4 establece “Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia”

Es decir, el numeral 4 mencionado, dicta la obligatoriedad de la máxima autoridad de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, para impulsar y ejecutar una administración vinculada a principios que han sido abordados en el Manual de Organización y Funciones y que se retoman en el presente Manual, para efectos de dimensionar la obligación que se contrae en la aplicación de estos principios.

Principio de Transparencia

Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados de la Alcaldía Municipal, serán difundidos a los ciudadanos para su conocimiento y análisis. Siendo el presente documento un resultado del proceso de modernización impulsado por la Alcaldía Municipal, éste proceso debe ser familiarizado con los ciudadanos a efectos de observar de manera paulatina el mejoramiento de los servicios y de la conducta de sus funcionarios. El Principio de Transparencia está vinculado, de manera indisoluble, con lo establecido en el Código Municipal, Título IX, referente a la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública local, además de lo concerniente a la Ley de Ética Gubernamental y la Ley de Acceso a la Información Pública.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



Principio de Austeridad

Es un principio aplicable a las políticas, estrategias, proyectos o acciones, que implican que todas éstas deben sustentarse en lo necesario para lograr su fin. Se vincula a las intervenciones con modestia para alcanzar el objetivo. Lo modesto es rehusar lo innecesario cuando lo innecesario no tiene ningún sentido y no afecta lograr el objetivo.

También se hace referencia de esta palabra como tiempos severos. Las políticas de austeridad se utilizan frecuentemente por los gobiernos que tratan de reducir su déficit, sin embargo, es un principio que debe prevalecer en la administración pública, aun sean estas altamente generosas.

Principio de Eficiencia

Siendo la eficiencia la capacidad para realizar adecuadamente una función, el Manual de Organización y Funciones, sostiene la base interna necesaria para optar a un cumplimiento de los fines trazados y es en las funciones de cada unidad municipal en donde se refleja su estricto cumplimiento. El cumplimiento individual de las funciones y su interrelación para el logro de fines colectivos, es la estrategia necesaria para la consecución de los objetivos de la Alcaldía Municipal y su parámetro de medición, se establece con la aplicación de los respectivos instrumentos de evaluación organizados en el presente Manual de Evaluación del Desempeño.

Principio de Eficacia

Siendo la eficacia la capacidad para producir un efecto, la administración pública municipal, organiza su gestión externa en torno a planes y proyectos de desarrollo local concertados con la ciudadanía y su gestión interna en estrecho vínculo con los Manuales Administrativos como el presente, procurando con su aplicación una administración moderna y armoniosa que facilite las funciones a cada quién encomendadas.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Evaluación del Desempeño y su Calificación

Art. 42. *“El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo, contenidos en los Manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período”.*

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



Art. 43.- *“La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:*

- 1) *Conceder estímulos a los empleados;*
- 2) *Formular programas de capacitación;*
- 3) *Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;*
- 4) *Evaluar procesos de selección; y*
- 5) *Determinar la permanencia en el servicio”.*

El Artículo anterior, establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la administración municipal, para mejorar y desarrollar las funciones que tienen los empleados municipales en el desempeño de su trabajo diario. Pero también en los numerales del 1 al 5, el Art. 43, señala para qué sirve la evaluación y así establece que:

- a) *Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo, pueden concedérseles estímulos individuales y como ejemplos se mencionan: un diploma de reconocimiento por el trabajo desempeñado; una beca de estudio completa o parcial; invitarlo a que participe en eventos de capacitación con el objeto que desarrolle sus conocimientos en materia de interés para la Municipalidad; entre otros estímulos.*
- b) *La evaluación del personal de la Alcaldía Municipal, puede identificar que existen deficiencias en los conocimientos sobre materias relacionadas con el desempeño administrativo de los trabajadores municipales y esto llevar a decidir que las autoridades municipales formulen programas de capacitación.*
- c) *El resultado de una evaluación aplicada al personal de la Alcaldía Municipal, también sirve para el otorgamiento de becas o ser tomado en cuenta para que dé sus aportes en una comisión de estudio relacionado con el cargo o que comparta su experiencia exitosa, con el resto de compañeros de trabajo, que sirva al mismo tiempo, a los intereses de la Alcaldía Municipal.*

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



- d) *También cuando se evalúa al personal de la Alcaldía Municipal, los resultados pueden servir para determinar criterios en el momento de la selección de nuevos miembros de la comunidad laboral municipal.*
- e) *Una evaluación puede llevar a la conclusión, que es el momento de decidir sobre la permanencia de un empleado en el puesto de trabajo. Ciertamente para llegar a ésta conclusión, debió haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haber hecho anticipadamente, amonestaciones verbales y escritas, haber dado oportunidades de capacitación y de estímulo entre otros, para que ésta persona pueda ser retirada del puesto. Un retiro no necesariamente es un despido, ya que existe la oportunidad de encontrar un cargo alternativo que pueda ser bien desempeñado por el empleado municipal.*
- f) *Se ha de considerar también, que el retiro ya en el caso definitivo, debe hacerse de conformidad con las disposiciones legales, establecidas en los procedimientos administrativos y/o judiciales regulados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.*

Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar

Art. 44.- “La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente Manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.”

Notificación de la Calificación

Art. 45.- “La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo y, en su ausencia al Alcalde y, en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso”.

*MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS*



Adecuación de Manuales de Evaluación

Art. 46.- “Los Manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal”.

3. BASE TEÓRICA

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



3. BASE TEÓRICA.

Con el propósito de iniciar la implementación del presente Manual, que supone adquirir una adecuada orientación, para aplicar como corresponden los procesos de evaluación del personal, la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros asume como marco de referencia las pautas siguientes:

- a) El sistema de evaluación, parte de la visión estratégica institucional de la gestión municipal y sus procesos, es decir, teniendo en cuenta que el desempeño de un cargo, ha de ser dimensionado en su relación con los objetivos y funciones de la unidad a la que está orgánicamente adherido, así como en la relación de los objetivos y funciones que dicha unidad, contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.*
- b) El método de evaluación definido para este Manual, combina varios métodos y está principalmente centrado en la escala gráfica, considerando que las ventajas de este método permiten la fácil y rápida aplicación y comprensión, un bajo costo, escasa capacitación y se puede aplicar a todo el personal.*
- c) El sistema y el Manual, están basados en el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y en elementos de la realidad de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.*

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, comprende y asume como lineamientos rectores de la evaluación del desempeño, los siguientes:

- a) El recurso humano es el más importante para el cumplimiento de sus objetivos y debe dársele una mayor apreciación del desempeño en el trabajo.*
- b) La retroalimentación efectiva del desempeño, es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la Alcaldía Municipal.*
- c) El sistema de evaluación del desempeño, ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los empleados.*
- d) El sistema de evaluación del desempeño, se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe*

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



inmediato, evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones de la Alcaldía Municipal.

- e) El objetivo fundamental del sistema, es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público.*

En tal sentido, el desarrollo y aplicación del presente Manual, ha de favorecer acciones y procesos para:

- a) Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la Alcaldía Municipal.*
- b) Hacer un reconocimiento formal de los métodos de trabajo, aplicados por el empleado, estimulando a otros empleados a repetirlos, adaptándolos a sus puestos y circunstancias.*
- c) Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.*
- d) Determinar la concesión del aumento salarial o de cualquier otro incentivo, por excelente desempeño en su trabajo.*
- e) Sustentar criterios de reubicación de los empleados, para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.*
- f) Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores empleados de la Administración Municipal y de los potenciales sujetos de gestión de desarrollo de recurso humano.*



4. AMBITO DE APLICACIÓN

*MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS*



4. AMBITO DE APLICACIÓN.

La aplicación es para todo el personal de carrera de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo, como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, de acuerdo a las definiciones que se detalla a continuación.

Nivel de Dirección

Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la Alcaldía Municipal, las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo, tendentes a lograr los objetivos de ésta.

Nivel Técnico

Pertenecen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de Soporte Administrativo

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico, para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

A partir de lo establecido en las nominas de cargos y relativas a cada nivel funcional, es importante destacar que el ámbito de aplicación de este Manual, se extiende al personal que está fuera de la Carrera Administrativa Municipal y que forma parte de cualquiera de las unidades de la estructura orgánica de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, ya que es obligación del Concejo Municipal, contar con información adecuada y oportuna sobre el desempeño del personal en general, a efecto de realizar una gestión óptima en el municipio, tal es el caso de quienes desempeñan cargos de confianza, según el Artículo 2 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, relativo a las excepciones.



5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.

Este Manual será revisado y actualizado en la medida que los intereses de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros así lo requieran. El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad del Concejo Municipal o de la persona designado por las autoridades municipales.

Para la revisión y adecuación del presente Manual, se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general, para efectos de socialización.

Los formatos de evaluación sirven de modelos para los intereses de la Alcaldía Municipal, más no podrá alterarse el sistema de evaluación, que resalta de manera clara, la participación tanto del evaluador como del evaluado y que establece en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los procedimientos que deberán regir la relación entre ambos.

Cualquier reforma o adecuación al presente Manual, será sujeto de aprobación por el Concejo Municipal, previa a su puesta en aplicación.



6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El sistema de evaluación del desempeño, para la aplicación del presente Manual, estará orientado por las disposiciones técnicas, administrativas y financieras siguientes:

El Ciclo de Evaluación

El periodo de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollará en los dos meses últimos del año, teniendo en consideración los procesos de planificación, de capacitación y presupuestarios de la Alcaldía Municipal.

Directrices Generales para la Evaluación

- a) *La evaluación estará relacionada con las demandas y responsabilidades del nivel funcional en el que se desempeñan los empleados en su relación con los requerimientos del cargo específico que desempeñan.*
- b) *La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en los Formularios, se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.*
- c) *Se desarrollará una evaluación intermedia por el jefe inmediato, pudiendo programarse en los meses de Mayo a Junio, quien aplicará una lista de chequeo de forma general, por medio de la cual evaluará el desempeño, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir situaciones o desempeños, antes de finalizado el año y que sea aplicada la evaluación anual.*
- d) *La lista de chequeo que aplicará el jefe inmediato, estará basada en los mismos criterios generales de la evaluación final, pero evaluados a partir de la observación directa del desempeño del empleado, con un apartado en el que se anoten las potenciales observaciones, para la mejora del desempeño del empleado, teniendo en consideración las especificaciones establecidas en el Manual Descriptor de Cargos y Categorías de la Alcaldía Municipal.*
- e) *Se incluirá en el expediente, los resultados de la evaluación anual, no así las de carácter intermedio, las cuales únicamente servirán como herramientas de apoyo para la valoración final.*

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



- f) *La evaluación se llevará a cabo por medio de dos formularios, que corresponderá a los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y, a las áreas del desempeño claves para la medición del rendimiento y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado.*
- g) *En caso de considerarse pertinente por parte del encargado de recursos humanos o funcionario designado por el Concejo Municipal de San Rafael Cedros, como apoyo a la evaluación final, se podrán usar otras fuentes de retroalimentación, como pueden ser encuestas a la ciudadanía.*
- h) *En caso de que un empleado sea reubicado en un cargo diferente, éste será evaluado con el formulario del grupo laboral, correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.*

Distribución de los Empleados por Grupos Laborales

La distribución de los empleados en grupos laborales, según sus funciones, está determinado según lo establecido en Título II, referente a los Funcionarios y Empleados de Carrera; Capítulo I, de las Funciones correspondientes a los Niveles de Carrera, Art. 5, el cual define que por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos. Será el jefe inmediato el que determine, en base a la distribución de los cargos por nivel funcional, el formulario correspondiente al grupo laboral, con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales. Es decir el Grupo Laboral es equivalente al Ámbito de Aplicación.

El Expediente del Empleado

Las evaluaciones del desempeño serán anexadas al expediente del empleado. Este expediente deberá a su vez, estar en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. La Unidad de Recursos Humanos o la Unidad designada por el Concejo o Alcalde Municipal, así como el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, deberán llevar un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los respectivos jefes de dichas unidades.

Este expediente, contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado:

- *Copia de la evaluación intermedia.*
- *Notificaciones relacionadas con el desempeño.*

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



- *Cartas de felicitación por el trabajo eficiente.*
- *Llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, y otros.*

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación y la envíe a la unidad administradora del expediente para su actualización.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y ha de ser tratado con la debida discrecionalidad.



7. PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



7. PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN.

Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, cuando el empleado manifieste inconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en el formulario de evaluación del desempeño y lo dispuesto en los Artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Los resultados que aquí se determinen, deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado y que se han de especificar en el formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

Revisión

El empleado podrá solicitar la revisión, esto según lo establecido en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, el cual dicta: “La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso”.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



8. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



8.DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS.

Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiere participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad Administrativa competente y además, al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.

La evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal, desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado y aceptada por éste. Para efectos de control administrativo, la evaluación debe incorporarse en el Registro Municipal correspondiente.

En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de seis meses de tiempo efectivamente laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo, por ejemplo, pago de incentivos, se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior si hubiese laborado el año previo.

En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su cargo, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia, el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Unidad Administrativa competente y ésta, a su vez informar al Concejo Municipal, a la Comisión Municipal de la Carrera y al Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito valorada por Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas por ésta las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.

En caso de que el empleado se encuentre ausente de su cargo por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo ni legal.

Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación, no se administrará el uso de facsímiles para este propósito. La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al empleado.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



La ausencia de la firma del empleado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el empleado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en el apartado del formulario “OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA” y además, registrar el hecho en una acta avalada con su firma y la de, por lo menos, dos observadores con sus respectivas calidades. De modo similar ha de proceder el empleado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo.

Si el empleado se negare a asistir a la entrevista, a la que fuere convocado para ser notificado del resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

Los jefes y los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos o de la Unidad competente, que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.

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, ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Ha de estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado e impreso digitalmente. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación.

Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este Manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados y justificados.

Cuando el empleado dependa técnicamente de un jefe y administrativamente de otro, en este caso, el jefe técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el jefe administrativo, actuará como superior para resolver una eventual disconformidad del empleado con respecto al resultado de la evaluación.

Si no existiera un jefe técnico para evaluar a los empleados de acuerdo con las funciones que realizan, el proceso de evaluación quedará a cargo del jefe administrativo,

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



quien ha de basarse en los informes y cualquier otro medio de control que le permita externar criterios sobre el desempeño del empleado.

Aún cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado en el que se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores, si las hubiere.

El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales, en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes, para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del empleado.



***9. DISPOSICIONES
RELACIONADAS CON
UNIDADES DE
ADMINISTRACION DE
PERSONAL.***

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



9. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON UNIDADES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Después que la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará el original para su archivo y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar copia al empleado.

En caso de que hubiere formularios incorrectos, éstos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada establezca.

De cada evaluación del desempeño, la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE - que corresponda.

La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.

La Oficina de Recursos Humanos o Unidades competentes han de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, ha de procurar que los empleados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño e igualmente, que los nuevos empleados de la Carrera Administrativa Municipal, sean inducidos y orientados en esta materia.

Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo. La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, han de procurar que las diferentes dependencias de la municipalidad, le brinden información precisa sobre los casos de empleados que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en los párrafos anteriores, a fin de que la lista de empleados evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



Esta lista deberá ser remitida por la Oficina de Recursos Humanos o Unidad competente, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación y ha de contener los siguientes datos:

- a) Nombre del empleado*
- b) Número de DUI*
- c) Resultado cuantitativo (promedio anual)*
- d) Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)*
- e) Justificación de los casos*

Los empleados que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo por concepto de carrera profesional, han de incluirse por separado del resto de empleados, con el propósito de facilitar la información al usuario.

Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, las Oficinas de Recursos Humanos o Unidad competente, dispondrán con suficiente anticipación, de los formularios requeridos para la evaluación de los empleados que están a su cargo.



***10. INSTRUCTIVO PARA
EL USO DEL
FORMULARIO DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO.***



10. INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Selección del formulario e identificación del período de evaluación.

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado y de acuerdo con las funciones que éste realiza. Para la evaluación, el jefe inmediato ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación, dónde ha de consignarse los resultados numéricos y la categoría cualitativa correspondiente al puntaje obtenido en la evaluación.

Sección 1. Identificación del evaluado y del evaluador.

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud cada uno de los espacios de este apartado. La información ha de aparecer sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

Sección 2. Indicaciones generales para el uso del formulario.

Corresponde al evaluador asignado, dar a conocer las indicaciones generales al evaluado, sobre la evaluación que se le va a realizar.

Sección 3. Áreas del desempeño con sus respectivos factores, según cada grupo laboral.

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las 3 Áreas a evaluar y sus respectivos factores, áreas del desempeño consideradas como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al evaluado el grado de desempeño en cada área, el jefe inmediato ha de convocarlo a una entrevista para exponerle los valores asignados en la evaluación. En dicha entrevista, el evaluado podrá dar sus apreciaciones sobre los resultados en las diferentes áreas evaluadas. Al concluir la entrevista, el evaluado procederá a firmar en el espacio previsto al final del apartado, dicha firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

Sección 4. Justificación de los grados de desempeño.

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o bueno del empleado, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente, las razones en que se basa para otorgar el resultado de en cada área evaluada.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



Con ese objetivo, en el espacio previsto de este apartado o en hoja adicional si lo requiere, ha de indicar las razones por las cuales el empleado tuvo grados de desempeño 2 ó 10 en determinadas áreas.

Sección 5. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

*El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato tomando en cuenta el criterio del empleado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación, que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de quienes obtuvieron grados de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE O REGULAR** en su evaluación intermedia o final.*

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, a la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el empleado para el eficiente y efectivo desempeño de su cargo. El jefe inmediato ha de considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada área del desempeño, que a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, propiciara la participación del empleado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él jefe inmediato.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato ha de considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la Municipalidad. Además de esto, sus recomendaciones serán específicas para las necesidades particulares de cada empleado.

Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda. Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces deberá utilizar el espacio “Otro” e indicar lo que corresponda.

*Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de empleados que hayan obtenido grados de desempeño equivalentes a **MUY DEFICIENTE o DEFICIENTE**, deberán ser atendidos a corto plazo por la municipalidad.*

*Para estimular el desarrollo de aquellos empleados que obtuvieron grados de desempeño superiores a **MUY DEFICIENTE o DEFICIENTE**, el jefe inmediato podrá indicar ciertas áreas que a su juicio el empleado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción.*

Si por algún motivo la Municipalidad no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



el jefe inmediato en este apartado, no ha de imputarse al empleado las deficiencias o insuficiencias que como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la Municipalidad cumpla con tales propuestas.

Sección 6. Opinión del empleado con respecto a la evaluación.

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el empleado debe indicar en los espacios de este apartado si está conforme o no con el resultado.

Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato. Si el empleado manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación, imponiendo su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello y completando los datos de la evaluación. En caso que el empleado no esté de acuerdo, presentará al Concejo Municipal y en su defecto al Alcalde o Alcaldesa Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe superior o al funcionario idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

Una vez realizada la segunda evaluación y establecido acuerdo sobre el puntaje y grado de desempeño obtenido, los designados y el servidor procederán a completar el formulario y a firmar la nueva resolución, dejando como válida la última evaluación y dictando las medidas de acuerdo a lo requerido en el formulario respectivo, sobre lo cual notificaran al Concejo Municipal.

Sección 7. Resolución del jefe superior sobre la solicitud de revisión del empleado.

En este apartado se consignarán los resultados del análisis y revisión realizada por el jefe superior o designado por el Concejo Municipal, para atender la solicitud de revisión presentada por el empleado.

Sección 8. Observaciones generales de la jefatura

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste o funcionarios designados por el Concejo Municipal como se detalla en el punto anterior. Se recomienda usar para motivar con alguna frase al empleado eficiente o excepcional o aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido, para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos:

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



- 1- *Si el empleado se negó a asistir a la entrevista de notificación de los resultados de la evaluación.*
- 2- *Si el empleado se negó a firmar la evaluación.*

En cualquiera de estos dos casos deberá levantarse un acta firmada por el jefe que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.

- 3- *Si el empleado estuvo incapacitado, con licencia o beca y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.*

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Fecha: ___/___/___ </div>	FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral para Niveles de Dirección y Técnico Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros
---	--

SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y DE SUS SUPERIORES

Datos del Empleado Municipal		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
No. DUI:	Período de evaluación: Del ___ de _____ al ___ de _____ del 201__	Tipo de nombramiento: Contrato ___ Ley de Salarios ___
Cargo Actual:		
Tiempo de laborar en el cargo:		
Datos del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		
Datos del Superior del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B, según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El presente Formulario A será para el Personal de Dirección y Técnico.
3. El formulario comprende 8 secciones y, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores que deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.
5. Por cada área evaluada, se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



Rango de puntos	Calificación
30-50	Muy deficiente
51-70	Deficiente
71-90	Bueno
91-110	Muy Bueno
110-150	Excelente

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
<i>Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo</i>	<i>Evita responsabilidades y es indiferente.</i>	2	
	<i>Realiza ciertas tareas renuientemente.</i>	4	
	<i>Acepta las órdenes, pero no busca mayores responsabilidades u actividades que desempeñar.</i>	6	
	<i>Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.</i>	8	
	<i>Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.</i>	10	
<i>Logro de metas y objetivos</i>	<i>Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo.</i>	2	
	<i>Tiende a ser lento y desordenado.</i>	4	
	<i>Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido.</i>	6	
	<i>Cumple con las metas establecidas y es eficaz.</i>	8	
	<i>Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado.</i>	10	
<i>Organización</i>	<i>Delega sus funciones o tareas a sus empleados sub-alternos.</i>	2	
	<i>Es irregular y poco coordinado en el trabajo.</i>	4	
	<i>Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable.</i>	6	
	<i>Consistentemente ordenado, rara vez requiere correcciones.</i>	8	
	<i>Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos.</i>	10	

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



<i>Cooperación con compañeros y empleados sub-alternos</i>	<i>Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.</i>	2	
	<i>Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente, no demuestra buen orden.</i>	4	
	<i>Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.</i>	6	
	<i>Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.</i>	8	
	<i>Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo.</i>	10	
<i>Toma de decisiones</i>	<i>No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones.</i>	2	
	<i>Depende de otras personas para tomar decisiones.</i>	4	
	<i>Toma decisiones que no son acertadas.</i>	6	
	<i>Toma muy buenas decisiones y casi siempre resuelven el problema.</i>	8	
	<i>Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre.</i>	10	
SUBTOTAL:			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
<i>Responsabilidad</i>	<i>Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.</i>	2	
	<i>Desempeña ciertas tareas renuente.</i>	4	
	<i>Acepta, pero no busca mayores responsabilidades.</i>	6	
	<i>Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.</i>	8	
	<i>Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.</i>	10	
<i>Cumplimiento y Oportunidad</i>	<i>No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.</i>	2	
	<i>Tiende a ser lento pero es ordenado.</i>	4	
	<i>Generalmente termina a tiempo su trabajo.</i>	6	
	<i>Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.</i>	8	
	<i>Permanentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.</i>	10	
<i>Calidad del Trabajo</i>	<i>Tiende a ser descuidado y desordenado.</i>	2	
	<i>Es irregular, a veces aceptable y a veces rechazable.</i>	4	
	<i>Su trabajo es aceptable y aseado.</i>	6	
	<i>Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones.</i>	8	
	<i>Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones.</i>	10	

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



<i>Competencia Técnica y Conocimiento del Cargo</i>	<i>Desconoce aspectos básicos de su cargo.</i>	2	
	<i>Insuficiente conocimiento de algunas actividades a su cargo.</i>	4	
	<i>Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo.</i>	6	
	<i>Lo domina muy bien.</i>	8	
	<i>Dominio total del cargo, inclusive comprende otros más.</i>	10	
<i>Volumen de trabajo</i>	<i>Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente.</i>	2	
	<i>Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo.</i>	4	
	<i>Ejecuta un volumen adecuado de trabajo.</i>	6	
	<i>Usualmente realiza más de lo que se espera.</i>	8	
	<i>Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos.</i>	10	
<i>Ejecución de Actividades</i>	<i>Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle.</i>	2	
	<i>A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones.</i>	4	
	<i>Realizó sus actividades siguiendo instrucciones.</i>	6	
	<i>Normalmente planifica y cumple en el tiempo previsto con sus actividades.</i>	8	
	<i>Siempre prevé y jerarquiza las tareas necesarias para el logro de los resultados en el tiempo esperado.</i>	10	
SUBTOTAL:			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
<i>Iniciativa</i>	<i>Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.</i>	2	
	<i>Necesita ayuda y supervisión constantemente.</i>	4	
	<i>Realiza el trabajo sin pedírselo.</i>	6	
	<i>Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas.</i>	8	
	<i>Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.</i>	10	

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



<i>Relaciones personales y de mando.</i>	<i>Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y esto llegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene a cargo.</i>	2	
	<i>Tiene preferencias con ciertos empleados sub-alterno</i>	4	
	<i>Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, pero no se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados.</i>	6	
	<i>Contribuyó a que el ambiente en su Unidad de Trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios.</i>	8	
	<i>Establece y mantiene canales de comunicación con los contribuyentes, usuarios, jefes superiores, compañeros, o colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal o un servicio interno de la municipalidad.</i>	10	
<i>Asistencia y Puntualidad</i>	<i>Asistencia y puntualidad deficiente.</i>	2	
	<i>Es reincidente en su asistencia y en términos generales es impuntual.</i>	4	
	<i>Es constante en su asistencia y generalmente es puntual</i>	6	
	<i>Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.</i>	8	
	<i>Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada laboral, cuando el trabajo lo amerita</i>	10	
<i>Presentación</i>	<i>Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo.</i>	2	
	<i>A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.</i>	4	
	<i>Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables.</i>	6	
	<i>Su arreglo personal y presentación son muy buenos.</i>	8	
	<i>Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempre demuestra orden y limpieza en su vestir.</i>	10	
SUBTOTAL:			

<i>Puntaje Total Alcanzado</i>	
<i>Categoría Cualitativa</i>	

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



SECCIÓN 4. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO.

SECCION 5. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el Empleado sujeto de la presente evaluación, participe en:	
Capacitación, Charla, Orientación, etc.	Impartida por:
Otro:	

SECCIÓN 6. OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño de mis Labores en esta Alcaldía Municipal y manifiesto:

Conformidad con el resultado

Disconformidad con el resultado,

por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores.

_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Empleado</i>
_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Jefe Inmediato</i>

(A continuación la secuencia en caso de disconformidad y solicitud de revisión)

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



**SECCIÓN 7. RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O
DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL**

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en ésta, resuelvo:

- () *Mantener el resultado de la evaluación*
- () *Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:*

<i>Evaluación Anual Revisada</i>	
<i>Puntaje Total Alcanzado</i>	
<i>Categoría Cualitativa</i>	

Después de conocer la última decisión del Jefe Superior al Inmediato o Designado por el Concejo Municipal, determino:

- () *Aceptarla*
- () *No aceptarla*

_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Empleado</i>
_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Jefe Superior al Inmediato o Designado</i>

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



SECCIÓN 8. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

NOTA: los resultados derivados de la evaluación y consignados en este formulario han de ser remitidos al Concejo Municipal con copia a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa, la que ha de ser considerada para los efectos que establece el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que textualmente dice: “La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para: 1. Conceder estímulos a los empleados, 2. Formular programas de capacitación, 3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal, 4. Evaluar procesos de selección, 5. Determinar la permanencia en el servicio

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> Fecha: ____ / ____ / ____ </div>	FORMULARIO B Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral para Niveles Administrativo y Operativo Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros
---	--

SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y DE SUS SUPERIORES

Datos del Empleado Municipal		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
No. DUI:	Período de evaluación: Del ____ de _____ al ____ de _____ del 201__	Tipo de nombramiento: Contrato ____ Ley de Salarios ____
Cargo Actual:		
Tiempo de laborar en el cargo:		
Datos del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		
Datos del Superior del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B, según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El presente Formulario B será para el Personal Administrativo y Operativo.
3. El formulario comprende 8 secciones y, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores que deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.
5. Por cada área evaluada, se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



Rango de puntos	Calificación
26-50	Muy deficiente
51-75	Deficiente
76-100	Bueno
101-115	Muy Bueno
116-130	Excelente

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

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

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
<i>Responsabilidad</i>	1. <i>Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.</i>	2	
	2. <i>Desempeña ciertas tareas renuientemente.</i>	4	
	3. <i>Acepta pero no busca mayores responsabilidades.</i>	6	
	4. <i>Trata de cumplir con su responsabilidad.</i>	8	
	5. <i>Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.</i>	10	
<i>Cumplimiento y Oportunidad</i>	1. <i>Constantemente se retrasa al entregar su trabajo.</i>	2	
	2. <i>Tiende a ser lento.</i>	4	
	3. <i>Generalmente termina a tiempo.</i>	6	
	4. <i>Es puntual para entregar su trabajo.</i>	8	
	5. <i>Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto.</i>	10	
<i>Calidad del Trabajo</i>	1. <i>Tiende a ser inexacto y descuidado.</i>	2	
	2. <i>Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable.</i>	4	
	3. <i>Su trabajo es aceptable.</i>	6	
	4. <i>Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones.</i>	8	
	5. <i>Trabaja con gran calidad, rara vez requiere correcciones.</i>	10	
<i>Competencia y Conocimiento del Cargo</i>	1. <i>Desconoce aspectos básicos de su cargo.</i>	2	
	2. <i>Insuficiente conocimiento de algunas actividades.</i>	4	
	3. <i>Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo.</i>	6	
	4. <i>Lo domina muy bien.</i>	8	
	5. <i>Dominio total del cargo, inclusive comprende otros más.</i>	10	
<i>Volumen de trabajo</i>	1. <i>Normalmente el volumen de trabajo es insuficiente.</i>	2	
	2. <i>Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo.</i>	4	
	3. <i>Ejecuta un volumen adecuado de trabajo.</i>	6	
	4. <i>Usualmente realiza más de lo que se espera.</i>	8	
	5. <i>Cumple con su trabajo y hace lo de otros.</i>	10	

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



<i>Ejecución de actividades</i>	1. <i>Realiza sus actividades sin interés y parece no importarle.</i>	2	
	2. <i>A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones.</i>	4	
	3. <i>Realizó sus actividades siguiendo instrucciones.</i>	6	
	4. <i>Normalmente planifica y cumple en el tiempo previsto.</i>	8	
	5. <i>Siempre prevé y jerarquiza las tareas necesarias para el logro de los resultados en el tiempo esperado.</i>	10	
SUBTOTAL :			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
<i>Iniciativa y criterio</i>	1. <i>Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.</i>	2	
	2. <i>Necesita ayuda y supervisión constantemente.</i>	4	
	3. <i>Realiza el trabajo sin pedírselo.</i>	6	
	4. <i>Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas.</i>	8	
	5. <i>Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.</i>	10	
<i>Atención al Usuario</i>	1. <i>Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios.</i>	2	
	2. <i>Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas.</i>	4	
	3. <i>Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios.</i>	6	
	4. <i>Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios.</i>	8	
	5. <i>Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, compañeros y superiores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal.</i>	10	

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS**



<i>Asistencia y Puntualidad</i>	1. <i>Asistencia y puntualidad deficientes.</i>	2	
	2. <i>Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual.</i>	4	
	3. <i>Es constante en su asistencia y generalmente es puntual.</i>	6	
	4. <i>Cumple exactamente los horarios establecidos.</i>	8	
	5. <i>Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita.</i>	10	
<i>Presentación</i>	1. <i>Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación.</i>	2	
	2. <i>A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación.</i>	4	
	3. <i>Su arreglo personal y presentación son aceptables.</i>	6	
	4. <i>Su arreglo personal y presentación son buenos.</i>	8	
	5. <i>Su arreglo personal y presentación son excelentes.</i>	10	
<i>Relaciones personales y de mando</i>	1. <i>No acata las órdenes del jefe inmediato.</i>	2	
	2. <i>Acata las órdenes de su jefe inmediato pero con renuencia.</i>	4	
	3. <i>Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones.</i>	6	
	4. <i>Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y se maneja con decoro con los superiores.</i>	8	
	5. <i>Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y respeta íntegramente las líneas de mando.</i>	10	
SUBTOTAL :			

<i>Puntaje Total Alcanzado</i>	
<i>Categoría Cualitativa</i>	

SECCIÓN 4. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO.

*MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS*



SECCIÓN 5. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el Empleado sujeto de la presente evaluación, participe en:	
Capacitación, Charla, Orientación, etc.	Impartida por:
Otro:	

SECCIÓN 6. OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño de mis Labores en esta Alcaldía Municipal y manifiesto:

Conformidad con el resultado

*Disconformidad con el resultado,
por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y
solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores.*

_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Empleado</i>
_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Jefe Inmediato</i>

(A continuación la secuencia en caso de disconformidad y solicitud de revisión)

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



**SECCIÓN 7. RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O
DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL**

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en ésta, resuelvo:

- Mantener el resultado de la evaluación*
 Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

<i>Evaluación Anual Revisada</i>	
<i>Puntaje Total Alcanzado</i>	
<i>Categoría Cualitativa</i>	

Después de conocer la última decisión del Jefe Superior al Inmediato o Designado por el Concejo Municipal, determino:

- Aceptarla*
 No aceptarla

_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Empleado</i>
_____	_____
<i>Fecha</i>	<i>Firma del Jefe Superior al Inmediato o Designado</i>

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



SECCIÓN 8. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

NOTA: los resultados derivados de la evaluación y consignados en este formulario han de ser remitidos al Concejo Municipal con copia a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa, la que ha de ser considerada para los efectos que establece el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que textualmente dice: “La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para: 1. Conceder estímulos a los empleados, 2. Formular programas de capacitación, 3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal, 4. Evaluar procesos de selección, 5. Determinar la permanencia en el servicio

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



EVALUACIÓN INTERMEDIA PARA TODOS LOS NIVELES

Abarca el período comprendido entre el mes de ____ del 201_ y el mes de ____ del 201_.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Datos del Empleado Municipal		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
No. DUI:	Período de evaluación: Del _ de _____ al ____ de _____ del 201_	Tipo de nombramiento: Contrato ____ Ley de Salarios ____
Cargo Actual:		
Tiempo de laborar en el cargo:		
Datos del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		
Datos del Superior del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		

B. VALORACIÓN SOBRE EL TRABAJO RUTINARIO OBSERVADO POR EL JEFE INMEDIATO EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO.

<p><u>-CALIDAD DEL TRABAJO</u></p> <p>¿Se realiza el trabajo de manera precisa y completa que rara vez requiere de correcciones?</p> <p>¿Tiene el trabajo realizado, buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo?</p>	
---	--

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



-MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS

¿Maneja la información y archivos en forma metódica?

¿Mantiene la información accesible y al día?

¿Maneja discrecionalmente la información?

¿Atiende indicaciones de que la información de la Alcaldía la debe administrar el Oficial de Información?

¿Comprende que la información personal de cada empleado es privada y de uso exclusivo de cada uno de ellos?

-RESPONSABILIDAD

¿Acepta y cumple las obligaciones asignadas?

¿Maneja de manera cuidadosa los recursos disponibles y los asignados?

¿Trabaja de manera ágil y con prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas y asignadas?

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



<p>-COLABORACIÓN</p> <p><i>¿Muestra interés por ayudar en actividades que están asignadas a otro compañero?</i></p> <p><i>¿Muestra interés de apoyar en actividades o eventos organizados por la Alcaldía?</i></p>	
<p>-INICIATIVA Y CRITERIO</p> <p><i>¿Muestra interés de anticiparse a una situación negativa o que por su naturaleza, sino se anticipa tendrá problemas?</i></p> <p><i>¿Maneja el sentido común para producir los resultados esperados con mayor rapidez?</i></p> <p><i>¿Hace propuestas o sugerencias útiles para mejorar los resultados?</i></p>	
<p>-RELACIONES DE TRABAJO</p> <p><i>¿Su conducta laboral está en sintonía con relaciones de trabajo en cooperación, productivas y armoniosas?</i></p> <p><i>¿Muestra disposición para el trabajo en equipo?</i></p>	

*MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS*



-ATENCIÓN AL PÚBLICO

¿Tiene capacidad y aplica valores en la relación con el ciudadano?

¿Comprende que ser empleado de la Alcaldía, implica tener disponibilidad de apoyo al ciudadano, adentro y fuera de las instalaciones municipales?

COMENTARIO DEL JEFE INMEDIATO:
