

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



**“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO A
MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD
DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ARIAS RIVAS, FLOR DE MARIA
IGLESIAS CHILIN, ROXANA PATRICIA
PÉREZ PINEDA, BENJAMIN HUMBERTO**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. MILTON RENÉ ORTÍZ

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MARZO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por concederme el milagro de la vida, por darme sabiduría, consejo y fortaleza en todo momento, por darme su mano, caminar junto a mí y dirigir cada uno de mis pasos hasta culminar con éxito esta etapa de mi vida. **A mis padres** Blanca Estela Rivas de Arias y Ceferino Arias Majano, por traerme al mundo y creer en mí desde ese preciso instante, por esforzarse y darme todo lo que he necesitado durante todos estos años, por inculcar en mí valores de honestidad, respeto, responsabilidad, amor y lealtad; por motivarme y tener la palabra precisa para darme un consejo, por haberme enseñado y demostrado que con fé, valor y perseverancia puedo lograr todo cuanto me proponga. **A mis hermanas y hermano** Silvia Lorena, Deysi Cecibel, Delmy Alicia y Fernando Leonardo, por compartir momentos de tristeza y alegría, por brindarme su apoyo, comprensión y compañía durante todo este trayecto, por hacer mi vida un poco más interesante y recordarme que me queda mucho por ganar. **A mis amigos**, con los que compartimos las experiencias de la vida que nos hicieron más fuertes, en especial a mis amigos y compañeros de tesis, Benjamín Humberto Pérez y Roxana Patricia Iglesias por su perseverancia y porque juntos logramos superar todas las dificultades durante la realización de este trabajo. **A mi asesor** Lic. Milton René Ortiz, por compartir sus conocimientos y orientarnos durante este proceso. Finalmente a todos aquellos que con sus oraciones me ayudaron a seguir adelante. Cada uno de ustedes deja una huella en mi corazón, muchas gracias.

Flor de María Arias Rivas

A Dios todopoderoso, por haber derramado en mí la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria; por permitirme finalizar con éxito mi carrera profesional, por haber estado conmigo en todo momento y así culminar con triunfo esta etapa de mi vida. **A mis Padres** María Haydee Pineda de Pérez y Benjamin Danilo Pérez Molina, por infundir en mí el deseo de superación, por inculcar valores de respeto, sinceridad, honestidad, lealtad, amor y sobre todo el temor de Dios. Por haber estado en los momentos más difíciles en mi trayectoria de vida, por brindarme sus consejos y apoyo incondicional en todo momento. **A mis Hermanos** Mónica Esmeralda Pérez Pineda y Danilo Josué Pérez Pineda, por su apoyo y comprensión durante la carrera y en cada etapa de mi vida. A todos aquellos que siempre estuvieron brindándome su cariño y comprensión y que con sus oraciones contribuyeron en gran medida en el cumplimiento de esta meta. **A mis compañeros y amigos**, a todos aquellos con los que compartimos días enteros de estudio, noches de desvelo, preocupaciones, tristezas y alegrías. **Al Docente Director** Lic. Milton René Ortiz, que nos apoyó y orientó durante todo este proceso. En especial a mis amigas y compañeras de tesis, Flor de María Arias Rivas y Roxana Patricia Iglesias porque con la ayuda de Dios derribamos todos los obstáculos que se nos presentaron a lo largo de nuestra carrera, convirtiéndolos en experiencias vividas, logrando culminar satisfactoriamente nuestra meta. Siempre los voy a recordar con mucho cariño, gracias de todo corazón a todos.

Benjamin Humberto Pérez Pineda

A Dios todopoderoso, porque a él debo todos mis logros, por darme a lo largo de este camino fortaleza e inteligencia, gracias por haberme ayudado en mi vida por todas las bendiciones, porque siempre me has dado lo que necesito y lo que es mejor para mí, gracias por ayudarme a alcanzar este triunfo. Gracias a mi Esposo Marlon Giovanni, por ser siempre mi apoyo y creer siempre en mí, por hacer siempre mi vida más fácil a pesar de las dificultades y compromisos. **A mis hijos Kristen y Marlon**, por la paciencia y el sacrificio de mi ausencia, por ser mi inspiración día a día. **A mis padres** David y Ana Julia, por el apoyo incondicional, porque con sus ejemplos me ayudaron a seguir siempre adelante. **A mi hermana y sobrinos** porque siempre estuvieron ahí para brindarme su apoyo y comprensión. **A mis compañeros de tesis** Flor y Benjamín, por su comprensión y apoyo, ya que son excelentes compañeros y amigos que Dios puso en mi camino para llevar a cabo este proyecto y alcanzar esta nueva meta juntos. **A mi Asesor** Lic. Milton Ortiz, por guiarnos a través del desarrollo del trabajo, y a cada uno de los docentes que durante la carrera aportaron su conocimiento y contribuyeron a mi formación profesional.

Roxana Patricia Iglesias de Martínez

INDICE

CONTENIDO	N° DE PÁGINA
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	
A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.....	1
1. DEFINICIÓN DE MUNICIPIO Y GOBIERNO MUNICIPAL.....	1
2. OBJETIVOS DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.....	1
3. IMPORTANCIA.....	2
4. FUNCIONES.....	2
5. MARCO LEGAL.....	3
5.1 LEYES.....	3
5.2 CÓDIGOS.....	5
5.3 REGLAMENTOS.....	6
5.4 NORMAS.....	7
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.....	8
1. ANTECEDENTES.....	8
2. DATOS GENERALES.....	8
2.1 DIVISIÓN POLÍTICA.....	8
2.2 GEOGRAFÍA.....	9
C. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.....	12
1. DATOS GENERALES.....	12
2. MISIÓN.....	12
3. VISIÓN.....	12
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	13
5. FUNCIONES PRINCIPALES.....	14

6. SERVICIOS QUE PRESTA.....	16
D. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
1. DEFINICIONES.....	16
2. OBJETIVOS.....	16
3. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO.....	17
E. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
1. DEFINICIONES.....	19
2. IMPORTANCIA.....	19
3. OBJETIVOS.....	20
4. ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO.....	20
5. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	21
6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN.....	22
7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	23
8. CRITERIOS DEL EVALUADOR.....	24
9. PROCESO GENERAL PARA EL DESARROLLO DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
10.ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	28
A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.....	30
1. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS.....	30
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	31
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	31
5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	32
6. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
7. PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LOS DATOS.....	36

8. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
B. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.....	37
1. ANÁLISIS GENERAL DEL PERFIL DEL ENCUESTADO.....	37
2. INDUCCIÓN.....	37
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MUNICIPALIDAD.	38
4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA.....	41
5. MOTIVACIÓN.....	41
6. COMUNICACIÓN.....	41
7. PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS.....	42
8. RELACIONES INTERPERSONALES.....	43
C. CONCLUSIONES.....	44
D. RECOMENDACIONES.....	45

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO A MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE CIUDAD DELGADO.....	46
1. IMPORTANCIA.....	46
2. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A UTILIZAR EN EL SISTEMA.....	46
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	47
1. OBJETIVO GENERAL.....	47
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	47
C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL MÉTODO DE 360°	48
1. FORMACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.....	48
2. DEFINICIONES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO	48
3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	49

4. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	51
5. POLÍTICAS.....	52
6. NORMAS.....	53
7. RESPONSABILIDADES.....	54
8. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS SUJETOS DE EVALUACIÓN.....	55
9. CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	56
10.FACTORES A EVALUAR.....	57
11.GRADOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	60
12.INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN.....	61
13.DISEÑO DE FORMULARIOS.....	62
14.ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.....	63
15.CASOS DE APELACIÓN.....	65
16.INFORME DE RESULTADOS.....	66
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	67
1. OBJETIVOS.....	67
2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	67
3. RECURSOS A UTILIZAR.....	68
4. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	69
5. PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	70
6. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	71
E. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.	

RESUMEN

La realización de la Evaluación del Desempeño no es una práctica nueva en las instituciones, desde el momento en que se emplea a una persona para llevar a cabo una actividad, siempre se evalúa como ésta desempeña su trabajo.

La alcaldía Municipal de Ciudad Delgado forma parte del área administrativa y geográfica conocida como Área Metropolitana de San Salvador, cuenta con 259 empleados los cuales desempeñan diferentes funciones, así mismo, cuenta con 34 unidades de trabajo.

Ante la inquietud por parte de la Unidad de Recursos Humanos en la búsqueda de mejorar el rendimiento de los empleados y proporcionar mejores servicios municipales, surge la necesidad de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, el cual se desarrolla en el presente trabajo; con el objetivo principal de obtener resultados con alto grado de veracidad en la evaluación, contribuyendo a la planificación y ejecución de acciones de mejora para llevar a cabo las actividades con mayor eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la institución.

La metodología utilizada en la investigación fue descriptiva, de tal manera que se analizó la situación actual del personal de la institución en donde se identificó la forma en que se desarrolla la evaluación, estableciendo las variables que interactúan en el proceso. Haciendo uso del análisis se determinaron las relaciones entre los elementos, con la síntesis se detectaron los factores que inciden tanto positivamente como negativamente en el rendimiento de los empleados y por medio de la deducción se pudo pasar de afirmaciones generales a hechos particulares que dieron explicación al problema de estudio. Las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información fueron: la encuesta por medio de un cuestionario y la observación directa.

La investigación permitió obtener como conclusión principal que: la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado realiza evaluaciones del desempeño cada seis meses, el método que utiliza la institución es la técnica de 90 grados, en donde las jefaturas son quienes evalúan directamente a sus subordinados; a los resultados obtenidos no se les da seguimiento y por lo tanto no existe continuidad en la identificación de necesidades de capacitación o mejoramiento en las áreas de trabajo que le permita al empleado la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, siendo este uno de los mayores retos para la municipalidad.

Por lo anterior, se recomendó que: la Alcaldía debe implementar un sistema administrativo de evaluación del desempeño, haciendo uso del método de 360 grados, para que los empleados puedan evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados, de tal manera que, se evalúen entre compañeros, los colaboradores al jefe y éste a su vez a los colaboradores; con el fin de que adquieran nuevos conocimientos y se desarrollen de mejor manera en sus puestos de trabajo. Así mismo, se recomendó la implementación de un plan de capacitación sobre el sistema de evaluación del desempeño, de tal manera que puedan evitarse factores como prejuicios personales, calificaciones basadas en actividades recientes, antipatía o simpatía hacia el evaluado y de esta forma generar una evaluación objetiva mediante un proceso transparente y confiable.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es importante considerar en las instituciones públicas el desempeño laboral de los empleados que permita alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano, cumpliendo así con las metas y objetivos del puesto y de la organización. La evaluación del desempeño consiste en medir el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades, cumplen los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo, es decir, medir el rendimiento del empleado. En este sentido se presenta a la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, un Sistema de Evaluación del Desempeño, que incluya a más de un evaluador, para obtener resultados más objetivos y que, con base en estos se puedan tomar las decisiones más acertadas para mejorar el desempeño del personal.

En el primer capítulo, se presentan generalidades de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado como son misión, visión, objetivos, servicios que presta, su estructura organizativa y el marco legal que le rige, entre otros datos. Además, se desarrollan aspectos relacionados con la administración del personal y la evaluación del desempeño, su importancia en las instituciones, diferentes métodos que pueden emplearse, los beneficios para los involucrados en el proceso y los principales errores en los que se puede caer al evaluar.

En el segundo capítulo, se describe la metodología que servirá de base para determinar la situación actual de la Evaluación del Desempeño que lleva a cabo la Alcaldía, y se presentan los respectivos análisis, conclusiones, recomendaciones, que proporcionaron información relevante para presentar la propuesta del sistema.

En el tercer capítulo, se desarrolla la Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño, que incluye un enfoque diferente haciendo uso del método de 360°, en donde se presenta todo lo concerniente al mismo: lineamientos, responsabilidades, factores a utilizar para evaluar y su respectivo porcentaje. Además se desarrolla un Plan de Implementación del Sistema Propuesto que incluye descripción de actividades, recursos y metodología a utilizar en el sistema; todo con la finalidad de facilitar la implementación del sistema.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.

1. DEFINICIÓN DE MUNICIPIO Y GOBIERNO MUNICIPAL.

El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.¹

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.

2. OBJETIVOS DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.

Las municipalidades tienen por objetivos:

- 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.
- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas.

¹ Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 publicado el 5 de febrero de 1986.

3. IMPORTANCIA.

Las comunidades y habitantes que conforman el municipio demandan la satisfacción de una serie de necesidades que generalmente son atendidas tanto por el gobierno municipal como por el gobierno central, para alcanzar el desarrollo colectivo.

Por lo que es necesaria la participación de los gobiernos municipales, quienes constituyen la unidad política local gozando de poder para solucionar las necesidades de los ciudadanos a través de la participación organizativa de la comunidad y lograr el desarrollo local.

4. FUNCIONES.

Compete a los Municipios:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades.
- El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
- El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
- La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de los servicios.

5. MARCO LEGAL.

5.1 LEYES.

5.1.1 Constitución de la República.

El artículo 86, establece que: “los funcionarios del gobierno son delegados del pueblo y no tienen más facultades que las que expresamente les da la ley”², es decir, que el carácter de elección popular es quien delega a los funcionarios como sus representantes y éstos a su vez, tienen independencia en sus funciones siempre y cuando se encuentren comprendidas dentro del marco legal.

Los artículos 203 y 204, hacen mención que los municipios son autónomos en lo económico, técnico y administrativo; así mismo la Autonomía Municipal otorga libertad para que los municipios puedan decidir libremente sobre su funcionamiento legal, contratación de empleados, elaboración de sus planes de desarrollo y el uso que harán de los recursos económicos con que cuentan.

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

En el artículo 153, se encuentran las sanciones que serán aplicadas a los funcionarios y servidores municipales que no realicen la documentación y uso pertinente de los expedientes administrativos, ya que estos deben incluir información de carácter relevante para la institución tal como los resultados de la evaluación del desempeño de cada servidor público.

5.1.3 Ley del Servicio Civil.

El artículo 1, expresa que: “la Ley de Servicio Civil tiene por finalidad regular las relaciones del estado y el municipio con sus servidores públicos, garantizar la eficiencia de las instituciones públicas y organizar la carrera administrativa mediante la promoción y selección de personal”.³ Esta ley es importante, pues en

² Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 publicado el 15 de diciembre de 1983.

³ Ley del Servicio Civil, Decreto Legislativo N° 507, Diario Oficial N° 239, Tomo N° 193 publicado el 27 de diciembre de 1961.

lo que respecta a la promoción de personal en las municipalidades, los resultados de la evaluación del desempeño pueden servir de parámetro al momento de hacer la promoción de puestos.

5.1.4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En los artículos 42 y 43, se expresa que: “El desempeño laboral de los empleados deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo, así mismo, la evaluación se define como un instrumento de gestión para el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera”.⁴ Por consiguiente la evaluación del desempeño permite identificar áreas de logro y mejora respecto a lo que requiere el puesto de trabajo.

5.1.5 Ley de Acceso a la Información Pública.

Según el artículo 6, “la creación del sistema de archivo que permite localizar los datos que genere o reciba con motivo de desempeño de las funciones, deberá mantenerse actualizado”⁵, es decir que deben hacerse las actualizaciones correspondientes en el sistema, sobre los resultados de la evaluación.

Los artículos 17 y 18 se refieren a que los Concejos Municipales deberán dar a conocer las ordenanzas municipales y sus proyectos, reglamentos, planes municipales, fotografías, grabaciones y filmes de actos públicos, actas del Concejo Municipal, informes finales de auditorías y rendición de cuentas; por otra parte, se determinan los mecanismos que facilitan el acceso a la información, la cual deberá estar a disposición del público a través de cualquier medio, tales como páginas electrónicas, folletos, periódicos u otras publicaciones, o secciones especiales de sus bibliotecas o archivos institucionales.

⁴ Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo N° 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo N° 317 publicado el 6 de junio de 2006.

⁵ Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8 de abril de 2011.

5.1.6 Ley de Ética Gubernamental.

Los artículos 1, 2 y 5, de esta ley tienen por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública, aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, así mismo, menciona los deberes éticos de éstos en el ejercicio y sus derechos conferidos.

Todo servidor público municipal, tiene la obligación de ser eficiente en el cumplimiento de sus labores y desempeñar con responsabilidad su cargo, utilizando adecuadamente los recursos para cumplir las funciones que le correspondan.⁶

5.2 CÓDIGOS.

5.2.1 Código Municipal.

El artículo 30 inciso 3°, “ nombra las comisiones que fueran necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares”.⁷ Este artículo determina el marco legal que regula la autonomía municipal, de tal manera que facilite la gestión dentro del aspecto legal que ayuda a las alcaldías a alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones, mediante procedimientos que se consideren apropiados, los cuales pueden ser apoyados por comisiones asignadas o por asesores externos.

5.2.2 El Código de Trabajo.

El artículo 31 inciso 2° y 3°, hace mención que: “Son obligaciones de los trabajadores obedecer las instrucciones que reciben del patrono en lo relativo al desempeño de sus labores, así como también, desempeñar el trabajo con diligencia apropiada y en la forma, tiempo y lugares convenidos”. No obstante el artículo 29 inciso 3° establece que: “El patrono tiene la obligación de

⁶ Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8 de abril de 2011..

⁷ Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 publicado el 5 de febrero de 1986.

proporcionarle los materiales necesarios para el trabajo, así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores”⁸. Todo empleado municipal está en la obligación de cumplir con sus tareas de forma responsable en lo relativo al desempeño de sus labores y el patrono deberá proporcionar todo lo necesario para su cumplimiento.

5.3 REGLAMENTOS.

5.3.1 Reglamento Interno de Trabajo.

Según lo establecido en el artículo 1, este reglamento tiene por objeto: “Establecer las regulaciones sobre funciones, derechos y deberes que como organización tiene por sí mismo y establecer disposiciones para dirigir y controlar, estableciendo relaciones laborales y administrativas saludables entre la municipalidad como el personal bajo su administración.”⁹

Es necesario que los empleados municipales tengan el conocimiento de los instrumentos con que cuenta la municipalidad, para desempeñar de mejor forma sus funciones.

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

El artículo 53, indica que: “Las unidades de auditoria interna de cada institución deberán verificar semestralmente las adquisiciones y contrataciones bajo la modalidad de libre gestión”¹⁰

El objetivo de la verificación de las adquisiciones y contrataciones es garantizar la transparencia en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.

⁸ Código de Trabajo, Decreto Legislativo 408, Diario Oficial N° 135, Tomo N° 328 publicado el 21 julio de 1995.

⁹ Reglamento Interno de Trabajo de los Empleados Municipales de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

¹⁰ Reglamento de ley LACAP Decreto Legislativo N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347 publicado el 5 de abril de 2000.

5.4 NORMAS.

5.4.1 Normas Técnicas de Control Interno Específicas Para la Municipalidad de Delgado, Departamento de San Salvador (NTCIE).

El cumplimiento de las funciones del puesto por parte del personal, según el artículo 98, “se dará seguimiento a través de la disposición de monitoreo sobre la marcha, mediante instrumentos de evaluación como cuestionarios, diagramas de flujo o el método que considere conveniente y se realizará por lo menos una vez al año”.¹¹

Según los artículos 20 y 22, El Concejo Municipal a través de las jefaturas correspondientes, evaluará periódicamente el trabajo de todos los empleados, en forma objetiva; su rendimiento deberá estar acorde al cumplimiento de objetivos y metas establecidas, así como implementar programas de desarrollo continuo, basado en un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos, un sistema de evaluación y seguimiento del proceso de capacitación.

Estas disposiciones tienen por objetivo optimizar el progreso y desarrollo de los empleados. Para ello el seguimiento, evaluación y monitoreo para evaluar los puestos de trabajo, deberá realizarse de manera periódica o anualmente.

Entre otras leyes que regulan a los funcionarios públicos y a las municipalidades se encuentran la Ley de la Vialidad, Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP), Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP) y Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

¹¹ Normas Técnicas de Control Interno Específicas Para la Municipalidad de Delgado, Departamento de San Salvador, Decreto Legislativo N° 253, Diario Oficial N° 55, Tomo N° 374 publicado el 21 de marzo de 2007.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.

1. ANTECEDENTES.

Muchos siglos antes de la llegada de los españoles en 1524, en la zona que fue conocida posteriormente como El Valle de las Hamacas, existieron tres pueblos extremadamente cerca uno del otro, Aculhuaca, Paleca y Texincal, cuando llegaron los españoles en 1524, por lo menos cuatro grupos nahuas habían desplazado totalmente a los mayas. Fue posteriormente que los nombres antiguos de estos pueblos cambiaron por Santiago Aculhuaca, Nuestra señora de la Asunción de Paleca y San Sebastián Texincal; la fusión de los tres pueblos históricos dio origen a lo que entonces se llamó "Villa Delgado". El primer Gobierno Municipal de La Villa se instauró el 01 de enero de 1936 en Aculhuaca.

Treinta y tres años después, el 17 de septiembre de 1968, la Asamblea Legislativa le otorga el título de "Ciudad", nombramiento que propició el desarrollo de Delgado en todos los niveles, educación, comercio y salud. En el centro de la ciudad se puede encontrar abundante comercio formal e informal, agencias bancarias, supermercado, oficinas de telefonía y más; el cantón San José Cortez se caracteriza por tener muchos talleres en los que se realizan trabajos en madera, principalmente en la elaboración de muebles para el hogar, los cuales son distribuidos en San Salvador y sus alrededores, en el Barrio Paleca se trabaja la alfarería, por lo que se elaboran ollas y jarrones de barro, se desarrolla la actividad agrícola, así como la industria de la maquila, pirotecnia y artesanías, lo cual se ha convertido en un patrimonio de la municipalidad.

2. DATOS GENERALES.

2.1 DIVISIÓN POLITICA.

Ciudad Delgado es un Municipio con 120,200 habitantes, una extensión territorial de 33.42 Km², se divide en 8 cantones y 174 caseríos, su cabecera Municipal "Ciudad Delgado", formada por los 3 Barrios Históricos: Aculhuaca, "Tierra de gente fuerte", Asunción Paleca, conocida como "tierra de colores", San Sebastián Texincal, conocida como "lugar de piedrecillas" y el Barrio las Victorias que es incorporado posteriormente dividiendo finalmente la cabecera Municipal en 4 barrios.

El último censo de población y vivienda realizado por la DIGESTYC en el año 2007 muestra en sus resultados que el total de la población del municipio de Ciudad Delgado es de 120,200 habitantes, en las tablas siguientes se muestra el detalle de cuantos pertenecen al área rural y al área urbana.

TABLA N° 1

POBLACIÓN URBANA - MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO¹²

Edad/Sexo	Hombre	Mujer	Total
0 - 14	17,348	16,671	34,019
15 - 64	31,815	38,733	70,548
65 +	3,218	4,376	7,594
Total	52,381	59,780	112,161

TABLA N° 2

POBLACIÓN RURAL - MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO¹³

Edad/Sexo	Hombre	Mujer	Total
0 - 14	1,425	1,260	2,685
15 - 64	2,261	2,563	4,824
65 +	230	300	530
Total	3,916	4,123	8,039

2.2 GEOGRAFÍA.

El Municipio de Ciudad Delgado se encuentra asentado a 3.5km. rumbo norte de la Ciudad de San Salvador y forma parte del área administrativa y geográfica conocida como Área Metropolitana de San Salvador, la altitud sobre el nivel del Mar es de 620m.

Está limitado al Norte con los municipios de Apopa y Tonacatepeque, al Nor- Este y Este por el municipio de Tonacatepeque, al Sur-Este por el Municipio de Soyapango, al Sur por el municipio de San Salvador y Soyapango, al Sur-Oeste por los Municipios de

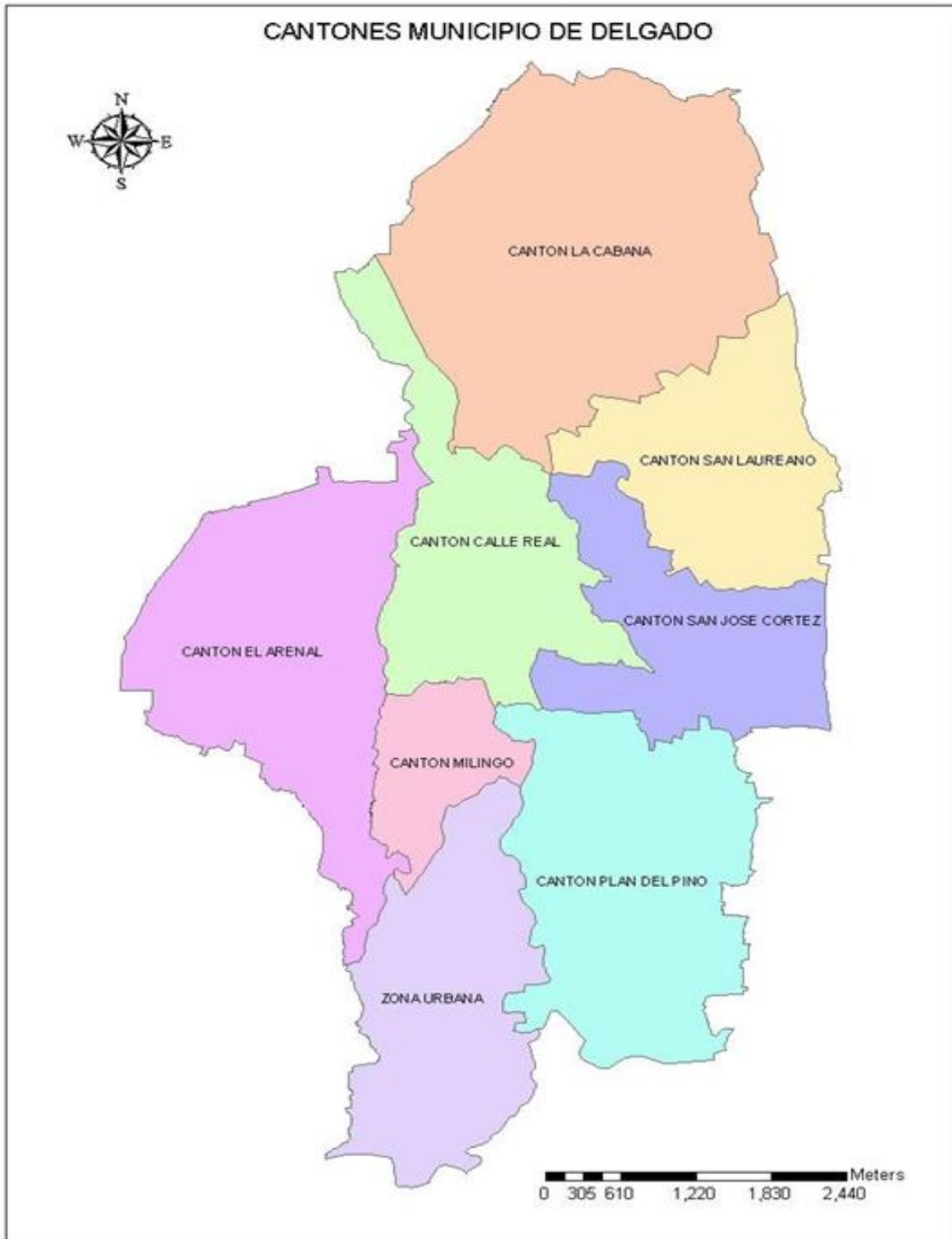
¹² El Salvador VI Censo de Población y Vivienda 2007 – DIGESTYC

¹³ El Salvador VI Censo de Población y Vivienda 2007 – DIGESTYC

Cuscatancingo y San Salvador, al Oeste por el Municipio de Mejicanos y al Nor-Oeste con los municipios de Apopa y Cuscatancingo.

MAPA DE EL SALVADOR CON LA UBICACIÓN DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.





C. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.

1. DATOS GENERALES.

La alcaldía Municipal de Ciudad Delgado forma parte del área administrativa y geográfica conocida como Área Metropolitana de San Salvador, cuenta con 259 empleados los cuales desempeñan diferentes funciones dentro de la misma, con el propósito de lograr los objetivos de la institución; sus recursos financieros son otorgados por el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo local (FISDL), Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), entre otros para garantizar su funcionamiento en la aplicación de sus recursos financieros, también por la captación de fondos por medio de los servicios que proporciona.

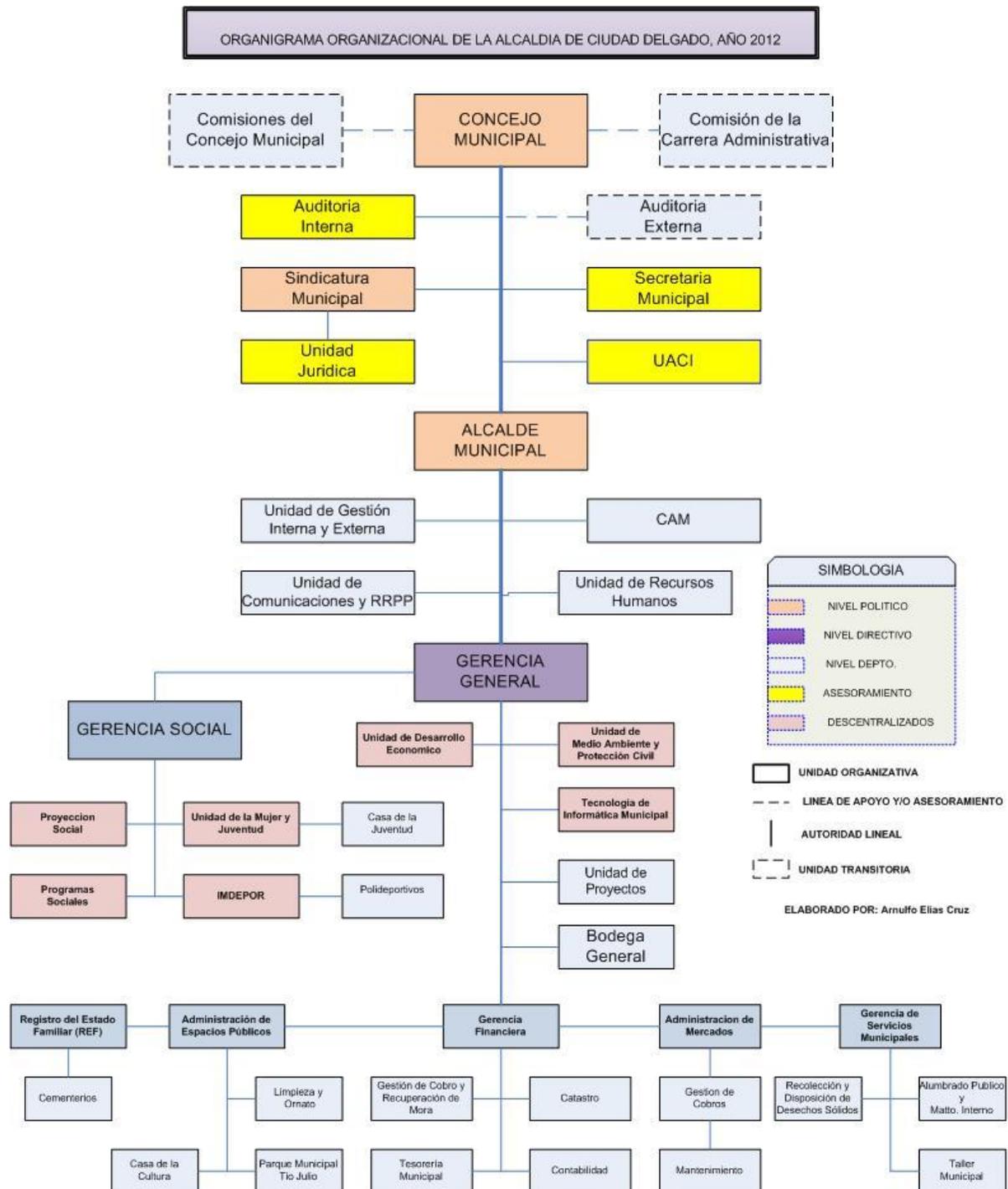
2. MISIÓN.

Ser un Municipio con alto nivel de desarrollo humano, donde los sectores sociales y económicos junto al gobierno local trabajen para mejorar la calidad de vida de sus habitantes con transparencia y participación; donde los máximos valores sean equidad, justicia, democracia y solidaridad.

3. VISIÓN.

Un gobierno municipal que administra los bienes y servicios públicos, gestiona recursos para la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes con eficiencia, transparencia, calidad, equidad y participación ciudadana.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA¹⁴.



¹⁴ Aprobado por el Concejo Municipal, año 2011

5. FUNCIONES PRINCIPALES.

- *Gerencia General:*

Otorga servicios de apoyo interno a la administración y garantiza que el recurso humano cuente con los medios necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones.

- *Gerencia financiera:*

Se encarga de la planificación y medición de gastos e ingresos futuros, la obtención de los ingresos públicos y la aplicación o inversión de tales ingresos.

- *Gerencia Social:*

Su función principal es desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con la educación y la cultura, la salud pública y la protección del medio ambiente, la asistencia social y jurídica, la capacitación, la promoción del empleo, el turismo, el deporte y la recreación.

- *Gerencia de servicios Municipales:*

Coordina y supervisa actividades necesarias para brindar servicios públicos.

- *Concejo Municipal:*

Constituye el primer nivel jerárquico de decisión de la alcaldía, el cual establece las políticas de acción institucional y las metas de cada área de actividad de la administración municipal.

- *Unidades de apoyo:*

Se componen por las Comisiones Municipales, Sindicatura, Auditoría Interna, la Secretaría Municipal y Relaciones Públicas; estas unidades sirven de apoyo al Concejo Municipal, al alcalde, la Administración y demás unidades que lo requieran.

- *Administración:*
Es la unidad en la que el alcalde por acuerdo del Concejo Municipal delega la dirección del funcionamiento interno de la alcaldía.

- *Tesorería:*
Esta unidad es encargada del manejo, recaudación y contratación del recurso financiero que permita la ejecución del plan de Gobierno Municipal.

- *Contabilidad:*
Se encarga de llevar los registros de ingresos y egresos que percibe la alcaldía.

- *Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional:*
Esta unidad controla las contrataciones y adquisiciones que la alcaldía requiere, promoviendo la competencia de la licitación pública.

- *Registro de Estado Familiar:*
Llamado también Registro Civil, es el que se ocupa de los diferentes asentamientos, tales como:
 - Nacimiento
 - Defunción
 - Marginación
 - Matrimonio

- *Registro y Control Tributario.*
Abarca los servicios de catastro y cuentas corrientes. Catastro se encarga de las mediciones y aperturas de cuentas de contribuyentes, así como, su respectiva calificación y registro por cuentas corrientes actualiza las fichas de los contribuyentes y busca recuperar la mora por impuestos municipales.

6. SERVICIOS QUE PRESTA.

La alcaldía municipal administra y controla los servicios, entre ellos se puede mencionar:

- Alumbrado público: servicio público que consiste en la iluminación de las vías públicas, parques públicos, y demás espacios de libre circulación.
- Agua potable: servicio de agua para consumo humano, que puede ser consumida sin restricción debido a un proceso de purificación que cumple con las normas de calidad promulgadas por las autoridades locales e internacionales.
- Mantenimiento de caminos vecinales: mantenimiento del sistema vial vecinal que sirve para dar acceso a los centros poblados, caseríos o predios rurales.
- Permiso a empresas para funcionar: autoriza a las empresas para poder realizar diferentes actividades comerciales.
- Certificación de documentos legales tales como: partidas, actas y partidas de matrimonio.
- Declaración anual para el pago de los impuestos municipales.
- Emisión de solvencia municipal.
- Servicio para construcción y remodelación de vivienda.
- Permisos de instalación de energía eléctrica.
- Entre otros.

D. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. DEFINICIÓN.

“La administración de recursos humanos tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.”¹⁵ La coordinación adecuada de los miembros que conforman la organización y la calidad del trabajo que éstos realizan, permite el buen funcionamiento y desarrollo de la entidad.

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de personas que planean y coordinan actividades a través de control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que

¹⁵ Administración de personal y recursos humanos. Autor: William B. Werther, Jr.; Keith Davis. Pag. 5

colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y al mismo tiempo el logro de los objetivos de la organización.

La administración de recursos humanos representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

2. OBJETIVOS.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las contribuciones al cumplimiento de las metas que hacen los empleados a la organización. Entre algunos objetivos específicos se pueden mencionar:

- Permite el desarrollo profesional de los empleados.
- Contribuir al logro de metas institucionales por medio de la contratación del personal adecuado.
- Desarrollar el conocimiento de los empleados por medio de capacitaciones.
- Lograr que el empleado se identifique con la institución.
- Establecer y alcanzar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de actividades y tareas.
- Crear políticas que beneficien tanto al empleado como a la institución.
- Vigilar que el lugar donde el empleado realice sus actividades cuente con la seguridad adecuada a fin de no atentar contra su integridad física.

3. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO.

La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto en el personal y en las instituciones donde estos laboran, la forma de seleccionar a las personas, reclutarlas y orientarlas para hacerlas trabajar, la calidad en la manera en que se administra el recurso humano en la institución es un aspecto crucial en la competitividad institucional.

Los aspectos básicos de la administración de recursos humanos son: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, los cuales se explicaran de la siguiente forma:

- *Integración de Recursos Humanos.*

Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal. Así como su integración a las tareas institucionales.

- *Organización de Recursos Humanos.*

Después del proceso de integración de los empleados, se realiza la descripción de los puestos estableciendo así los requisitos básicos, para luego asignar la fuerza laboral y establecer el nivel académico que debe tener cada empleado.

- *Retención de Recursos Humanos.*

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre ellos sobresalen los planes de remuneración económica, aunque hay que tomar en cuenta que dicho aspecto no es el único motivo por lo que una persona abandona su trabajo, sino que también puede suceder por las prestaciones sociales, carga de trabajo, higiene y seguridad, relación con la jefatura, estilo de supervisión, estabilidad, entre otras.

- *Desarrollo de Recursos Humanos.*

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y organizacional; representando estas, la inversión que las instituciones hacen en su personal, ya que éstas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo.

- *Auditoría de Recursos Humanos.*

Este proceso es una herramienta de control detallada que permite detectar las deficiencias de sus empleados tomando en cuenta los objetivos que se persiguen.

E. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a ser evaluado con los sistemas formales de evaluación del desempeño; dando surgimiento a muchas investigaciones con respecto a su potencialidad, eficiencia y productividad, las fuerzas que impulsan su energía a la acción y el ambiente.

El desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento del empleado y constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

1. DEFINICIONES.

Existen varias definiciones de evaluación del desempeño, entre ellas se pueden mencionar:

Harold Koontz, define la evaluación del desempeño como un proceso que permite juzgar y estimular las capacidades y limitaciones del recurso humano que labora en la empresa, lo cual permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el rendimiento del personal.¹⁶

La evaluación del desempeño permite juzgar las cualidades del individuo como trabajador y conocer la forma como desempeña su trabajo, juzgando su idoneidad para desempeñar el puesto o cargo que ostenta; este proceso sirve como herramienta para identificar áreas de logro y oportunidades de mejora en el desempeño de los empleados de tal manera que proporcione información necesaria para mejorar el rendimiento laboral.

En conclusión, la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Es una forma de revisar objetivamente lo realizado por cada miembro del equipo en un período de tiempo, con el fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades individuales y grupales, así también, como las amenazas a la organización por carencias en su estructura de capital humano.

¹⁶ Koontz, Harold. "Administración", Doceava Edición. McGraw Hill Interamericana S.A.

2. IMPORTANCIA.

Las evaluaciones del desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vincular la persona al cargo.
- Tomar decisiones de promoción, ascenso y transferencias.
- Evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Corregir errores en el diseño del puesto.
- Retroalimentar la información del propio individuo evaluado.

3. OBJETIVOS.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos:

- a) Adecuación del individuo al cargo.
- b) Entrenamiento.
- c) Promociones.
- d) Incentivo salarial por buen desempeño.
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado.
- f) Auto perfeccionamiento del empleado.
- g) Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos.
- i) Estímulo a la mayor productividad.
- j) Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- k) Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.

4. ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen predominantemente, el valor de las recompensas y la percepción que tengan los empleados de dichas recompensas son los aspectos que condicionan el volumen de esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar; así mismo, cada persona evalúa la relación costo beneficio y a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Tomando como base lo anterior, pueden identificarse los siguientes aspectos:

a) Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).

Estas son las características que distinguen y definen el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, estas pueden ser naturales e innatas o adquiridas con el paso del tiempo.

b) Contribución del empleado al objetivo o trabajo encomendado.

El trabajo en equipo, es una parte importante para el alcance de los objetivos de la organización, es por ello que cada persona debe realizar en su puesto de trabajo la parte correspondiente o encomendada a alcanzar.

c) Potencial de desarrollo.

Elaborar planes de formación y desarrollo de las virtudes o capacidades que tiene la persona; de manera que se proporcione la formación necesaria para las funciones que se le asignen.

Los factores con los que se evalúa al personal son:

a) *Conocimiento del trabajo.*

Mide el conocimiento que tiene el evaluado de las tareas que le han sido asignadas, a partir de los conocimientos, acciones y funciones a ejecutar en el puesto de trabajo.

b) *Calidad del trabajo.*

Mide la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.

c) *Relaciones con las personas.*

Mide el grado de interrelación y la manera en que el evaluado interactúa con las demás personas.

d) *Estabilidad emotiva.*

Mide el grado de independencia con que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo.

e) *Capacidad de análisis y síntesis.*

Es la capacidad del evaluado para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso, de tal manera que el evaluado pueda organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática para realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades de forma racional.

5. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

Existen muchas razones para evaluar el desempeño de los empleados, dentro de las más importantes están:

- a) Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción, remuneración, entre otros.
- b) Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.

- c) La evaluación permite una retroalimentación respecto a su desempeño, dando la oportunidad de corregir deficiencias.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, por lo cual las empresas deben preocuparse por realizar este tipo de evaluación por el beneficio que trae, ya que por medio de ésta se miden las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que permitirá tomar decisiones enfocadas a mejorar las relaciones interpersonales y el funcionamiento efectivo de la organización.

6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación del desempeño proporciona beneficios cuando es programada, coordinada y desarrollada; dichos beneficios inciden en el jefe, subordinado y en la organización.

a) *Beneficios para el jefe.*

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables, los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

b) *Beneficios para el subordinado.*

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño.

- Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

c) *Beneficios para la organización.*

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recurso humano ofreciendo oportunidades a los empleados no sólo de ascensos si no de progreso y desarrollo de personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

Diferentes contextos de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

a) Método de las escalas gráficas:

Es el método de evaluación del desempeño más usado y divulgado. Aunque en apariencia es sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados

previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen objetivo, por cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor.

b) Método de la elección forzada:

El método de la elección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases; sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta ser seleccionado por el evaluador y los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejorar.

c) Método de los incidentes críticos:

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, que se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por características muy normales, sino por aquellas muy positivas o negativas; por ende el supervisor, observa las excepciones tanto positivas como negativas en el desarrollo de las personas. Las excepciones positivas deben ponerse en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

d) Método de comparación por pares:

Es un método de evaluación que compara a los empleados de dos en dos; en la columna derecha se anota aquel cuyo desempeño se considere mejor. Así, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Sin embargo, este sistema se recomienda únicamente cuando los evaluadores no están en condiciones de utilizar otros métodos, debido a que es muy sencillo y poco eficiente.

e) Método de evaluación de 360°:

Este método consiste en evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados, de tal manera que se evalúan entre compañeros (horizontalmente); los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Además, se puede incorporar la opinión de algunos clientes proveedores que tienen relación directa con algunas personas y jefes.

El método proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, debido a que brinda perspectivas de múltiples fuentes dando como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimizando tendencia limitadas del comportamiento.

Los principales usos que da la evaluación de 360° son medir las competencias (conductas) y diseñar programas de desarrollo.

Algunas de las ventajas de este método es que el sistema es más amplio, en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas, puede reducir el sesgo y los prejuicios porque la retroinformación procede de más de una persona. Sin embargo, este método tiene como desventaja la complejidad del sistema en términos administrativos, al combinar todas las respuestas y para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

8. CRITERIOS DEL EVALUADOR.

Al momento de realizar la evaluación es importante que el evaluador tome en cuenta los siguientes elementos:

- a) Objetividad: Valorar con base en hechos reales el desempeño del evaluado.
- b) Oportunidad: Realizar la evaluación, tomando en consideración el periodo evaluado.
- c) Pertinencia: Consiste en calificar y delimitar lo que se debe de evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.
- d) Transparencia: La evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.

- e) Participación: Que el evaluador y el evaluado estén abiertos al diálogo.
- f) Equidad: Significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado.

9. PROCESO GENERAL PARA EL DESARROLLO DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Es importante establecer un sistema y una escala de medición, que en el caso que haya más de una persona, evaluando funciones similares, las variables a considerar y la metodología a emplear sean las mismas, para poder obtener resultados que permitan su agrupación y comparación.

A continuación se describe la forma general de llevar a cabo la evaluación del desempeño:

- Diseñar la metodología, incluyendo los instrumentos a utilizar en la Evaluación del Desempeño.
- Solicitar aprobación de la metodología y modelo por parte de directivos o gerencia administrativa.
- Informar la metodología a los evaluadores y evaluados.
- Explicar los instrumentos a utilizar y formas de usarlos.
- Programar la ejecución de la evaluación.
- Pasar las evaluaciones, según lo diseñado.
- Recopilar la información de las evaluaciones realizadas.
- Consolidar la información.
- Interpretar y analizar los resultados.
- Redactar información de resultados de la evaluación con las conclusiones y recomendaciones.
- Propuestas de acciones de mejora.

El proceso de mejoramiento del rendimiento propiamente tal, utiliza la evaluación formal como herramienta para obtener procesos y sintetizar información sobre el empleado y su trabajo, para construir un proceso continuo de mejoramiento.

10. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Todo evaluador por su condición de humano, está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea la metodología de evaluación que utilice.

A continuación se mencionan algunos de los errores más relevantes que deben evitarse al calificar:

- La Importancia del Puesto: El evaluador se deja influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado sin percatarse que es independiente del nivel del puesto que desempeña.
- El Efecto de Halo o Error de Imagen: El evaluador se deja influenciar inconscientemente por alguna virtud o debilidad del individuo; y con base a ésta califica otros aspectos que no tienen ninguna relación con dicha virtud o debilidad. O sea que el evaluador pierde de vista que existen varios comportamientos para evaluar en el trabajador y que cada uno se refiere a un determinado aspecto del desempeño del individuo.
- La Tendencia Central: Es uno de los errores más comunes al evaluar, este error se evidencia cuando el evaluador hace todas las marcas o casi todas con un criterio promedio y de esta manera se evita el conflicto cuando se tiene dudas, no tiene la información adecuada o cuando en el proceso se está poniendo muy poca atención y esfuerzo; calificar a todos los empleados de la misma manera, tal como calificarlos a todos en promedio puede distorsionar las evaluaciones, al hacerlas menos útiles para fines de promoción, remuneración o asesoría al empleado.
- El Error Constante: Consiste en calificar a todos los subalternos de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos. Este error deriva de un desconocimiento de la trascendencia de los resultados de las evaluaciones por parte del evaluador.

- La Calificación Afectiva: Permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación, dando como resultado calificaciones altas para trabajadores que no cumplen con los objetivos del puesto y calificaciones bajas para trabajadores que superan los objetivos del puesto. El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener favoritismos, ni estados de ánimo.
- El Comportamiento Reciente: El impacto causado por algún incidente reciente en el desempeño de la función del trabajador, puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el desempeño, el evaluador puede dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el resto del periodo.
- Los Errores de Inclinación: Este error, consiste en la inclinación o prejuicio que puede tener un jefe al momento de evaluar, causando favoritismo o un efecto negativo, por ejemplo: aspectos como antigüedad, raza, religión, sexo, posición, entre otras.
- El Apresuramiento: Este error no requiere mayor explicación; una tarea de esta naturaleza es de las que no pueden hacerse bien si uno va contra el tiempo.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.

1. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.

GENERAL:

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación del desempeño que realiza la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado para diseñar un sistema de evaluación que contribuya a mejorar el rendimiento del personal.

ESPECÍFICOS:

- Identificar los criterios y factores de evaluación del desempeño actual para diseñar parámetros e instrumentos de evaluación más adecuados a utilizar.
- Determinar deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.
- Identificar los diferentes niveles de comunicación que existen dentro de la institución y su incidencia en el proceso de evaluación.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación que se aplicó fue descriptiva y en esta se plantearon características del fenómeno de estudio, se analizó la situación laboral actual del personal de la alcaldía en donde se identificó la forma en cómo se desarrolla la evaluación del desempeño, para establecer la relación entre las variables que interactúan en el proceso.

3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método que se utilizó en el desarrollo de la investigación de una manera más específica, se desglosa de la siguiente forma:

a) Análisis:

Se aplicó éste método, porque facilitó la determinación de las relaciones y dependencias de los elementos que están incidiendo en la evaluación del desempeño de la institución objeto de estudio, identificando a la vez cada uno de los factores en su entorno.

b) Síntesis.

Con éste método se pudieron detectar los factores que están incidiendo tanto positiva como negativamente en el rendimiento de los empleados para llegar a lo concreto y generalizar e integrar las áreas de coordinación con el entorno organizacional.

c) Deducción.

La aplicación de este método permitió pasar de afirmaciones generales a hechos particulares, tomando de base el marco teórico; ya que la acumulación de conocimientos anteriores facilita explicar los hechos o problemas en estudio.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para que la recolección de información sea objetiva y confiable, se utilizaron las técnicas e instrumento siguientes:

a) Encuesta.

Esta técnica nos permitió conocer el objeto de estudio utilizando el cuestionario como un instrumento para la recolección de información, dicho cuestionario está orientado a investigar sobre los aspectos que influyen en la evaluación del desempeño de las jefaturas y personal de niveles administrativos y operativos.

b) Observación Directa.

Se utilizó el método de la observación directa para verificar y ampliar los resultados obtenidos sobre la información que no se logró recolectar en el cuestionario.

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

a) Fuentes Primarias.

Este tipo de información se obtuvo a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, como lo es el cuestionario que fue contestado por los empleados de la municipalidad.

b) Fuentes Secundarias.

Esta información se obtuvo a través de los diferentes autores que desarrollan el tema de evaluación del desempeño, así como tesis, páginas Web y libros relacionados con el tema.

6. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.

a) Población.

La población objeto de estudio, fueron los empleados que laboran en las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado que en su totalidad son doscientos cincuenta y nueve.

En la siguiente tabla se detallan cada una de las unidades con las que cuenta la Alcaldía y el número de empleados que pertenece a cada una de ellas:

TABLA N° 3 DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS.

CÓDIGO	UNIDAD	TOTAL
10101	Concejo municipal	16
10102	Sindicatura	2
10104	Unidad Jurídica	2
10105	Secretaría Municipal	4
10106	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	5
10107	Despacho Municipal	6
10108	Unidad de Gestión	1
10109	Comunicaciones y Relaciones Públicas	3
10110	Recursos Humanos	1
10111	Gerencia General	13
10112	Unidad de Medio Ambiente y Protección Civil	1
10114	Tecnología de Informática Municipal	2
10115	Gerencia de Administración de Finanzas	2
10116	Catastro	6
10117	Gestión de Cobro y Recuperación de Mora	8
10118	Tesorería	4
10119	Contabilidad	7
10120	Registro del Estado Familiar	7
10121	Sección Cementerio	2
20101	Cuerpo de Agentes Municipales	44
20102	Gerencia Social	1
20103	Proyección Social	15
20104	Programas Sociales	4
20105	IMDEPOR	4
20106	Unidad de la Mujer y Juventud	5
30101	Gerencia de Servicios Municipales	3
30102	Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos	46
30103	Alumbrado Público y Mantenimiento Interno	3
30104	Taller de Mantenimiento	3
40101	Unidad de Proyectos	10
50101	Administración de Mercados	7
50102	Administración de Espacios Públicos	4
50103	Limpieza y Ornato	11
50104	Casa de la Cultura	2
50105	Parque Tío Julio	5
TOTAL		259

b) Muestra.

Para calcular la muestra se tomó en cuenta la población objeto de estudio antes mencionado. Se utilizó la fórmula para el cálculo de muestras con población finita, que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{Z^2 p q + (N-1) E^2}$$

Dónde:

N: Población

q: Probabilidad en contra

n: Tamaño de la muestra

E: Error de estimación

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad a favor

Con un nivel de confianza de 1.96 se tiene la certeza de que el 95% de los resultados obtenidos en el estudio serán correctos considerando un error muestral del 10%.

Datos:

N: 259

q: 0.5

Z: 1.96

E: 0.10

p: 0.5

Solución:

$$n = \frac{(1.96)^2(259)(0.50)(0.50)}{(1.96)^2(0.50)(0.50) + (259 - 1)(0.10)^2}$$

$$n = \frac{248.7436}{3.54904}$$

$$n = 70$$

El tamaño de la muestra fue de 70 empleados y se escogió de forma aleatoria a 70 personas para colaborar en la investigación sobre la Evaluación del Desempeño. La cual quedó distribuida de la siguiente manera:

TABLA N° 4 SEXO DEL ENCUESTADO.

SEXO	ENCUESTADOS
Femenino	37
Masculino	33
TOTAL	70

TABLA N° 5 MUESTRA ESTRATIFICADA PARA LA ENCUESTA

CÓDIGO	UNIDAD	MUESTRA
010105	Secretaría Municipal	1
010106	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	1
010107	Despacho Municipal	2
010108	Unidad de Gestión	2
010111	Gerencia General	2
010114	Tecnología de Informática Municipal	7
010116	Catastro	1
010117	Gestión de Cobro y Recuperación de Mora	1
010118	Tesorería	4
010119	Contabilidad	6
010120	Registro del Estado Familiar	2
010121	Sección Cementerio	5
020101	Cuerpo de Agentes Municipales	5
020102	Gerencia Social	1
020103	Proyección Social	5
020105	IMDEPOR	9
020106	Unidad de la Mujer y Juventud	2
030101	Gerencia de Servicios Municipales	2
030102	Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos	3
030103	Alumbrado Público y Mantenimiento Interno	2
030104	Taller de Mantenimiento	2
050101	Administración de Mercados	1
050102	Administración de Espacios Públicos	2
050104	Casa de la Cultura	1
050105	Parque Tío Julio	1
TOTAL		70

7. PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LOS DATOS.

Antes de recolectar la información se elaboró un cuadro de la distribución muestral del personal por área, lo que nos sirvió para designar el número de personas a encuestar por área. Al empleado se le explicó el propósito de la encuesta; con el apoyo de la encargada de Recursos Humanos que nos presentó con los jefes de las diferentes áreas para que pudiéramos realizar la encuesta con mayor facilidad.

Con el cuestionario, se recolectaron las diferentes opiniones de los empleados que sirvieron para conocer la información sobre la herramienta de evaluación del desempeño utilizado actualmente en la municipalidad.

8. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

a) ALCANCES.

Se obtuvo la autorización de parte de las máximas autoridades de la municipalidad, y la participación de la mayoría de los empleados de la Alcaldía, así como la colaboración de la encargada de Recursos Humanos que nos orientó en la identificación de los lugares donde se encuentran las jefaturas, con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

b) LIMITACIONES.

En el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron el desarrollo de la investigación como: distracción de los encuestados al momento de contestar el cuestionario y poco compromiso por parte de ellos en la investigación, así mismo, se tuvo como limitante la poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores encuestados y su poco sentido de colaboración.

B. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.

1. ANÁLISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE LLENARON EL CUESTIONARIO.

De acuerdo con la investigación, se le preguntó a los empleados, varios aspectos que tienen que ver con su relación laboral, entre ellos el sexo, edad, cargo que desempeña, área a la que pertenece, nivel académico y tiempo de laborar; se determinó lo siguiente: Que del total de los encuestados el 53% fueron mujeres y el 47% hombres, así mismo, los rangos de edades que sobresalen son de 26-33 años con un 30% y de 34-41 años con un 26%, lo que significa que la Alcaldía cuenta con personal que tiene perspectiva de responsabilidad y desarrollo. Además, el nivel de estudio de la mayoría de los empleados encuestados, es de educación media y una menor cantidad que representa el 34% de los encuestados posee educación superior, (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis respecto a la información general del encuestado, pregunta 7). En cuanto a la estabilidad laboral, según lo manifestado por los empleados, se considera estable, ya que el 20% de los encuestados tiene entre 4 y 6 años de laborar en la misma, sin embargo, hay un buen número de empleados que tiene menos de 1 año de laborar en la Alcaldía, esta variable puede cambiar al inicio de cada período, debido a la incertidumbre política con la que se trabaja en las alcaldías.

2. INDUCCIÓN.

La Alcaldía no realiza el proceso adecuado de inducción que oriente al nuevo empleado en su puesto de trabajo, ya que no cuenta con un manual de bienvenida que le permita dar a conocer las generalidades y aspectos más importantes. En ese sentido, quien realiza la labor de inducción es el jefe inmediato, lo cual representa un 31% de los encuestados y en su defecto es el compañero de trabajo con un 44% (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto a la información de evaluación del desempeño, pregunta 10). Por lo tanto, esto no garantiza que el empleado adquiera mediante este proceso un conocimiento completo de todas las actividades que requiere su puesto de trabajo, pues únicamente al 12% de los empleados se les proporcionó el manual de funciones.

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MUNICIPALIDAD.

En la Alcaldía se han desarrollado evaluaciones del desempeño laboral haciendo uso de la técnica de 90°, dicha evaluación se realiza cada seis meses. Según lo reflejado en la información que se obtuvo a través del cuestionario dirigido al personal de la municipalidad, el 100% de los encuestados expresaron que sí se evalúa el desempeño laboral, no obstante el 79% manifestó que siempre se realizan evaluaciones, mientras que para el 21% solo algunas veces (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 2), esta evaluación es realizada por cada jefe inmediato; el 89% de los empleados sabe qué es evaluación del desempeño y por lo tanto consideran que se le debe dar seguimiento a los resultados, este seguimiento resulta de gran ayuda al momento de identificar los avances obtenidos en las áreas de mejora al momento de evaluar al empleado. Según la investigación, se pudo identificar que para un 59% de los empleados sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar su desempeño no tienen ninguna incidencia en la realización de sus funciones, esto genera descontento de tal manera que el empleado está desmotivado a opinar y dar ideas que pueden contribuir a un mejor funcionamiento de la institución (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 8).

a) Importancia de la evaluación.

El 90% de los empleados consideró que evaluar su desempeño es un proceso que tiene un impacto positivo de tal manera que propicie la mejora de los resultados en sus labores, sin embargo, únicamente el 10% dijo lo contrario (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 3), una de las razones por las cuales un mínimo porcentaje de los empleados considera que este proceso no mejorará su desempeño, se debe a que la evaluación no es un factor que les motive a desarrollarse de mejor manera, pero la mayoría de los empleados si consideran esto como un factor motivante, siendo esto beneficioso para la institución pues cuenta con personal dispuesto a enfrentar los retos y desafíos que la institución requiere para proporcionar un buen servicio a su población territorial.

b) ¿Quién lleva a cabo de la evaluación del desempeño?

Según los datos obtenidos, el 60% opinó que su jefe inmediato es quien realiza la evaluación del desempeño, el 30% dijo ser evaluado por la gerencia y el 10% por una comisión administrativa (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 4), esto trae como resultado confusión y malestar por parte de los empleados al no estar establecido con exactitud quién o quienes evaluarán su desempeño.

c) ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

La evaluación en la institución se lleva a cabo cada seis meses, según lo que contestaron los empleados (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 5). En cuanto al período de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño, el 56% de los empleados consideran que esta se debería realizar semestralmente, mientras que el 31% considera que debería de realizarse anualmente y un mínimo 13% dijo que trimestralmente (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 21). Así mismo, el 60% de los encuestados expresó que a los seis meses de haber laborado en la institución, el empleado puede ser sujeto de la evaluación del desempeño, el 30% manifestó que debe realizarse después de tres meses y el 10% a los nueve meses (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 24).

d) Objetivo de la evaluación del desempeño.

Según la información recolectada, el 40% del personal expresó que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es conocer sus fortalezas y debilidades, el 23% manifestó reconocer el buen desempeño de los empleados y un 14% es fortalecer el rendimiento de los empleados (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 19). Por lo que se denota que las jefaturas demuestran una actitud favorable de mejorar el perfil de sus empleados.

e) Beneficios de la evaluación del desempeño.

El 38% de los empleados consideró que el beneficio principal al realizar la evaluación son las capacitaciones, el 20% mejorar la prestación de servicios y el 16% opinó que el mejoramiento de las relaciones humanas. (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 20). La mayoría de los empleados considera que al ser capacitados adquieren y desarrollan habilidades y destrezas para realizar de manera más eficiente sus actividades, y consecuentemente brindar un mejor servicio a la comunidad.

f) Factores que generalmente se evalúan.

Del personal encuestado, el 17% expresó que el conocimiento del trabajo es uno de los factores más importantes que se debe tomar en cuenta al momento de realizar la evaluación del desempeño, mientras que el 14% opinó que la iniciativa, integridad y liderazgo, el 14% mencionó el trabajo en equipo, un 11% la calidad del trabajo y un 10% el cumplimiento de normas (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 25). Pero tanto para los empleados como para los jefes se deben evitar ciertos factores para poder obtener resultados confiables en la evaluación. El 44% de los encuestados considera que se deben evitar los prejuicios personales, calificaciones basadas en actividades recientes, antipatía o simpatía hacia el evaluado y tendencia a calificar al promedio; el 21% manifestó que la antipatía o simpatía hacia el evaluado es lo que debe evitarse y un 17% expresó que deberían ser los prejuicios personales (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 26). Conforme a lo anterior se puede decir que los resultados no tendrían una visibilidad clara de los que se está realizando bien y en qué áreas se debe mejorar.

g) Transparencia en el manejo de la información en la Alcaldía.

El 54% de los encuestados considera que hay transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño y el 46% opina lo contrario, lo anterior demuestra que una buena parte de los empleados de la institución creen en el proceso de evaluación que se realiza; sin embargo, existe un alto porcentaje de empleados que demuestra cierto grado de

inconformidad en el manejo de los resultados del proceso, creando poca credibilidad en los datos proporcionados por la evaluación (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 33).

4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA.

Al indagar si los empleados han sido capacitados, se determinó que el 60% ha recibido capacitaciones adecuadas en su puesto de trabajo. Además, el 64% mencionó que les ha beneficiado para la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, mientras que el 26% opinó que los ha hecho más competentes en su puesto de trabajo (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 31 y 32). Considerando lo anterior, se puede determinar que la capacitación debe fortalecerse para reducir deficiencias que tengan los empleados en su puesto de trabajo y a su vez se logra la prestación de un mejor servicio a los usuarios.

5. MOTIVACIÓN.

Al investigar sobre este aspecto en la institución, el 84% de los empleados se sienten motivados al momento que se les analiza su comportamiento; esto demuestra una actitud positiva ante la Evaluación del desempeño, porque les permite conocer su desempeño y los logros obtenidos. (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 6). El resultado del análisis anterior, demuestra que el recurso humano se debe de sentir motivado con las tareas que desempeña, ya que de esta manera se mejora el servicio al usuario y se asignan actividades de acuerdo a sus capacidades y virtudes.

6. COMUNICACIÓN.

De los indicadores que se consideran en la comunicación y sobre la base de los datos obtenidos, el 87% de los empleados afirma que si se les da a conocer los cambios que ocurren dentro de la institución a través de la gerencia, mientras que el 13% opinó lo contrario (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 28).

Para los empleados es muy importante que sus jefes tomen en cuenta sus sugerencias o críticas para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo, en la encuesta realizada se reflejó que el 41% de los empleados consideran que si se toman en cuenta, sólo el 59% considera que no, ya que existen lineamientos establecidos jurídicamente; es por eso, que los empleados no acostumbran comunicarle a sus jefes sugerencias respecto a las actividades que desenvuelven (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 8). Como resultado de una buena comunicación en las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre todo el personal, el 83% de los jefes no solo da órdenes, sino que también se involucran y participan en el trabajo (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 30). Lo anterior es de mucha ayuda al momento de llevar a cabo las actividades, ya que al recibir el apoyo del jefe se facilita la consecución de los objetivos y metas establecidas.

7. PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

En la institución algunos de los problemas más frecuentes que afectan al desempeño laboral de los empleados son la interrupción constante de su trabajo lo cual representa el 15%, el incumplimiento de metas el 6% y un 44% expresó que las llegadas tardías y el 10% la poca colaboración (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 12).

Así mismo, las medidas correctivas aplicadas por faltas en la realización de las actividades que mencionaron los encuestados, el 61% manifestó haber recibido llamados de atención y al 26% se le realizaron descuentos, mientras que el 7% amonestaciones (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 13). Otro problema es la sobre carga de trabajo que se da muy a menudo en la institución, lo cual afecta directamente el rendimiento del desempeño laboral, por lo que se observó que el 54% promueve el trabajo en equipo, un 19% la ayuda que reciben de sus compañeros de trabajo y al 16% se le redistribuye el trabajo (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 16). En cuanto, a los recursos que el empleado necesita para trabajar con eficiencia el 84% afirmó que la institución proporciona los recursos necesarios, mientras que un 16% expresó no recibir dichos recursos, imposibilitando así el desarrollo adecuado de sus funciones.

De la actitud positiva que toman los empleados para solucionar un problema, el 56% trata de resolverlo por sí mismo y busca ayuda para solucionarlo (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 15).

8. RELACIONES INTERPERSONALES.

En este elemento se evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas, así también para el buen desarrollo de la ejecución de la evaluación del desempeño, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores: El 54% considera que la relación personal colaborador-jefe en el interior de la institución es buena, sin embargo solo el 33% opinó que es muy buena, por lo cual esto, indica que se debe de mejorar aspectos en la relación laboral entre subordinado y jefe para poder lograr un clima organizacional adecuado que permita el dialogo abierto y la solución de problemas. (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 18).

C. CONCLUSIONES.

- a) Se detectó que en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado se realizan evaluaciones del desempeño cada seis meses, el método que utiliza la institución es la técnica de 90°, en donde las jefaturas son quienes evalúan directamente a sus subordinados; a los resultados obtenidos no se les da seguimiento y por lo tanto no existe continuidad en la identificación de necesidades de capacitación o mejoramiento en las áreas de trabajo que le permita al empleado la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, siendo esto uno de los mayores retos para la municipalidad.
- b) Según lo expresado por los empleados en el cuestionario, las evaluaciones son influenciadas positiva o negativamente por varios factores, en su mayoría por problemas o prejuicios personales, antipatía o simpatía hacia el evaluado y tendencia a calificar al promedio, es decir, que estas no cumplen de manera objetiva con los fines que persigue su realización.
- c) En la Alcaldía no existe una actitud positiva y una comunicación abierta entre jefes y subordinados, ya que la mayoría de estos no toman en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal imposibilitando el aporte de nuevas ideas que permita mejorar el funcionamiento de la institución.

D. RECOMENDACIONES.

- a) La Alcaldía debe implementar la evaluación de 360°, para que los empleados puedan evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados, de tal manera que, se evalúen entre compañeros, los colaboradores al jefe, y este a su vez a los colaboradores. Este método es parte de la modernización y mejora de los procesos de desarrollo humano en beneficio de los empleados tales como la capacitación de acuerdo al puesto de trabajo; con el fin de que adquieran nuevos conocimientos y se desarrollen de mejor manera en sus puestos de trabajo.
- b) Dado que buena parte de los empleados considera que la evaluación en la Alcaldía se ve influenciada de una u otra manera, se recomienda la implementación de un plan de capacitación sobre el sistema de evaluación del desempeño, de tal manera que puedan evitarse factores como prejuicios personales, calificaciones basadas en actividades recientes, antipatía o simpatía hacia el evaluado y tendencia a calificar al promedio; y de esta forma generar una evaluación objetiva mediante un proceso transparente y confiable.
- c) La Alcaldía debe fomentar la comunicación abierta, de tal manera que todas las áreas de la institución puedan dar retroalimentación sobre los aspectos a mejorar según los resultados de la evaluación del desempeño, y la manera cómo pueden mejorarse las deficiencias en las actividades que se desarrollan, es por ello que se recomienda la implementación de actividades y talleres que fomenten una buena comunicación y un buen clima de trabajo.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO A MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE CIUDAD DELGADO.

1. IMPORTANCIA.

La Evaluación del Desempeño es de suma importancia para la municipalidad porque permite la rotación del personal para un mejor aprovechamiento del potencial de los colaboradores y promociones o ascensos cuando los resultados denotan excelencia; además, deriva en capacitaciones que permitan al servidor público nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar la productividad institucional. Es por ello que es importante conocer de manera objetiva los puntos débiles y fuertes del personal para reconocer la calidad del empleado con que cuenta la institución; en ese sentido, la evaluación tradicional (vertical) tiene la limitante que los resultados obtenidos son con base a la percepción de una sola persona (Jefe inmediato), esto conduce a generar desconfianza, pérdida de credibilidad, conflictos laborales, información subjetiva, entre otras más.

Por tanto una Evaluación del Desempeño debe de dar a los empleados municipales una perspectiva de su desempeño lo más amplia posible, al obtener aportes desde todos los ángulos para que de alguna manera se reduzcan los sesgos y el grado de subjetividad.

2. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A UTILIZAR EN EL SISTEMA.

Existen muchos métodos utilizados para realizar evaluaciones del desempeño, entre todos ellos el método que proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona y brinda perspectivas de múltiples fuentes dando como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado, es el método de 360°, el sistema propuesto utilizará este método ya que permitirá conocer la percepción que tienen los empleados respecto al ambiente donde desempeñan sus labores, desarrollan sus habilidades, conocimientos y comportamientos.

Cabe mencionar que este método se implementará en sustitución del método de evaluación actual, ya que en la institución se desarrolla un método de evaluación de 90° y el nuevo método busca

obtener opiniones de los diferentes empleados, respecto al desempeño de un colaborador en particular, maximizando los resultados integrales de los empleados de la institución. Por otra parte, dicho método permitirá que el factor humano pueda obtener una abierta y propositiva retroinformación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Así pues, este modelo fortalecerá el desempeño de individuos, equipos de trabajo y de toda la organización, lo que contribuirá a brindar un mejor servicio a todos los usuarios y la toma de decisiones administrativas.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño que brinde resultados con un mayor grado de objetividad a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, de tal manera que se puedan llevar a cabo las actividades con mayor eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la institución.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto.
- b. Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación, que permitan superar las deficiencias detectadas.
- c. Aportar información que permita elaborar y llevar a cabo programas o planes precisos para mejorar el desempeño del personal, tales como: promociones, capacitaciones, a través de la Unidad de Recursos Humanos.

C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL MÉTODO DE 360°.

1. FORMACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.

La institución con base a la propuesta del modelo de evaluación del desempeño de 360° creará un Comité Evaluador del proyecto, responsable de seguir los pasos y las reglas efectivas, vigilando que se le dé cumplimiento al proceso que se realizará.

El Comité Evaluador estará integrado por un miembro del Concejo Municipal, el Jefe de Personal, un Jefe de Área y un empleado, que sean reconocidos por su integridad personal y profesional para que funcione en el período que se realice la Evaluación del Desempeño. Este deberá ser aprobado y reconocido por el Concejo Municipal, para contar con su máximo apoyo; de tal manera que, sus observaciones sean tomadas en cuenta; además se elaborará un acta en la cual quede plasmado quienes formarán el comité evaluador, así como sus respectivas funciones.

El miembro del Concejo Municipal será elegido por consenso entre los integrantes del Concejo Municipal y el Alcalde, considerando la disposición y conocimiento sobre el tema; el Jefe y el empleado serán elegidos con base al desempeño óptimo en la evaluación anterior, para un período de evaluación; mientras que el Jefe de Personal participará en todos los períodos.

Se designará a un coordinador que será el encargado de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el Comité.

2. DEFINICIONES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO.

El sistema de evaluación es un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros, que son utilizados para llevar a cabo la evaluación del desempeño y contribuir a la mejora del rendimiento, para lo cual, dicho sistema estará integrado por los siguientes elementos:

- ✓ *Evaluación*: es el proceso por medio del cual una persona emite un juicio de valor de alguien.
- ✓ *Evaluado*: es objeto de observación, valoración y calificación durante el proceso de evaluación.
- ✓ *Evaluador*: empleado de cualquier nivel que se relaciona con el evaluado y por tanto está apto para observar, valorar y otorgar una calificación acorde al desempeño del mismo. Éstos pueden ser Jefes Inmediatos o pares evaluadores.

- ✓ *Pares Evaluadores*: Son las personas seleccionadas, sean éstos jefes o compañeros, para brindar su opinión sobre el comportamiento de sus compañeros.
- ✓ *Desempeño*: habilidades o destrezas en la realización de las actividades laborales.
- ✓ *Evaluación del Desempeño*: Es un instrumento de gestión que permite evaluar, anualmente, el rendimiento y la conducta de cada colaborador, atendidas las exigencias y características de su cargo.
- ✓ *Factor de Evaluación*: elemento, componente o comportamiento manifestado en un empleado.
- ✓ *Capacitación*: actividades orientadas a la formación del personal a través del desarrollo de sus aptitudes o el fortalecimiento de sus debilidades.
- ✓ *Apelación*: solicitud de revisión de la evaluación del desempeño, cuando el Jefe y colaborador no están de acuerdo en alguna de las calificaciones otorgadas al evaluado.
- ✓ *Comité Evaluador*: son las personas elegidas por el Alcalde y el Concejo Municipal para administrar el proceso de evaluación y que le darán dinamismo a su ejecución y seguimiento, en cada período de evaluación.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

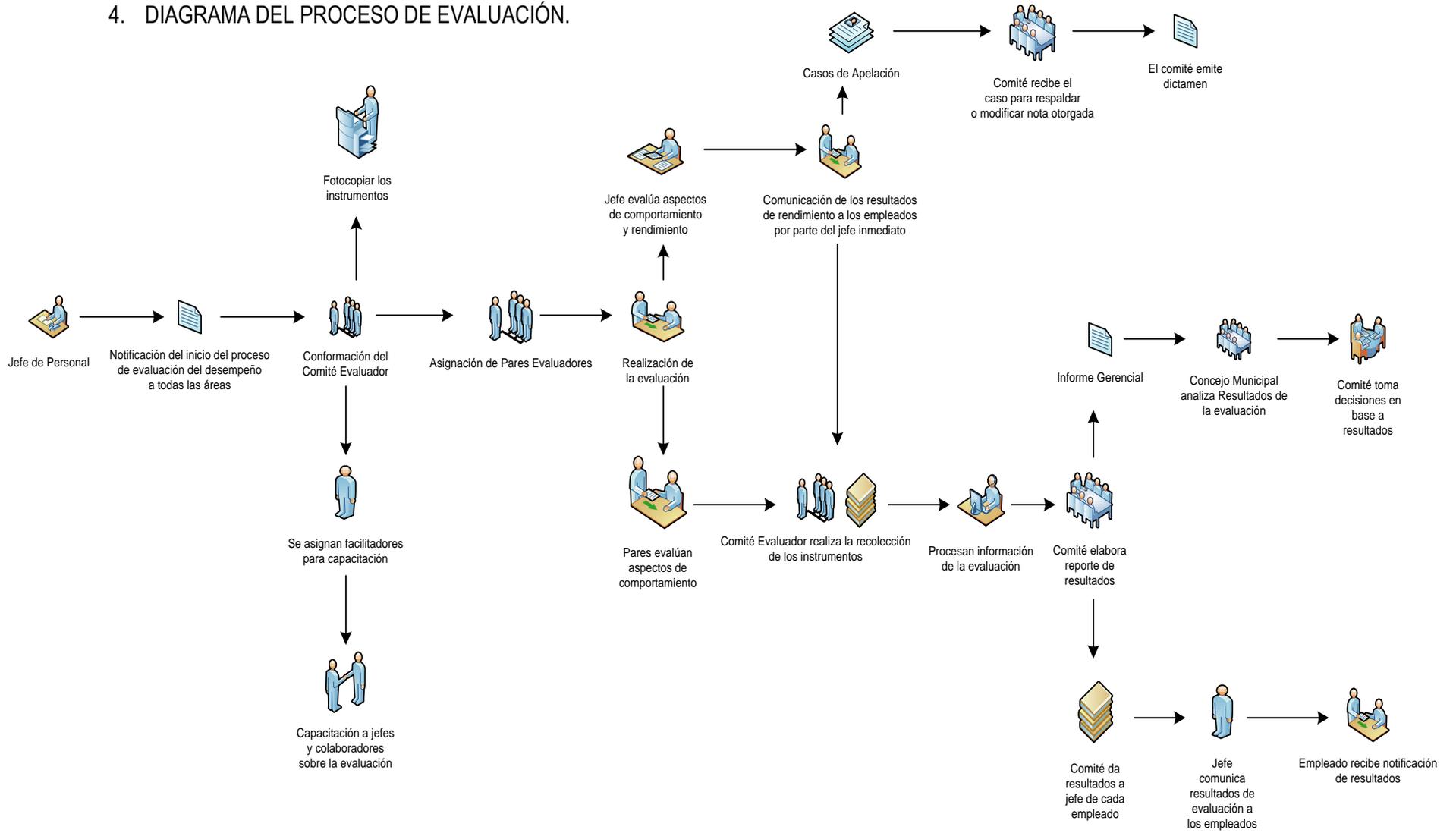
El proceso de evaluación comienza con la notificación emitida por el Jefe de Personal hacia todas las áreas funcionales de la institución, indicando el inicio del proceso; luego el Concejo Municipal designará a cuatro personas, las cuales conformarán el Comité Evaluador, este estará integrado por un miembro del Concejo Municipal, el Jefe de Personal, un Jefe de Área y un empleado, que serán responsables de coordinar y controlar el proceso de evaluación.

El Comité Evaluador planificará la realización de la capacitación sobre la evaluación y designará facilitadores de la misma, con el objetivo que estos brinden asistencia técnica y capaciten a los jefes y colaboradores que participarán en el proceso. Así mismo, el Comité Evaluador será el encargado de reproducir todos los instrumentos de evaluación y cualquier otro material necesario para el proceso; posteriormente el Comité elegirá los pares evaluadores que calificarán a cada empleado, seguido de esto se da inicio al proceso de evaluación; los jefes evaluarán aspectos de comportamiento y rendimiento, sin embargo los pares únicamente podrán evaluar factores de comportamiento.

El jefe evaluador comunicará los resultados del rendimiento a los empleados, por medio de una entrevista, si alguno de los evaluados no estuviere de acuerdo con el resultado obtenido en los factores de rendimiento y no firmare los mismos, esto pasará a ser tratado por el Comité Evaluador como un caso de apelación, siendo este el que emitirá un dictamen respaldando o modificando la nota otorgada.

Luego de la entrevista de evaluación, el Comité Evaluador procede a la recolección de los instrumentos utilizados por los jefes y pares evaluadores, para procesar la información y posteriormente elaborar el reporte de resultados, que será presentado al jefe de cada empleado y éste, los comunicará a los evaluados. El Comité realizará también un informe gerencial que será presentado al Concejo Municipal para el análisis de los resultados obtenidos, que permitirá tomar decisiones de las acciones a realizar para la mejora del rendimiento, basándose en los resultados obtenidos.

4. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.



5. POLÍTICAS.

- a) La evaluación del desempeño para la Alcaldía se realizará una vez al año y será el Comité Evaluador el encargado en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos de establecer la fecha en que se realizará dicha evaluación.
- b) Los instrumentos a utilizar en cada evaluación del desempeño serán autorizados por el Concejo Municipal.
- c) Para coordinar y controlar el proceso de evaluación, se conformará un Comité para cada período de evaluación.
- d) Una semana antes de cada periodo de evaluación se programará una capacitación con todo el personal para explicar el proceso y los objetivos del mismo y otra hacia los jefes inmediatos para instruirlos sobre la entrevista de evaluación y sus instrumentos respectivos.
- e) Los pares evaluadores serán seleccionados por el Comité Evaluador para garantizar una mayor objetividad en los resultados de los factores de comportamiento.
- f) La calificación final de la evaluación deberá obtenerse de la calificación otorgada por el jefe inmediato en cada uno de los factores de rendimiento, así como también del promedio de las calificaciones otorgadas por el jefe inmediato y los pares evaluadores en los factores de comportamiento.
- g) Los resultados de la evaluación del desempeño laboral se presentarán en forma personal a cada trabajador y se presentará un resumen de los resultados obtenidos a la Unidad de Recursos Humanos y al Concejo Municipal.
- h) La calificación de la evaluación del desempeño laboral de cada trabajador quedará registrada en el respectivo expediente de los trabajadores.
- i) Los Jefes y empleados que han tenido un desempeño óptimo y han formado parte del Comité Evaluador no podrán ser elegidos para conformar el Comité en el siguiente período, esto con el fin de incentivar la participación de todos los empleados en el proceso de evaluación.
- j) Los resultados de la evaluación del desempeño serán utilizados para tomar decisiones tales como promociones, capacitaciones, establecer políticas de incentivos y otras que tengan como finalidad el desarrollo y motivación del personal.

6. NORMAS.

- a) Serán sujeto de evaluación todos los empleados de la Alcaldía, siguiendo las instrucciones del Comité.
- b) El Comité Evaluador deberá informar la programación e indicaciones a seguir durante el período de evaluación.
- c) El Comité Evaluador deberá facilitar a los pares evaluadores las respectivas copias de los instrumentos a utilizar, los cuales deberán ser completados sin borrones, tachaduras o correcciones, para que no den lugar a incertidumbre y posteriormente deberán ser remitidos al Comité con las firmas del Jefe Inmediato y el evaluado.
- d) Los evaluadores deberán tomar en cuenta las funciones asignadas de cada puesto a evaluar, el rendimiento en los aspectos técnicos, así como también el comportamiento manifestado por el evaluado durante el período que corresponda.
- e) La evaluación se deberá realizar de forma anónima, de manera que no comenten las calificaciones otorgadas ni las personas evaluadas.
- f) El Jefe Inmediato deberá comunicar los resultados de la evaluación de los factores de rendimiento a sus colaboradores, los cuales serán firmados por el empleado y en caso de estar en desacuerdo podrá pedir apelación al Comité Evaluador.
- g) La calificación final obtenida de la evaluación de cada uno de los factores, será comunicada de manera formal y confidencial por el Jefe Inmediato a cada empleado, haciendo énfasis en las acciones de mejora acordadas por ambas partes, serán la Unidad de Recursos Humanos junto con el Comité Evaluador quienes darán seguimiento a los resultados obtenidos.
- h) El Comité Evaluador elaborará el reporte de resultados individuales de cada empleado, así como el informe de resultados que será presentado al Concejo Municipal.
- i) Todo empleado que será evaluado deberá tener como mínimo seis meses de laborar para la Alcaldía.
- j) Los imprevistos que surjan durante el período de evaluación se resolverán a través del Comité Evaluador.
- k) Los casos de apelación serán resueltos por el Comité Evaluador.

7. RESPONSABILIDADES.

La aplicación y ejecución de la evaluación del desempeño estarán comprendidos por los siguientes responsables:

a) Concejo Municipal.

El Concejo Municipal será el encargado de analizar y aprobar las alternativas o acciones de mejora que proponga el Comité Evaluador, para desarrollar al personal a través de capacitaciones, programas de incentivos, convivios, etc.

b) Comité Evaluador.

El Comité tendrá una participación en las siguientes actividades:

- ✓ El Comité tiene el carácter orientador y regulador del proceso, haciendo cumplir las actividades, políticas y normas que están definidas para los componentes del sistema.
- ✓ Elegir a los pares evaluadores que calificarán a cada empleado.
- ✓ Dictaminar resoluciones cuando los casos no pueden ser acordados en el proceso normal de la evaluación o en los casos de apelación presentados por los empleados.
- ✓ Supervisar las fases del desarrollo de la aplicación de la evaluación del desempeño.
- ✓ Proponer alternativas con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño en las diferentes áreas de trabajo, mediante el diseño y propuesta de políticas de incentivos y/o recompensas, desarrollo de potencialidades de los empleados y acciones de mejora, además de diseñar las capacitaciones desde el punto de vista técnico o habilidad para cumplir las expectativas de los usuarios y la comunidad.
- ✓ Reproducir los instrumentos de evaluación y cualquier otro material necesario.
- ✓ Elaborar reportes e informe de los resultados de la evaluación de los empleados para ser presentados al Concejo Municipal.
- ✓ Designar y capacitar a las jefaturas, para que estas apoyen el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Promover e involucrar a los empleados para que participen de forma activa en la aplicación de la evaluación (aportando opinión sobre compañeros y jefes evaluados), con el propósito de mejorar el desempeño de todos.

- ✓ Fomentar la cooperación de los empleados para realizar la evaluación del desempeño.

c) Pares Evaluadores.

Son las personas seleccionadas por el Comité Evaluador, sean estos jefes o compañeros; los cuales tendrán las siguientes responsabilidades:

- ✓ Brindar información objetiva sobre el comportamiento de sus compañeros.
- ✓ Seguir las indicaciones contenidas en los instrumentos de evaluación.
- ✓ Mantener un alto grado de confidencialidad de la información presentada al Comité Evaluador.

d) Evaluados.

Son sujetos de la evaluación del desempeño todos los empleados que laboran para la Alcaldía Municipal (jefes, administrativos y operativos), y deben de colaborar en las actividades que se realicen durante el período de evaluación.

8. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS SUJETOS DE EVALUACIÓN.

Para fines de la evaluación, los cargos que los empleados desempeñan dentro de la Alcaldía están clasificados en jefaturas, administrativos y operativos, los que se definen de la manera siguiente:

a) Personal de Jefaturas.

Comprende el personal responsable de la dirección de una unidad organizativa o grupo de empleados, donde planifica, organiza, supervisa y da seguimiento a las funciones que se ejecutan en el Área Administrativa, Operativa o Técnica.

b) Personal Administrativo.

Son aquellos empleados que realizan tareas que se caracterizan por ser de trámite, manejo de documentos o valores, atención al ciudadano, contribuyente o usuario, y en general los empleados que apoyan a la gestión administrativa en las diferentes unidades organizativas de la Alcaldía Municipal.

c) Personal Operativo.

Son los trabajadores que realizan tareas físicas y/o manuales, utilizando conocimientos que generalmente adquieren con la práctica; se incluyen también a los que desarrollan actividades que requieren conocimientos de un oficio y el manejo de equipo, maquinaria y herramientas de cierta complejidad.

9. CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN.

El propósito principal de realizar la capacitación previa a la evaluación es orientar a los empleados sobre la evaluación del desempeño para que se incorporen activamente en el desarrollo de la misma, de tal manera que comprendan el alcance y los resultados de la evaluación de una manera propositiva.

La capacitación será el medio de apoyo para que los empleados puedan aclarar determinados puntos del proceso de la evaluación, explicando los aspectos que no estén claros; además de motivarlos y animarlos a que se involucren en el proceso para disminuir conflictos en el desarrollo de éste. Los empleados tendrán la oportunidad de plantear las incertidumbres o dudas de las medidas administrativas que se llevarán a cabo al aplicar la evaluación.

Los responsables de la capacitación sobre la evaluación son los siguientes:

- ✓ Comité Evaluador: Es el responsable de planificar la realización de la capacitación sobre la evaluación.
- ✓ Jefe de Personal: además de ser parte del Comité, coordinará la asistencia técnica y brindará el apoyo logístico para la ejecución de la capacitación.
- ✓ Facilitadores de Capacitación: Personas designadas por el Comité para que presten asistencia técnica a los empleados en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación.

La realización de esta capacitación debe desarrollarse previamente de la aplicación de la evaluación del desempeño y debe enfocarse en los siguientes puntos:

- ✓ Objetivos de la aplicación de la evaluación del desempeño
- ✓ Factores de la evaluación a aplicar.

Se seleccionan previamente, para definir las cualidades y habilidades del empleado que permitan medir su rendimiento y comportamiento.

- ✓ El uso del instrumento de evaluación.

La capacitación será el medio informativo para dar a conocer los lineamientos para el uso del instrumento.¹⁷

- ✓ Errores que se deben evitar al evaluar.¹⁸

- ✓ La elección de los evaluadores.

El Comité Evaluador con la cooperación de la Unidad de Recursos Humanos será el encargado de seleccionar al personal indicado para evaluar.

- ✓ El proceso de la evaluación del desempeño.¹⁹

- ✓ La presentación de los resultados a los evaluados.²⁰

Los resultados obtenidos se darán a conocer a los empleados por medio de un reporte que contenga la calificación obtenida en cada factor.

10. FACTORES A EVALUAR

Los factores de evaluación propuestos están divididos en dos grupos que son: Factores de Rendimiento y Factores de Comportamiento para los diferentes puestos de la Alcaldía.

a) Los Factores de Rendimiento: corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requerido para desarrollar una o varias actividades específicas.

b) Los Factores de Comportamiento: definen las conductas mostradas por los empleados en el desempeño de sus labores.

A los factores de rendimiento y de comportamiento de cada puesto, se les ha asignado un porcentaje que totaliza un 100%, se ha otorgado un mayor porcentaje a los factores de comportamiento de los distintos puestos, considerando que es una institución orientada al servicio. El total de puntos de rendimiento y comportamiento se distribuye en los diferentes factores, considerando su importancia para cada tipo de puesto; además estos porcentajes podrían ser modificados según las necesidades de la Alcaldía en el futuro.

¹⁷ Ver anexo 3.

¹⁸ Ver Capítulo I, página 28.

¹⁹ Ver diagrama de proceso Capítulo III, página 51.

²⁰ Ver anexo 5.

Para esta propuesta se sugiere el cuadro que se presenta a continuación:

		CLASIFICACION DE PUESTOS					
F A C T O R E S	R E N D I M I E N T O	JEFATURAS	%	COLABORADORES ADMINISTRATIVOS	%	COLABORADORES OPERATIVOS	%
		Planificación del trabajo	8	Cantidad de trabajo	12	Cantidad de trabajo	8
		Obtención de resultados	16	Calidad de trabajo	12	Calidad de trabajo	8
		Toma de desiciones y soluciones de conflicto	8	Capacidad para trabajar bajo presión	16	Responsabilidad	12
		Administración de recursos	12	Cumplimiento de normas e instrucciones	8	Cumplimiento de normas e instrucciones	16
	TOTAL DE PUNTOS DE RENDIMIENTO		44		48		44
	C O M P O R T A M I E N T O	COLABORACIÓN	8	COLABORACIÓN	12	COLABORACIÓN	16
		Relaciones interpersonales	8	Relaciones interpersonales y servicio al usuario	16	Relaciones interpersonales y servicio al usuario	16
		Capacidad de dirección	16	Ética y transparencia	12	Ética y transparencia	16
		Ética y transparencia	8	Iniciativa	12	Iniciativa	8
Capacidad de análisis		16					
TOTAL DE PUNTOS DE COMPORTAMIENTO		56		52		56	
TOTAL DE PUNTOS		100		100		100	

Los factores están definidos de la siguiente manera:

Factores de Rendimiento:

- ✓ Planificación del trabajo: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando las acciones, los plazos y los recursos requeridos.
- ✓ Obtención de resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos hacia el logro de resultados establecidos.
- ✓ Toma de decisiones y soluciones de conflicto: Habilidad para resolver problemas, tomando las decisiones acertadas en el momento oportuno.
- ✓ Administración de recursos: Habilidad para emplear y distribuir los recursos que le han sido asignados, haciendo buen uso de ellos.
- ✓ Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo realizado por el empleado durante un tiempo estipulado conforme a lo que ha sido asignado.
- ✓ Calidad de trabajo: Es la capacidad de aplicar los conocimientos en las tareas asignadas, cumpliendo los requerimientos de exactitud, precisión, confiabilidad y tiempo establecido.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad.
- ✓ Cumplimiento de normas e instrucciones: Cumplimiento de órdenes e instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.
- ✓ Responsabilidad: La capacidad existente en toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, así como la relación que une al autor con el acto que realice.

Factores de Comportamiento:

- ✓ Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferentes circunstancias.
- ✓ Relaciones interpersonales y servicio al usuario: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

- ✓ Capacidad de dirección: Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando.
- ✓ Ética y Transparencia: Es actuar conforme a lo que cada uno dice o considera importante, esto incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.
- ✓ Capacidad de análisis: Es la capacidad de entender una situación, desintegrándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre los diferentes elementos o aspectos temporales y establecer prioridades, así como comprender las relaciones causa y efecto.
- ✓ Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.

11. GRADOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Cada factor incluye cuatro niveles de evaluación o elementos descriptivos que tienen un nivel de calificación de forma ascendente, los evaluadores tomarán en cuenta que el criterio de evaluación más bajo corresponde a un nivel de desempeño inferior y el criterio de evaluación más alto corresponde a un nivel de desempeño superior, como se presenta en el siguiente cuadro:

PUNTOS POR NIVEL DE EVALUACIÓN				PORCENTAJE POR FACTOR
INFERIOR	INTERMEDIO		SUPERIOR	
2	4	6	8	8
3	6	9	12	12
4	8	12	16	16

Para los factores que tienen asignado un 8%, se tienen niveles de 2, 4, 6 y 8.

Para los factores que tienen asignado un 12%, se tienen niveles de 3, 6, 9 y 12.

Para los factores que tienen asignado un 16%, se tienen niveles de 4, 8, 12 y 16.

12. INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN.

La calificación final de la evaluación se obtendrá de la calificación otorgada por el Jefe Inmediato en cada uno de los factores de rendimiento, sumada al promedio de las calificaciones otorgadas por el Jefe Inmediato y los pares evaluadores en los factores de comportamiento. La calificación final obtenida por cada empleado se clasificará en un rango de puntos; como se presenta en el cuadro de escala de puntos, la cual está definida en porcentajes del 0 al 100%.

ESCALA DE PUNTOS		
PUNTOS	CONCEPTO	DEFINICIÓN
90-100	Óptimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
70-89	Muy bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
60-69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
50-59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
0-49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

13. DISEÑO DE FORMULARIOS.²¹

Cada formulario consta de los siguientes apartados:

a) Datos del Evaluado.

Los Jefes deberán complementar cada uno de los datos contenidos en esta parte. Se debe escribir el nombre completo del empleado, su puesto funcional, el área a la que pertenece y la fecha de evaluación.

b) Factores y Niveles de Evaluación.

En esta parte se encuentran cada uno de los factores por medio de los cuales se evaluará al empleado, según el nivel en el cual el empleado ha realizado sus actividades. El Jefe Inmediato evaluará de manera preliminar todos los factores, analizando de manera objetiva los conocimientos, actitudes y aptitudes del empleado. Posteriormente al realizar la entrevista de evaluación se le comunica al empleado la calificación asignada en los factores de rendimiento y se discuten los puntos que no son compartidos por ambas partes, para llegar a un acuerdo al respecto, sin apartarse de la realidad.

Además, debe explicarle claramente al empleado que los factores de comportamiento serán resultado del promedio obtenido a través de todos los evaluadores de su desempeño y que por tal razón, él no le brindará la calificación otorgada a dichos factores.

Si en algún factor no se logra un acuerdo entre el jefe y el evaluado, el jefe deberá marcar la casilla correspondiente al nivel que le otorgará y la evaluación pasará a ser tratada por el Comité Evaluador como un caso de apelación.

Los compañeros de trabajo que participen como evaluadores deberán basar sus calificaciones en los comportamientos y aptitudes observados en el evaluado, correspondiente al período que se está evaluando. Las calificaciones de los factores de comportamiento serán de carácter anónimo y confidencial.

²¹ Ver Anexo 3.

c) Escala de Puntos.

Conforme a las calificaciones y promedios obtenidos por el empleado, resultado de todos los evaluadores, el Comité Evaluador llenará esta parte, comunicando la calificación final en los informes de resultados por empleado y por unidad organizativa.

d) Evaluación Propositiva.

En esta parte, el evaluador deberá escribir las fortalezas y debilidades del evaluado, de manera que los comentarios sean constructivos y contribuyan al desarrollo del empleado.

e) Acciones de Mejora.

En esta parte, el jefe aportará las actividades o acciones que considera conveniente llevar a cabo para poder potenciar el desarrollo del empleado, en sus fortalezas y debilidades con base a los resultados obtenidos; dicha información puede ser insumo para la toma de decisiones posteriores.

14. ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.

a) Importancia.

La entrevista de evaluación se considera parte integral del proceso, porque permite un intercambio de ideas entre evaluador y evaluado, que es de utilidad para reafirmar criterios y calificación, establecer acciones de mejora y trabajar en los puntos débiles por parte de los involucrados.

b) Objetivos.

Los objetivos de la entrevista de evaluación son:

- ✓ Dar conocer al empleado cuál es la percepción del evaluador acerca de su desempeño en el puesto de trabajo.
- ✓ Brindar a los involucrados un ambiente propicio para intercambiar impresiones sobre el proceso y poder discutir de manera cordial puntos de desacuerdo, logrando un acercamiento entre jefe y colaborador.

- ✓ Identificar las necesidades de mejora del empleado y proponer acciones a seguir que conlleven a la superación de las mismas.
- ✓ Dar a conocer al empleado cuáles son los puntos fuertes de su trabajo y estimularlo a que continúe desarrollándolos, proporcionándole la orientación y tomando las acciones necesarias para tal fin.

c) Guía de la entrevista:

La presente guía busca orientar para que la entrevista de evaluación sea aprovechada al máximo por ambas partes.

Preparación de la entrevista:

- ✓ Avisar a los empleados con suficiente anticipación la fecha y hora de su entrevista de evaluación, mediante una convocatoria formal.
- ✓ Sea puntual, no retrase ni posponga la entrevista.
- ✓ Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- ✓ Recuerde tener a la mano datos reales que fundamenten sus calificaciones.
- ✓ Planifique la entrevista: que puntos se van a tratar y en qué orden.

Durante la Entrevista:

- ✓ Destacar los puntos positivos del desempeño y posteriormente mencionar los puntos débiles.
- ✓ Cuando muestre al colaborador lo que no va bien, mencione lo que quiere ver en su lugar sin agresividad; pero con firmeza.
- ✓ Realice preguntas auténticas y no incite respuestas.
- ✓ Póngase en el lugar de su colaborador.
- ✓ Haga énfasis en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, tratando de brindarle confianza en su habilidad para lograr resultados.
- ✓ Haga que su colaborador se exprese, aprenda a escuchar, fomentando el diálogo.
- ✓ Centrar los comentarios tanto positivos como negativos en el desempeño y no en la persona.

- ✓ Ambas partes deben procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.

Cierre de la Entrevista:

- ✓ La entrevista debe finalizar con acciones de mejora específicos y acordando mutuamente para el desarrollo del empleado.
- ✓ El evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.
- ✓ Finalizada la entrevista, el empleado deberá firmar el instrumento de evaluación, para dar como aceptada su calificación en los factores de rendimiento. Si no firma se dará por entendido que no está de acuerdo y podrá solicitar revisión, tratándose como un caso de apelación.

15. CASOS DE APELACIÓN.²²

Si durante la entrevista el Jefe Inmediato y su colaborador no logran llegar a un acuerdo sobre la calificación asignada por el jefe a uno o varios factores de rendimiento, se tratará como un caso de apelación y este pasará a ser analizado por el Comité Evaluador, para que sea éste quien, recabando información sobre el caso y escuchando a ambas partes, discuta y resuelva mantener o cambiar la nota asignada. El Comité emitirá el cuadro resumen de evaluación, en el cual se detallará cual es la calificación asignada por cada factor de rendimiento. Cabe mencionar que la calificación emitida por el Comité Evaluador será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.

Solamente podrán apelarse las calificaciones asignadas a los factores de rendimiento, ya que la nota de los factores de comportamiento es resultado de un promedio obtenido del Jefe Inmediato y los compañeros del evaluado.

²² Ver Anexo 4

16. INFORME DE RESULTADOS.²³

Se presentará un reporte a cada empleado de la calificación obtenida en cada factor del cual quedará una copia en el expediente del empleado y un informe en el cual se presentará un resumen de las calificaciones obtenidas en cada área y que posteriormente se remitirá al Concejo Municipal.

El cuadro resumen contendrá los datos del empleado, un detalle de los factores con el porcentaje asignado y los puntos asignados por el evaluador, la calificación total de la evaluación y la escala en la cual se ubica su calificación, finalmente la firma y fecha de recibido.

El informe de resultados será de utilidad para darle seguimiento a las evaluaciones del desempeño, así como para tomar decisiones respecto a capacitaciones u otras acciones a tomar para potenciar fortalezas y reducir debilidades.

Dicho informe contendrá:

- ✓ Datos generales como el período evaluado, miembros del Comité Evaluador, nombre del Jefe de Personal y la fecha de elaboración del informe.
- ✓ Objetivos del informe.
- ✓ Resultados de la evaluación en un cuadro resumen de las notas obtenidas por factores de rendimiento y comportamiento, así como sus respectivos gráficos comparativos.
- ✓ Comparación de los resultados obtenidos con el año anterior.
- ✓ Análisis e interpretación de resultados.
- ✓ Clasificación por escala de puntos detallando los empleados con notas óptimas, muy buenas, satisfactorias, regulares y deficientes.
- ✓ Firma de los miembros del Comité y del Jefe de Personal.

²³ Ver Anexo 5

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. OBJETIVOS.

- a) Determinar cuáles son los diferentes recursos a utilizar para llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación 360°.
- b) Establecer la metodología de implementación que permita desarrollar el sistema de evaluación 360°.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

- a) Presentación de la herramienta administrativa al Jefe de Personal.
Comunicar al jefe del área la propuesta de evaluación del desempeño que contendrá la información de la aplicación del sistema, para aclarar determinados puntos del proceso y explicar aquellos aspectos sobre los cuales hallan dudas.
- b) Ejecutar la metodología de Implementación.
Desarrollar una prueba piloto, consistiendo en realizar un ensayo de la aplicación del sistema en una o varias áreas de la Alcaldía; que permitirá introducir cambios para determinar la validez y efectividad de la propuesta antes de implementarla en forma general.
- c) Asignación de recursos necesarios para la aplicación del sistema.
Una vez estructurado las fases de implementación, deben reunirse los recursos necesarios a utilizar para ponerlo en marcha.
- d) Control de la implementación.
Se le da a conocer al Concejo Municipal, los resultados de la prueba piloto para realizar observaciones necesarias antes de la implementación general del sistema.

3. RECURSOS A UTILIZAR.

a) Recursos Humanos.

El personal necesario para implementar la evaluación es de cuatro personas, que son los miembros que conformarán el Comité Evaluador, integrado por: un miembro del Concejo Municipal, el Jefe de Personal, un Jefe de Área y un empleado, que serán responsables de coordinar y controlar el proceso de evaluación.

b) Recursos Materiales.

Se debe contar con papelería y útiles como lapiceros, folders, clips, quita grapas, fastener y engrapadoras, de igual manera con equipo de oficina como computadora, fotocopiadora e impresoras.

c) Recursos Financieros.

Por tratarse de un sistema de evaluación que implica que por cada empleado se procesarán tres formularios de evaluación y no uno como el tradicional; además de planificar las actividades de la evaluación del desempeño y elaborar los respectivos reportes e informes de los resultados, se requiere del esfuerzo de laborar al menos tres horas extraordinarias por un periodo de tres semanas.

5. PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN.

PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN		
Día	Turno	Unidades
1	Mañana	Concejo Municipal
		Sindicatura
		Unidad Jurídica
1	Tarde	Secretaría Municipal
		Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
		Despacho Municipal
		Unidad de Gestión
		Comunicaciones y Relaciones Públicas
2	Mañana	Gerencia General
		Unidad de Medio Ambiente y Protección Civil
		Tecnología de Informática Municipal
		Gerencia de Administración de Finanzas
		Catastro
2	Tarde	Gestión de Cobro y Recuperación de Mora
		Tesorería
		Sección Cementerio
		Contabilidad
		Registro del Estado Familiar
3	Mañana	Cuerpo de Agentes Municipales
3	Tarde	Cuerpo de Agentes Municipales
4	Mañana	Gerencia Social
		Proyección Social
		Programas Sociales
		IMDEPOR
4	Tarde	Unidad de la Mujer y Juventud
		Gerencia de Servicios Municipales
		Alumbrado Público y Mantenimiento Interno
		Taller de Mantenimiento
		Unidad de Proyectos
5	Mañana	Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos
5	Tarde	Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos
6	Mañana	Administración de Mercados
		Administración de Espacios Públicos
		Casa de la Cultura
6	Tarde	Limpieza y Ornato
		Parque Tío Julio

El detalle de los recursos humanos y materiales, incluyendo los costos y desembolso total se presenta a continuación:

Unidad	Observaciones	*Costo unitario	Costo total
3	Resma de papel bond tamaño oficio (500 hojas)	\$5.00	\$15.00
4	Resma de papel bond tamaño carta (500 hojas)	\$4.00	\$16.00
3	Caja fastener (100 unidades)	\$2.00	\$6.00
1	Caja de lapiceros color negro (24 unidades)	\$2.00	\$2.00
1	Caja de clips grandes (100 unidades)	\$2.00	\$2.00
1	Caja de folders tamaño oficio (100 unidades)	\$5.00	\$5.00
1	Caja de folders tamaño carta (100 unidades)	\$4.00	\$4.00
1	Computadora (lo dispone la Alcaldía)	\$0.00	\$0.00
1	Fotocopiadora (activo fijo de la Alcaldía)	\$0.00	\$0.00
2	Engrapadoras (activo fijo de la Alcaldía)	\$0.00	\$0.00
1	Quita grapas (activo fijo de la Alcaldía)	\$0.00	\$0.00
4	Personas requeridas para llevar a cabo las actividades de la Evaluación del Desempeño		\$480.00
259	Refrigerios	\$0.90	\$233.00
TOTAL			\$763.00
20% De Recargo por imprevistos			\$103.60
DESEMBOLSO TOTAL			\$866.60

*Los costos son estimados.

Se presupuesta en promedio \$ 866.60 para la realización de Evaluación del Desempeño.

6. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.

El Sistema de Evaluación 360° será implementado por etapas en cada período de evaluación, a fin de ir desarrollando una nueva cultura de evaluación en los empleados, la primera etapa consiste en que los empleados serán evaluados por el jefe inmediato en los factores de rendimiento y comportamiento y los pares evaluadores o compañeros de la misma área evaluarán los factores de comportamiento; de la misma forma, las jefaturas serán evaluadas por su jefe inmediato en los

factores de rendimiento y comportamiento y por dos compañeros de su mismo nivel con los que tenga relación evaluando los factores de comportamiento.

La segunda etapa, que puede implementarse en el segundo año de evaluación, utilizando el sistema propuesto, consiste en que todo el personal será evaluado por su Jefe Inmediato, sus pares y por un cliente interno; así mismo, los jefes serán evaluados por su jefe inmediato, dos compañeros de su mismo nivel y dos colaboradores. Además se integrarán los miembros de la Dirección Superior de la Alcaldía, conformado por el Alcalde y su Concejo Municipal, que serán evaluados por ciudadanos, colaboradores y entre ellos mismos.

En la tercera etapa, que puede ser en el tercer año de implementado el sistema propuesto, cada empleado desarrollará su autoevaluación, complementando de esta forma la evaluación de 360°; por lo cual sería sensato proponer que lo automaticen, para darle agilidad al procesamiento de datos.

E. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Para conocer y garantizar la eficiencia del sistema de evaluación del desempeño del personal se requiere de un mecanismo de control y seguimiento que permita determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, además que contribuya a determinar las reformas y mejoras necesarias para que el sistema de evaluación mantenga su utilidad y credibilidad.

Este control se deberá realizar una vez terminado el período de evaluación, bajo la dirección del Comité Evaluador, el cual recabará todas aquellas situaciones imprevistas o conflictos que se hayan presentado durante el período de evaluación, a través de la información o comentarios que puedan proporcionar tanto los evaluados como los evaluadores, pidiendo que valoren el desarrollo de la evaluación de ese período y las ideas o sugerencias que permitan mejorar los siguientes períodos de evaluación, esto contribuirá a que las personas se involucren más en el proceso y se transmita una imagen de transparencia del sistema de evaluación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Allen, Martha. Evaluación por competencias: evaluación de 360° 1° Edición. Buenos Aires, Argentina, Granica, 2006.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5° Edición. McGraw Hill, México.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. 4° Edición. McGraw Hill. México, 2006.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11° Edición. McGraw Hill, México, 1999.
- Davis Heith, Administración de Personas y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1998.
- Serrano Alexis, Administración de Personas, 1° Edición, 2007.
- Franklin, Enrique B. Organización de Empresas, 2° Edición. Editorial McGraw Hill, 2004.
- Mondy, R. Wayne y Noé, Robert M. Administración de Recursos Humanos, 9° Edición. Editorial Pearson Educación, México 2005.

LEYES

- Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290 publicado el 5 de febrero de 1986.
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 publicado el 15 de diciembre de 1983.
- Ley del Servicio Civil, Decreto Legislativo N° 507, Diario Oficial N° 239, Tomo N° 193 publicado el 27 de diciembre de 1961.

- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo N° 1039, Diario Oficial N° 103, Tomo N° 317 publicado el 6 de junio de 2006.
- Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8 de abril de 2011.
- Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8 de abril de 2011.
- Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8 de abril de 2011.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo 408, Diario Oficial N° 135, Tomo N° 328 publicado el 21 julio de 1995.
- Reglamento Interno de Trabajo de los Empleados Municipales de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.
- Reglamento de ley LACAP Decreto Legislativo N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347 publicado el 5 de abril de 2000.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas Para la Municipalidad de Delgado, Departamento de San Salvador, Decreto Legislativo N° 253, Diario Oficial N° 55, Tomo N° 374 publicado el 21 de marzo de 2007.

TESIS

- Alvarenga Julio, Latín Wendy, Rivera Iván, “Sistema de evaluación de clima organizacional y del desempeño para medir el rendimiento laboral del personal de la alcaldía municipal de Tapalhuaca, departamento de la Paz”. 2010.
- Alfaro Julio, Hernández Delmy, Rivas Verónica, “Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la asociación cooperativa de ahorro y créditos de los trabajadores de industrias unidas S.A. y otras empresas de R.L. del municipio de San Salvador“ 2010.
- Guerrero Brenda, Ramos Fulvia, Tobar Alba, “Diseño de un sistema para la evaluación del desempeño del personal técnico y administrativo del ministerio de trabajo regional de occidente“ 2007.

PÁGINAS WEB

- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>
- www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano-1.htm>
- <http://grupo3rrhhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.html>

ANEXO 1

***CUESTIONARIO RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO
AL PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.***

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

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.

Objetivo:

Recopilar información de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

Indicación: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X la opción que considere pertinente.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO:

1) Sexo: Femenino _____ Masculino _____

2) Edad:

18 – 25 años

42 – 48 años

26 – 33 años

49 años o más

34 – 41 años

3) Cargo que ocupa: _____

4) Nombre de la Unidad orgánica: _____

5) Área de quien depende: _____

6) ¿Ha ocupado varios cargos dentro de la institución? _____

¿Cuáles? _____

7) ¿Cuál es su nivel de estudio?

a. Educación Superior _____

b. Educación Media _____

c. Educación Básica _____

8) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

II. INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1) ¿Sabe usted qué es la evaluación del desempeño?

a) Si _____ b) No _____

2) ¿Realizan evaluaciones del desempeño en esta Institución?

a) Nunca _____

b) Algunas veces _____

c) Siempre _____

3) ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted

como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

a) Si _____ b) No _____

4) ¿Quién evalúa el desempeño laboral en su institución?

a) La Comisión Administrativa _____

b) Gerencias _____

c) El alcalde _____

e) Jefaturas _____

d) Otro, especifique: _____

5) ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño?

a) Tres meses _____

b) Seis meses _____

c) Un año _____

d) Otro, especifique: _____

6) ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

a) Si _____ b) No _____

7) Si contestó que no; ¿cuáles son las causas del por qué no le gusta que evalúen su comportamiento?

8) ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?: _____

9) ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?

a) Si _____ b) No _____

10) ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

- a) Se le capacitó _____
- b) Le explicó el jefe inmediato _____
- c) Le explicó un compañero de trabajo _____
- d) Le proporcionaron el manual de funciones _____
- e) Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacitó _____

11) ¿Se supervisa constantemente su trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

12) ¿Cuáles de los siguientes problemas le suceden con mayor frecuencia?

- a) Llegadas tardías _____
- b) Incumplimiento de metas _____
- c) Interrupción constante de su trabajo _____
- d) Dificultad para trabajar en equipo _____
- e) Incumplimiento de normas y reglas _____
- f) Poco conocimiento de las actividades o tareas _____
- g) Poca colaboración _____
- h) Comentarios inapropiados _____
- i) Política o incertidumbre _____

13) Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas, ¿qué medidas correctivas le han aplicado?

- a) Llamadas de atención _____

b) Suspensión temporal del trabajo _____

c) Descuentos _____

e) Amonestaciones _____

d) Ninguna _____

14) ¿La alcaldía le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

a) Si _____ b) No _____

15) ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

a) Lo soluciona usted mismo _____

b) Busca ayuda _____

c) Ambas _____

16) ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?

a) Su jefe redistribuye el trabajo _____

b) Le ayudan sus compañeros en horas laborales _____

c) Promueven trabajo en equipo _____

d) Le es indiferente _____

17) ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

a) Sobrecarga de trabajo _____

b) Retraso de informes _____

c) Incumplimiento de metas _____

d) Todas las anteriores _____

e) No le afecta _____

18) ¿Cómo considera las relaciones personales colaborador-jefe en el interior de la Institución?

a) Muy buena _____

b) Buena _____

c) Regular _____

d) Mala _____

19) ¿Para usted cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

a) Reconocer el buen desempeño de los empleados _____

b) Mejorar la calidad en el servicio al cliente _____

c) Otorgar incentivos a los empleados _____

d) Fortalecer el rendimiento de los empleados _____

e) Conocer las fortalezas y debilidades del personal _____

f) Todas las anteriores _____

20) Señale en orden de importancia (1-6) ¿Cuál considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?

a) Capacitaciones _____

b) Ascenso _____

c) Aumentos salariales _____

d) Mejoramiento de las relaciones humanas _____

e) Mejorar la prestación de servicios de la corporación _____

f) Retroalimentación _____

21) Según su criterio, ¿cuál debería ser el periodo de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

a) Trimestral _____

b) Semestral _____

c) Anual _____

22) En evaluaciones que le han realizado, ¿cree usted que estas se han visto influenciadas positiva o negativamente por perjuicios personales?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?: _____

23) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?: _____

24) ¿Cuánto tiempo considera que un empleado debe de haber laborado en la Institución para ser sujeto de la evaluación del desempeño?

a) Tres meses _____

b) Seis meses _____

c) Nueve meses _____

25) ¿Enumere en orden de prioridad los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

- a) Calidad del trabajo _____
- b) Responsabilidad y puntualidad _____
- c) Iniciativa, integridad y liderazgo _____
- d) Cooperación _____
- e) Presentación personal _____
- f) Conocimiento del trabajo _____
- g) Trabajo en equipo _____
- h) Cumplimiento de normas _____
- i) Relaciones laborales _____
- j) Experiencia del trabajo _____

26) ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

- a) Prejuicios personales _____
- b) Calificaciones basadas en acciones recientes _____
- c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado _____
- d) Tendencia a calificar al promedio _____
- e) Todas las anteriores _____

27) ¿Existe una buena relación con su jefe?

- a) Si _____
- b) No _____

28) ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la Institución?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?: _____

29) En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?: _____

30) Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?: _____

31) ¿Durante el tiempo de laborar en la Institución ha recibido capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo?

a) Si _____ b) No _____

32) Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo le ha beneficiado?

a) Mas competente en su puesto de trabajo _____

b) Mejor servicio al cliente _____

c) Utilizar eficientemente los recursos de la corporación _____

d) Adquisición de nuevas habilidades y destrezas _____

33) ¿Considera que hay transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño en la Institución?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?: _____

34) ¿De quién considera que es necesario conocer la opinión respecto a su desempeño?

a) Compañeros del mismo nivel jerárquico _____

b) Jefe inmediato _____

c) Otros, especifique: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

TABULACIÓN Y ANÁLISIS RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

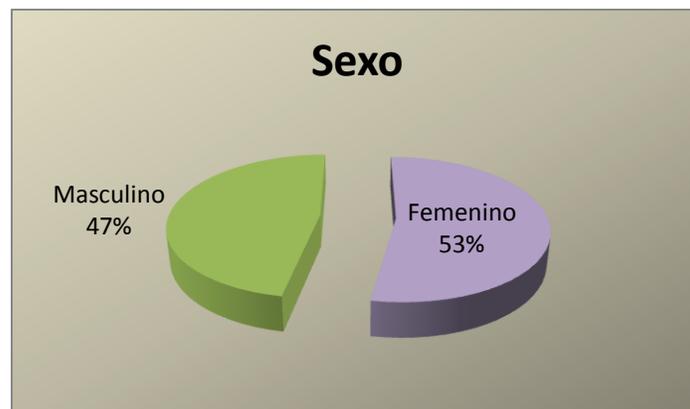
TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS POR MEDIO DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO.

1) Sexo.

Objetivo: Conocer el número de hombres y mujeres encuestados.

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	37	52.86%
Masculino	33	47.14%
TOTAL	70	100.00%

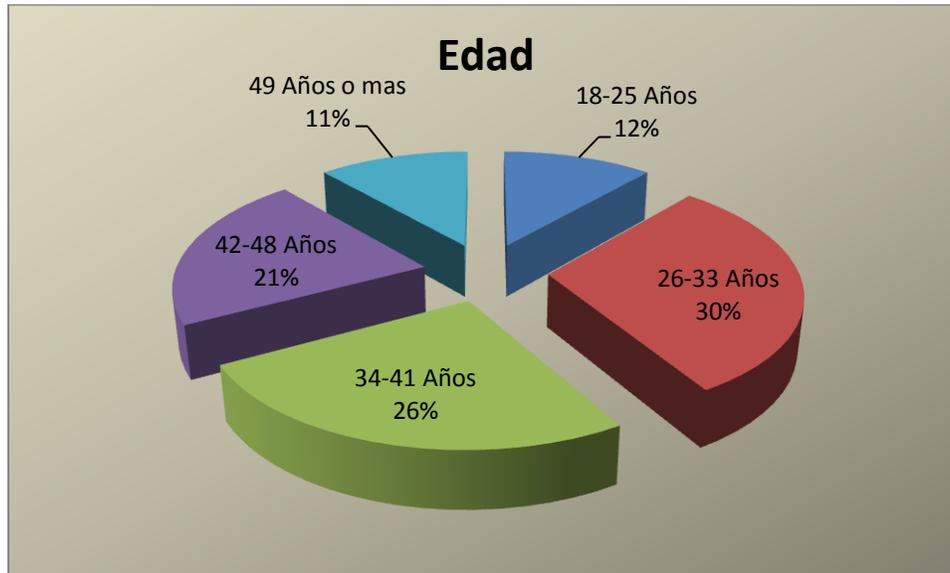


Comentario: Del total de los encuestados el 53% es de sexo femenino y el 47% del sexo masculino.

2) Edad.

Objetivo: Conocer la edad de los empleados encuestados.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25 Años	8	11.43%
26-33 Años	21	30.00%
34-41 Años	18	25.71%
42-48 Años	15	21.43%
49 Años o mas	8	11.43%
TOTAL	70	100.00%



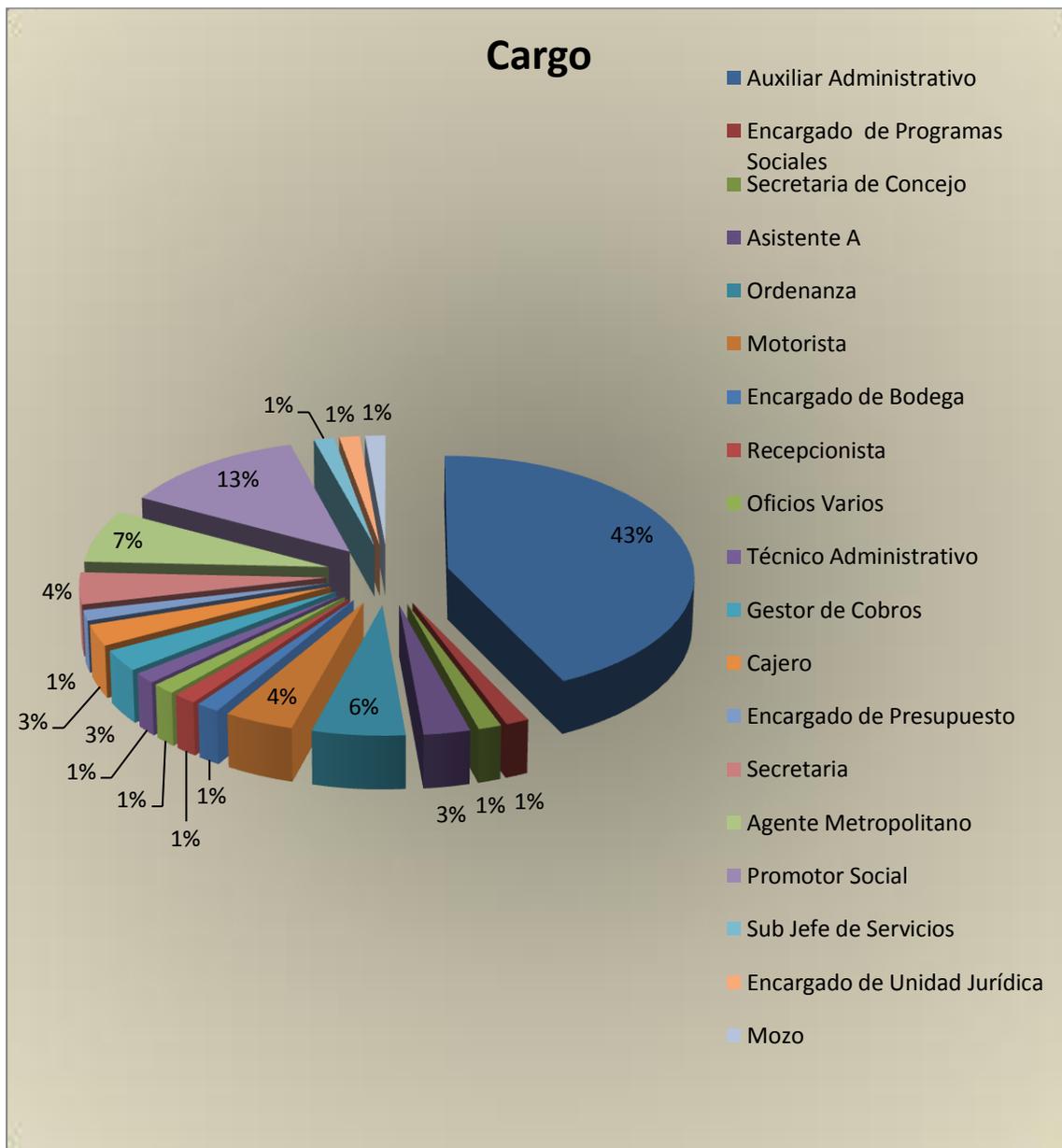
Comentario: De los empleados encuestados un 30% están entre los 26 y 33 años, los que están entre 34 y 41 representan un 26%, mientras que los empleados entre los 42 y 48 años y los que están entre los 18 y 25 años son un 21% y un 12% respectivamente, el menor porcentaje lo tiene los empleados con 49 años de edad o más.

3) Cargo que ocupa.

Objetivo: Identificar los diferentes cargos que ocupan los encuestados.

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Auxiliar Administrativo	30	42.86%
Encargado de Programas Sociales	1	1.43%
Secretaria de Concejo	1	1.43%
Asistente A	2	2.86%
Ordenanza	4	5.71%
Motorista	3	4.29%
Encargado de Bodega	1	1.43%
Recepcionista	1	1.43%
Oficios Varios	1	1.43%
Técnico Administrativo	1	1.43%
Gestor de Cobros	2	2.86%
Cajero	2	2.86%
Encargado de Presupuesto	1	1.43%

Secretaria	3	4.29%
Agente Metropolitano	5	7.14%
Promotor Social	9	12.86%
Sub Jefe de Servicios	1	1.43%
Encargado de Unidad Jurídica	1	1.43%
Mozo	1	1.43%
TOTAL	70	100.00%



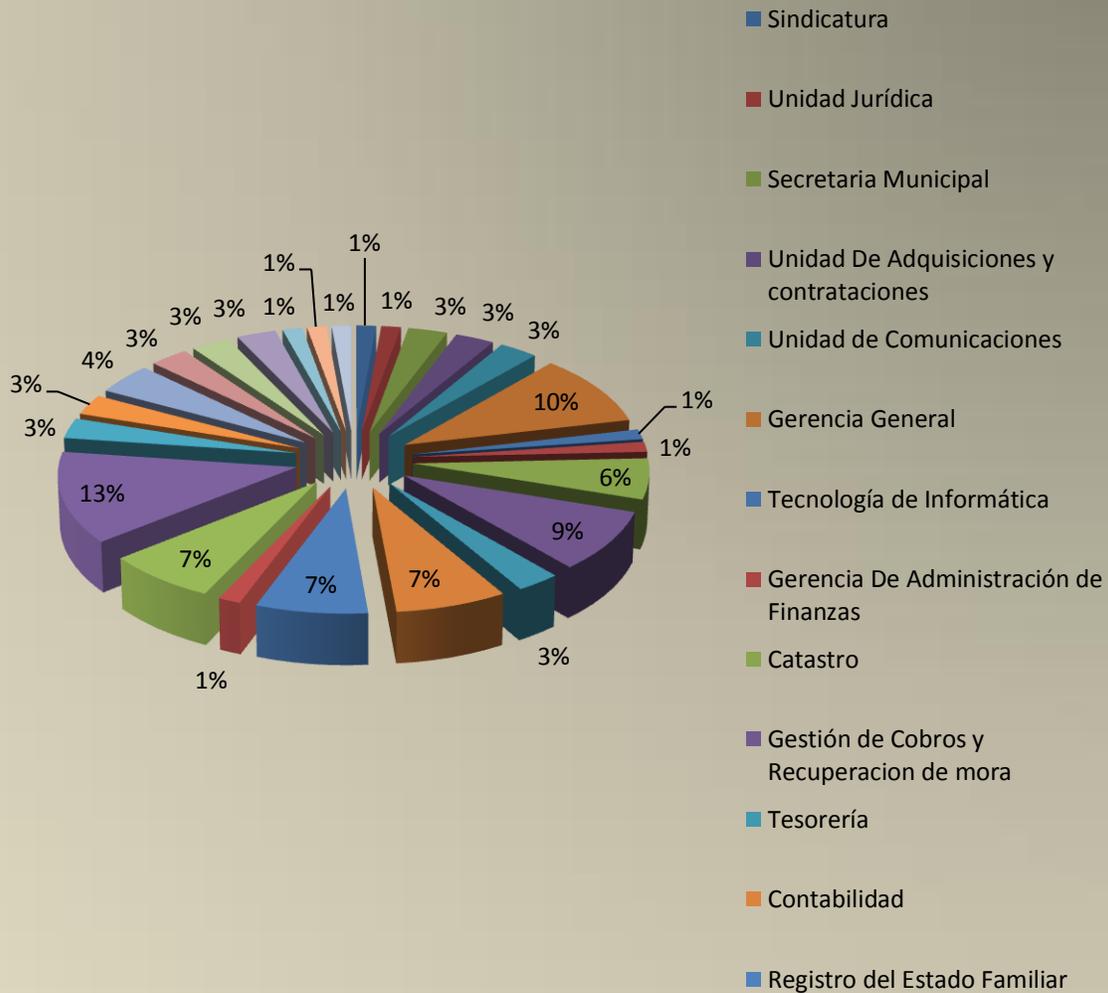
Comentario: El cuestionario fue pasado a 19 puestos de trabajo, entre los cuales se encuentran con un 43% auxiliar administrativo, un 13% promotor social, agente metropolitano con un 7%, el porcentaje restante está dividido entre secretaria, mozo, motorista, entre otros.

4) Nombre de la Unidad Orgánica.

Objetivo: Determinar a qué unidad orgánica pertenece cada uno de los encuestados.

UNIDAD ORGÁNICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sindicatura	1	1.43%
Unidad Jurídica	1	1.43%
Secretaria Municipal	2	2.86%
Unidad De Adquisiciones y contrataciones	2	2.86%
Unidad de Comunicaciones	2	2.86%
Gerencia General	7	10.00%
Tecnología de Informática	1	1.43%
Gerencia De Administración de Finanzas	1	1.43%
Catastro	4	5.71%
Gestión de Cobros y Recuperación de mora	6	8.57%
Tesorería	2	2.86%
Contabilidad	5	7.14%
Registro del Estado Familiar	5	7.14%
Sección Cementerio	1	1.43%
Cuerpo de Agentes Municipales	5	7.14%
Proyección Social	9	12.86%
Programas Sociales	2	2.86%
IMDEPOR	2	2.86%
Unidad de la Mujer y Juventud	3	4.29%
Recolección de desechos Solidos	2	2.86%
Gerencia de Servicios Municipales	2	2.86%
Unidad de Proyectos	2	2.86%
Taller de Mantenimiento	1	1.43%
Casa de la Cultura	1	1.43%
Parque Tío Julio	1	1.43%
TOTAL	70	100.00%

Unidad Orgánica



Comentario: según lo determinado en el gráfico, se hace constar que un 13% de los encuestados dependen de la Unidad de Cobros, un 9% de la unidad de adquisiciones y contrataciones, con un 7% de empleados encuestados tenemos a secretaria municipal, registro del estado familiar y contabilidad, las unidades restantes representa porcentajes menores de encuestados.

5) Área de quién depende.

Objetivo: Identificar el área de trabajo a la que depende cada empleado.

AREA DE QUIÉN DEPENDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concejo Municipal	5	7.14%
Sindicatura	1	1.43%
Alcalde	14	20.00%
Gerencia General	11	15.71%
Gerencia Financiera	11	15.71%
Administración de Mercados	6	8.57%
Registro del Estado Familiar	1	1.43%
Gerencia Social	16	22.86%
Gerencia de Servicios Municipales	3	4.29%
Administración de Espacios Públicos	2	2.86%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El área de mayor porcentaje donde se concentran la mayoría de encuestados es gerencia social y alcalde con 23% y 20% respectivamente, estas áreas tiene mayor personal a su cargo, la gerencia

financiera y gerencia general ambas representan el 16% de encuestados, una menor parte de los empleados dependen de unidades como sindicatura, administración de mercados, concejo municipal, registro familiar y administración de espacios públicos.

6) ¿Ha ocupado varios cargos dentro de la institución?

Objetivo: Conocer la cantidad de empleados que ha ocupado varios cargos en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	34.29%
No	46	65.71%
TOTAL	70	100.00%

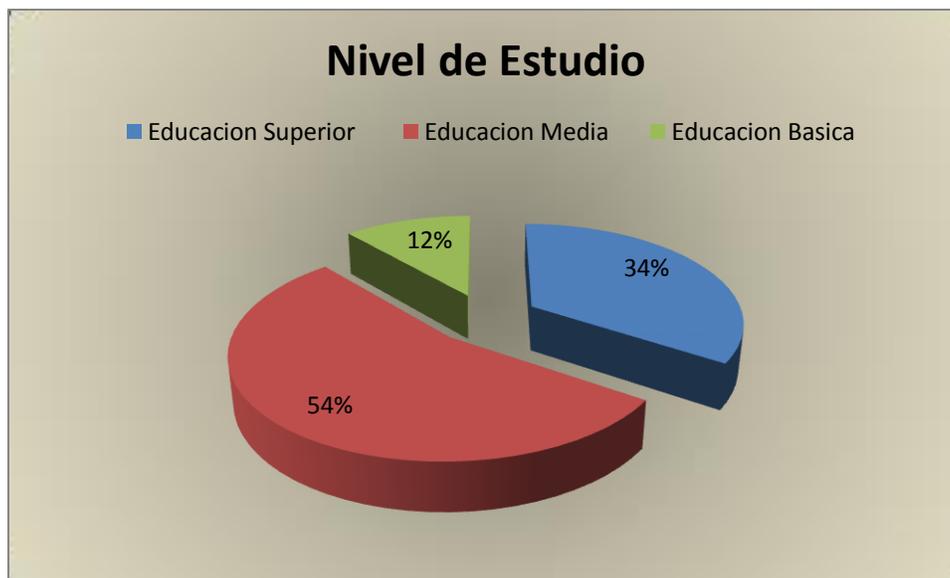


Comentario: Según lo mostrado por el gráfico, se puede constatar que un 66% de encuestados no ha desempeñado otros cargos y un 34% si ha ocupado otros cargos en la institución.

7) ¿Cuál es su nivel de estudio?

Objetivo: Conocer el nivel de estudio de los empleados.

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación Superior	24	34.29%
Educación Media	38	54.29%
Educación Básica	8	11.43%
TOTAL	70	100.00%



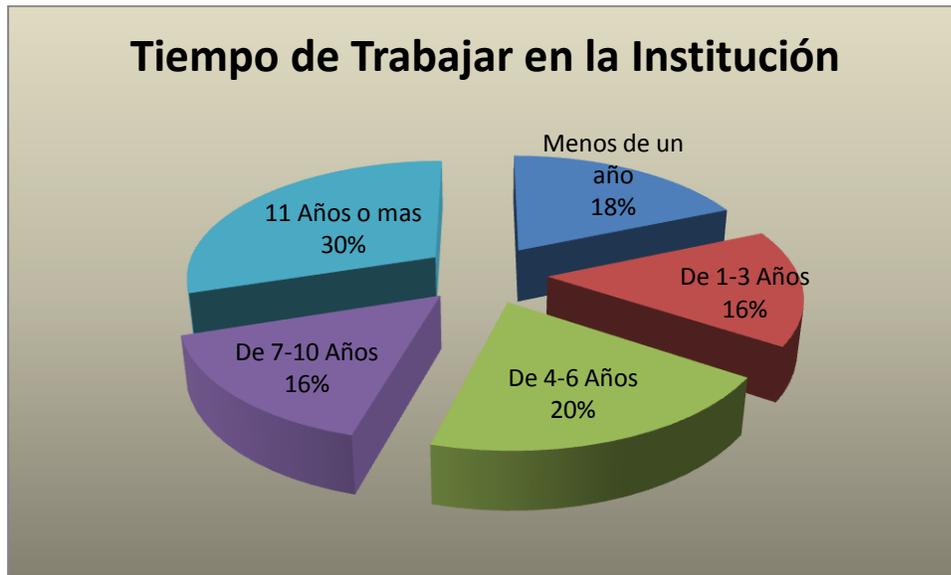
Comentario: A través de la encuesta se pudo determinar que el 55% de los empleados posee un nivel de estudios de educación media, mientras que el 35% posee educación superior.

8) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?

Objetivo: Conocer el tiempo que los empleados tienen de laborar en la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	13	18.57%
De 1-3 Años	11	15.71%
De 4-6 Años	14	20.00%
De 7-10 Años	11	15.71%

11 Años o mas	21	30.00%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El 30% de los empleados encuestados se encuentran en el rango de 11 años de laborar en la Alcaldía, mientras que un 20% tiene de 4 a 6 años, los empleados que tienen de 1 a 3 años son el 16% y de igual forma los que tiene 7 a 10 años trabajando en la institución, el 18% restante lo conforman los que tienen menos de un año.

II. INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1) ¿Sabe usted qué es la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar cuántos empleados saben que es la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	64	8.57%
No	6	91.43%
TOTAL	70	100.00%

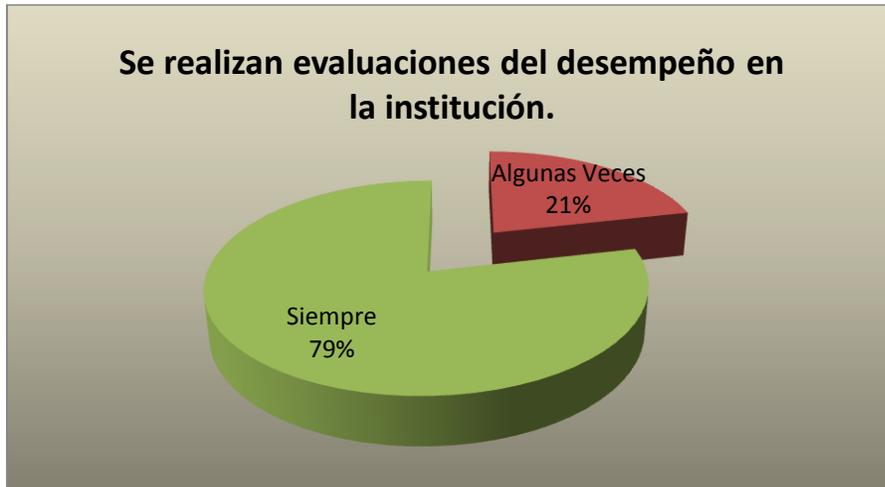


Comentario: El 91% de los encuestados afirmaron que si saben qué es la evaluación del desempeño, desde un punto de vista general; no obstante un 9% dijo no saber que es la evaluación del desempeño.

2) ¿Realizan evaluaciones del desempeño en la Institución?

Objetivo: Conocer si la institución evalúa el desempeño de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
Algunas Veces	15	21.43%
Siempre	55	78.57%
Total	70	100.00%



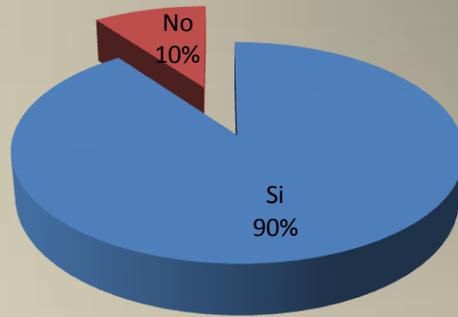
Comentario: La mayor parte de los encuestados dijo que siempre se realizan evaluaciones de desempeño, mientras que la menor parte de encuestados mencionó que son evaluados pero sólo en algunas ocasiones.

3) ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados encuestados respecto al impacto que tiene la evaluación en la mejora de su desempeño laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	90.00%
No	7	10.00%
TOTAL	70	100.00%

La evaluación del desempeño ayuda a mejorar los resultados.

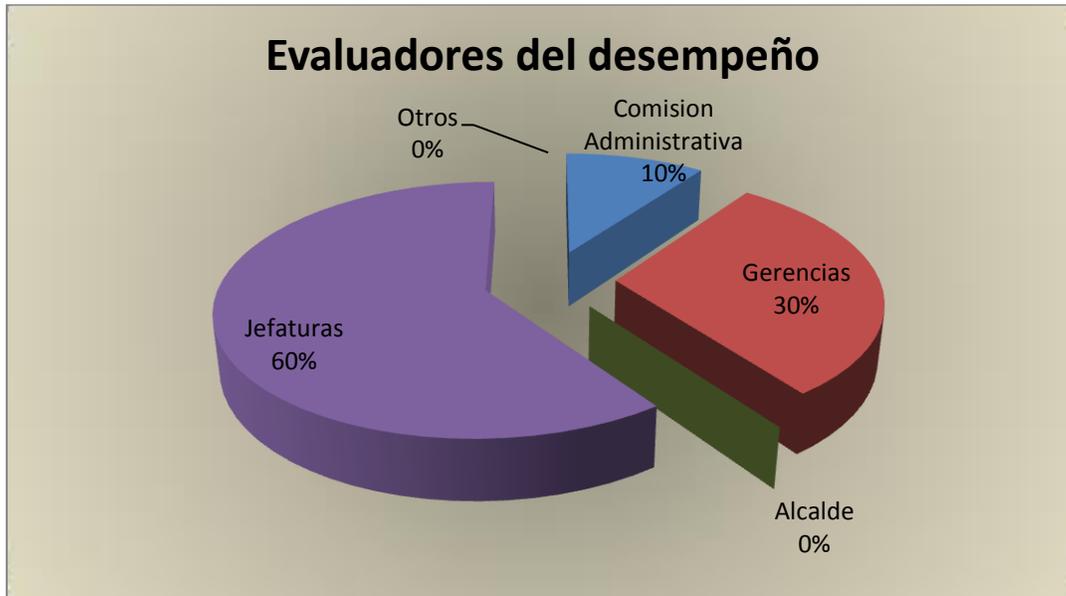


Comentario: El 90% de los empleados confirman que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual ellos pueden lograr mejores resultados en el desarrollo de sus actividades, mientras que el 10% opinó lo contrario.

4) ¿Quién evalúa el desempeño laboral en su institución?

Objetivo: Determinar quiénes son los encargados de evaluar el desempeño en la institución.

EVALUADORES DEL DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comisión Administrativa	7	10.00%
Gerencias	21	30.00%
Alcalde	0	0.00%
Jefaturas	42	60.00%
Otros	0	0.00%
Total	70	100.00%

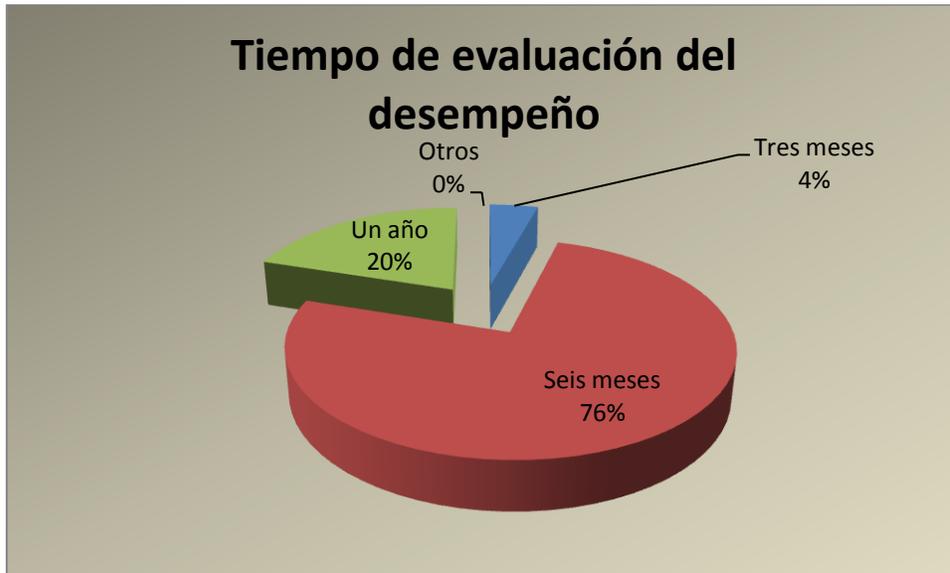


Comentario: Un 60% de los encuestados dijo ser evaluado por su jefatura, un 30% de los empleados refleja que quien los evalúa son las Gerencias, sumado a un 10% que dijo ser evaluado por una comisión administrativa.

5) ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño?

Objetivo: Determinar cada cuánto evalúan el desempeño en la institución.

PERÍODO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tres meses	3	4.29%
Seis meses	53	75.71%
Un año	14	20.00%
Otros	0	0.00%
Total	70	100.00%

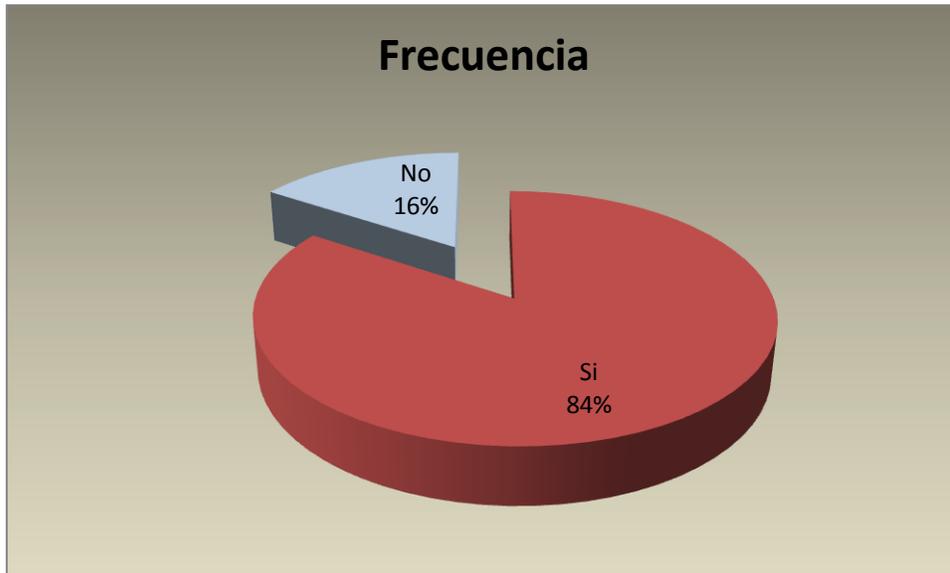


Comentario: El 76% de los empleados recalca ser evaluado cada seis meses, un 20% dijo ser evaluado anualmente, y un 4% hizo referencia a una evaluación cada tres meses.

6) ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

Objetivo: Conocer la motivación del empleado si se analiza su comportamiento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	84.29%
No	11	15.71%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El 84% de los encuestados considera motivador que se analice su comportamiento como empleado, ya que de esta manera puede observar los logros obtenidos y conocer más de cerca su desempeño y el 16% opinó que no.

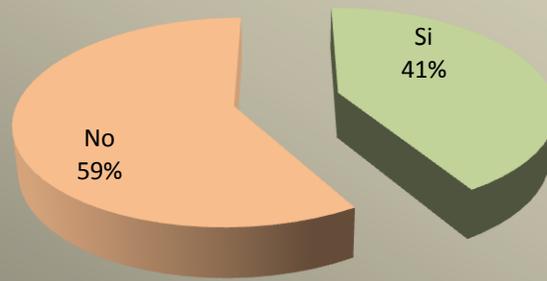
7) Si contestó que no; ¿cuáles son las causas del por qué no le gusta que evalúen su comportamiento?
 No le motiva que se le evalúe ya que tiene un concepto negativo sobre la evaluación pues existe mucha simpatía e intereses por parte del evaluador.

8) ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: identificar la incidencia que tienen las críticas o sugerencias del empleado en la mejora del desempeño en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	41.43%
No	41	58.57%
TOTAL	70	100.00%

Sugerencias o críticas del empleado son tomadas en cuenta



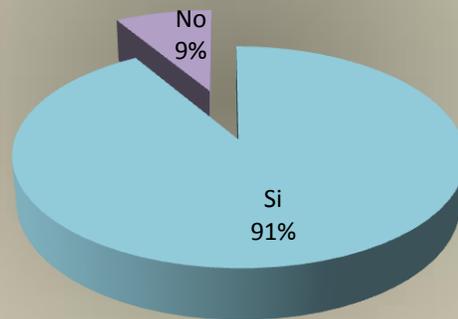
Comentario: Del 100% de los empleados encuestados un 59% expresó que al momento de dar cualquier sugerencia o crítica estas no son tomadas en cuenta y un 41% manifestó que si son escuchados; es decir que no se toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la Institución.

9) ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su puesto trabajo?

Objetivo: Identificar el porcentaje de empleados que tienen conocimiento de las funciones de su puesto trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	64	91.43%
No	6	8.57%
TOTAL	70	100.00%

Empleados que conocen las funciones de su puesto

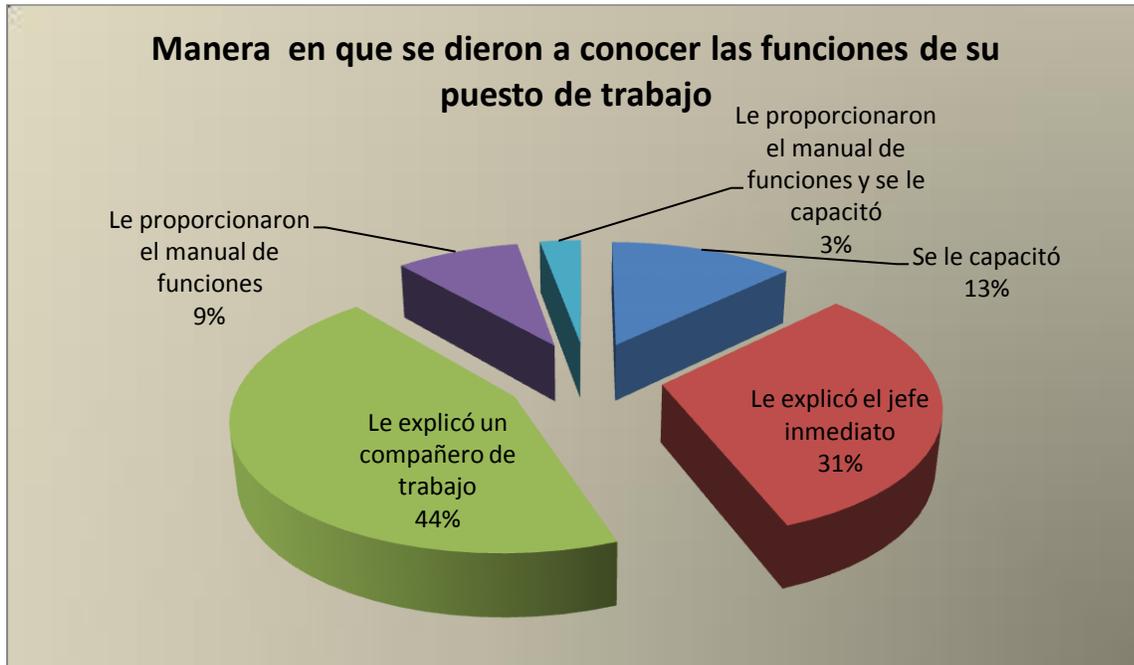


Comentario: Tal como lo muestra el gráfico en su mayoría, el personal encuestado contestó tener claro cuáles son las funciones que debe realizar en su trabajo, por otra parte un 9% dio una respuesta poco favorable, esto puede ocasionar poca optimización del trabajo.

10) ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer de qué manera el empleado conoció las funciones en su puesto de trabajo.

MANERA EN QUE SE LE DIERON A CONOCER LAS FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se le capacitó	9	12.86%
Le explicó el jefe inmediato	22	31.43%
Le explicó un compañero de trabajo	31	44.29%
Le proporcionaron el manual de funciones	6	8.57%
Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacitó	2	2.86%
Total	70	100.00%

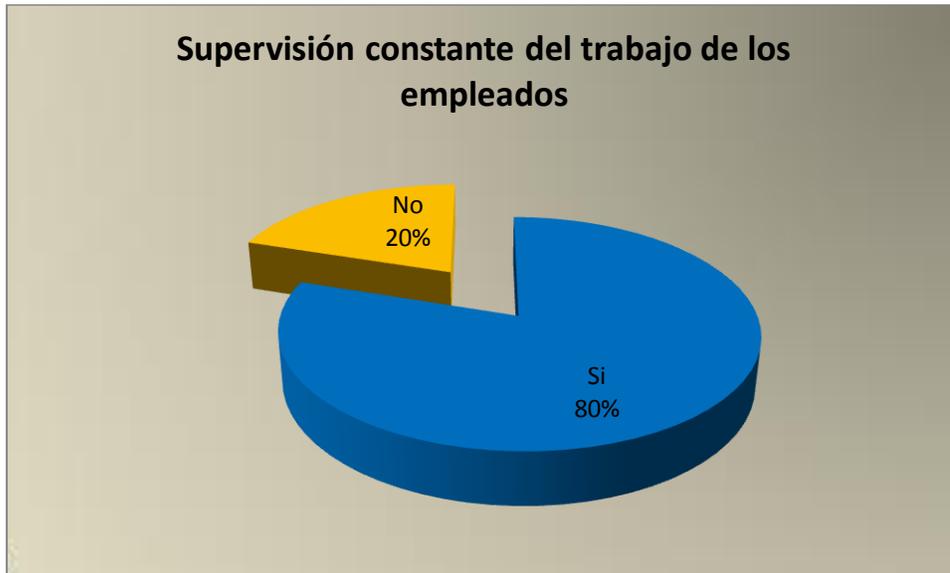


Comentario: Al indagar respecto a la forma de cómo se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo al momento de asumir su puesto de trabajo, un 44% manifestó que un compañero de trabajo le explicó sus funciones, así mismo el 31% opinó que su jefe inmediato se lo explicó, un 9% expresó que se le proporcionó un manual de funciones y un 13% mencionó haber sido capacitado.

11) ¿Se supervisa constantemente su trabajo?

Objetivo: Indagar si es supervisado el trabajo del empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	80.00%
No	14	20.00%
TOTAL	70	100.00%

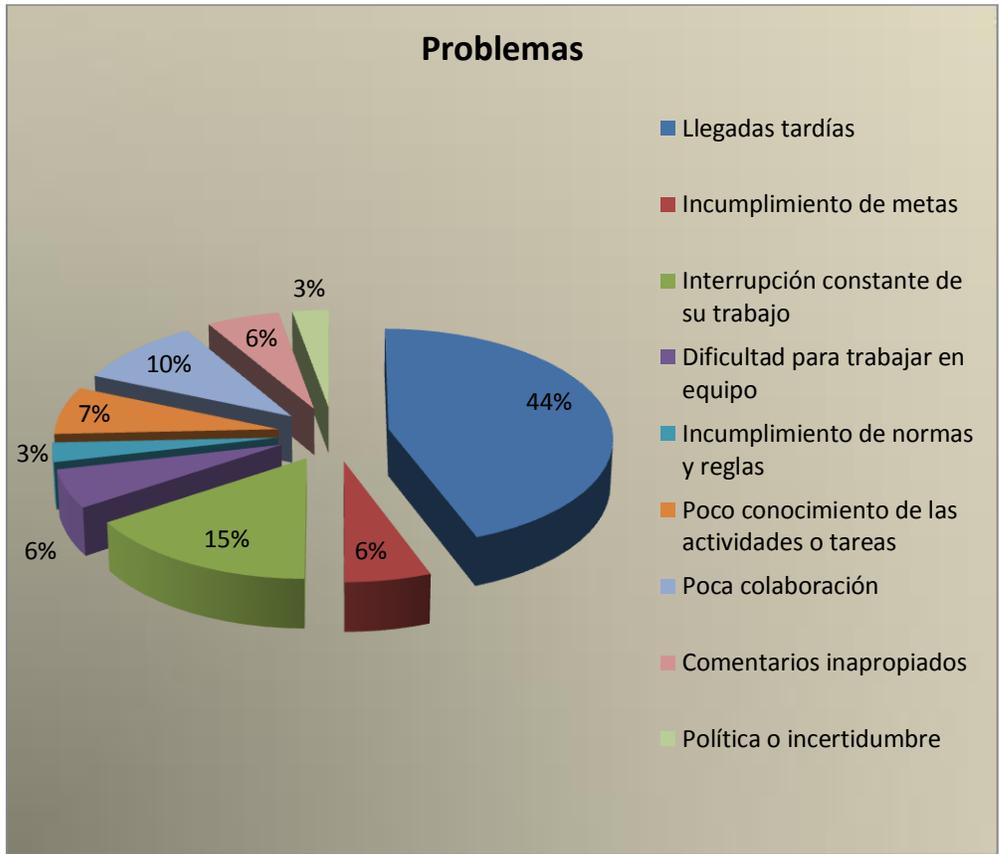


Comentario: El 80% de los empleados opinó que el trabajo que realizan es supervisado constantemente, mientras que un 20% contestó que no; por lo tanto se puede decir que existe una cantidad de empleados a los cuales no se les está supervisando constantemente.

12) ¿Cuál de los siguientes problemas le suceden con mayor frecuencia?

Objetivo: Establecer cuáles son los problemas más frecuentes en el personal.

PROBLEMAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llegadas tardías	31	44.29%
Incumplimiento de metas	4	5.71%
Interrupción constante de su trabajo	11	15.71%
Dificultad para trabajar en equipo	4	5.71%
Incumplimiento de normas y reglas	2	2.86%
Poco conocimiento de las actividades o tareas	5	7.14%
Poca colaboración	7	10.00%
Comentarios inapropiados	4	5.71%
Política o incertidumbre	2	2.86%
Total	70	100.00%



Comentario: Con relación a los problemas que suceden con mayor frecuencia el 15% de la muestra opinó que se dan interrupciones constantes en el trabajo, el 44% manifestó que las llegadas tardías y un 10% mencionó poca colaboración por parte de los compañeros de trabajo.

13) Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas, ¿qué medidas correctivas le han aplicado?

Objetivo: Determinar qué tipo de sanción es aplicada a los empleados cuando cometen una falta.

MEDIDAS CORRECTIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llamadas de atención	43	61.43%
Suspensión temporal del trabajo	0	0.00%
Descuentos	18	25.71%
Amonestaciones	5	7.14%
Ninguna	4	5.71%
Total	70	100.00%



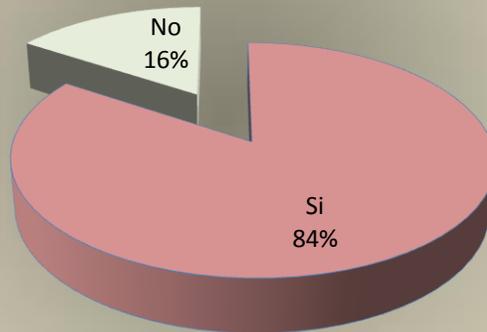
Comentario: Un 61% de los empleados manifestó que les han llamado la atención cuando cometen faltas en su puesto de trabajo; un 26% expresó que les han realizado descuentos en planilla, las amonestaciones apenas tienen un 7% y el 6% de empleados asegura que no se les implementó ninguna medida al momento de cometer faltas.

14) ¿La Alcaldía le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Identificar los empleados que consideran que tienen los recursos necesarios para realizar sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	84.29%
No	11	15.71%
TOTAL	70	100.00%

Empleados que poseen los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

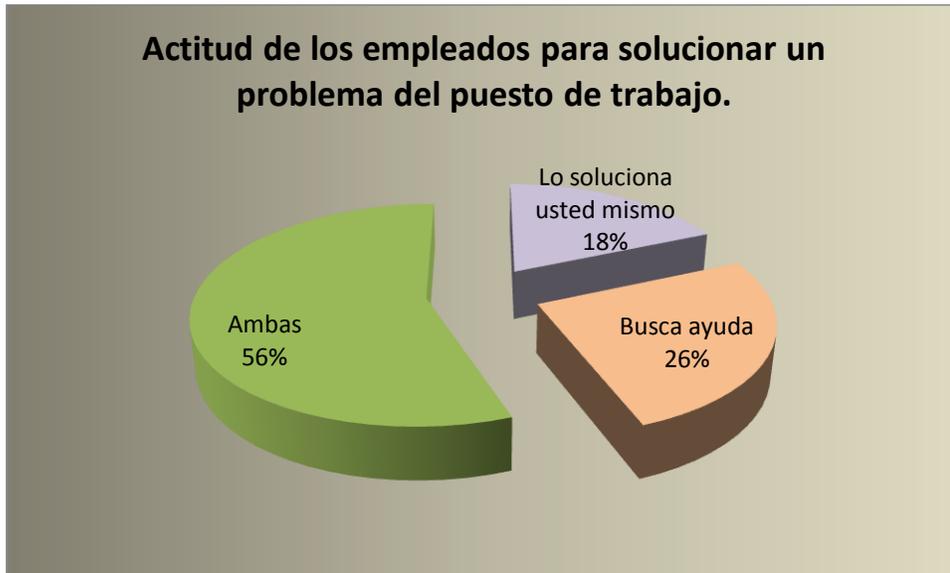


Comentario: El 84% de los empleados encuestados consideró que les proporcionan los recursos necesarios para la realización de su trabajo, mientras que un 16% expresó que no, lo que significa que existe un porcentaje de empleados que no garantizan poder llevar a cabo de manera eficiente su trabajo.

15) ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

Objetivo: Indagar que hacen los empleados para solucionar un problema en su puesto.

ACTITUD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo soluciona usted mismo	13	18.57%
Busca ayuda	18	25.71%
Ambas	39	55.71%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El 56% de los empleados encuestados manifestó que cuando se le presenta algún problema en su trabajo lo soluciona el mismo con ayuda para poder solucionarlo, mientras que un 18% expresó que depende de las complicaciones toma la decisión de solucionarlo el mismo y el 26% busca ayuda, por lo tanto existe disposición de parte de los empleados para ayudarse mutuamente y resolver aquellos inconvenientes que interfieren el buen desarrollo de sus actividades.

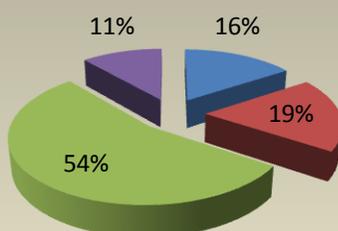
16) ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?

Objetivo: Investigar cuáles son las medidas que se toman cuando hay sobrecarga de trabajo.

MEDIDAS QUE SE TOMAN CUANDO HAY SOBRECARGA DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Su jefe redistribuye el trabajo	11	15.71%
Le ayudan sus compañeros en horas laborales	13	18.57%
Promueven el trabajo en equipo	38	54.29%
Le es indiferente	8	11.43%
TOTAL	70	100.00%

Medidas que se toman cuando hay sobrecarga de trabajo.

- Su jefe redistribuye el trabajo
- Le ayudan sus compañeros en horas laborales
- Promueven el trabajo en equipo
- Le es indiferente

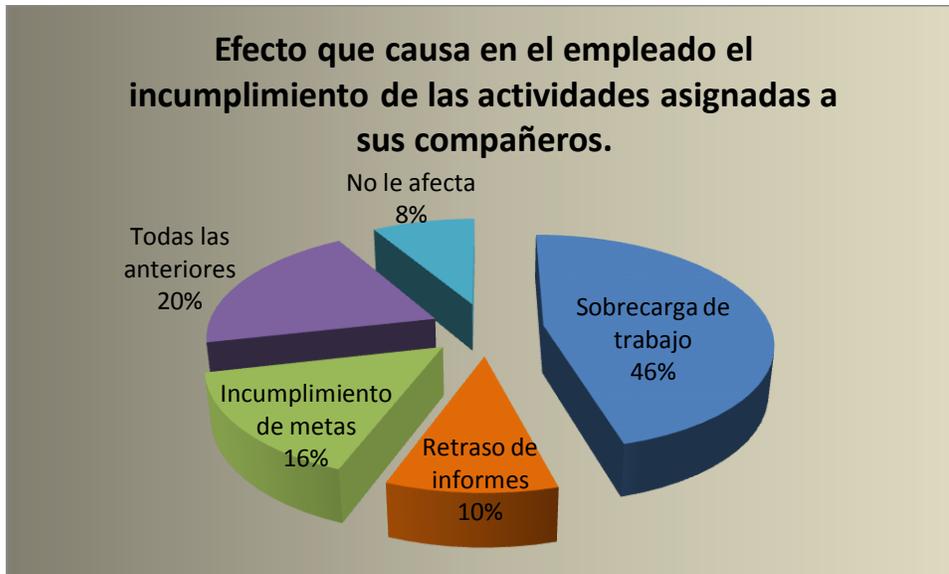


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, un 54% de los empleados encuestados manifestaron que promueven trabajo en equipo cuando tienen sobrecarga de trabajo, un 16% expresó que el jefe inmediato redistribuye las tareas, el 19% manifestó ser ayudado por sus compañeros y un 11% opinó que les es indiferente, por lo que se puede decir que tanto jefes como subalternos consideran importante el trabajo en equipo ya que cuando hay cooperación del personal permite alcanzar los objetivos individuales y organizacionales que contribuye al buen funcionamiento de la Alcaldía.

17) ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

Objetivo: Determinar de qué manera le afecta al empleado el incumplimiento de las tareas asignadas a sus compañeros de trabajo.

EFFECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sobrecarga de trabajo	32	45.71%
Retraso de informes	7	10.00%
Incumplimiento de metas	11	15.71%
Todas las anteriores	14	20.00%
No le afecta	6	8.57%
TOTAL	70	100.00%

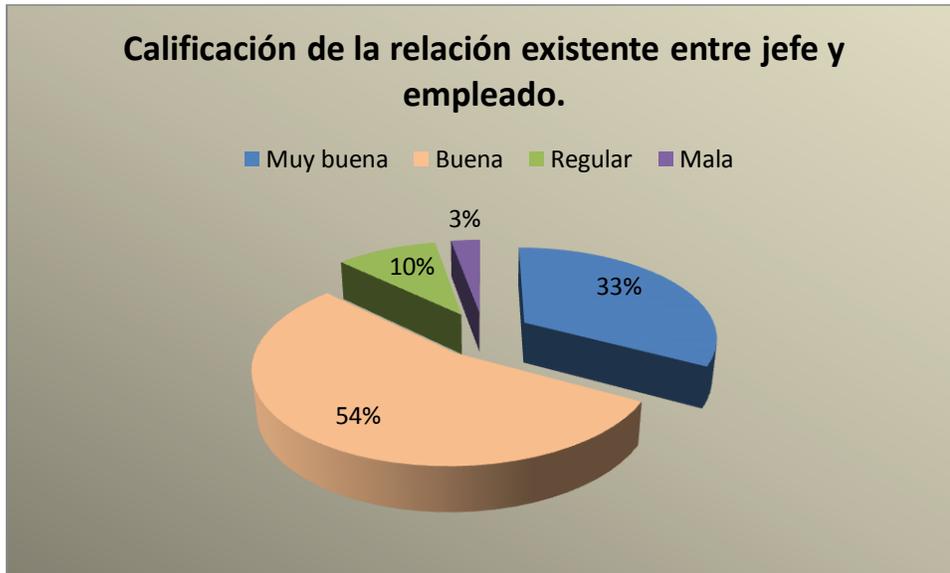


Comentario: La mayor parte de los empleados con un 46% considera que hay sobre carga de trabajo, y un 16% consideró que la manera en que le afecta el incumplimiento de las actividades por parte de sus compañeros es el incumplir metas de trabajo, mientras que para un 10% el problema es más complicado porque esto les lleva a que los informes no sean entregados a tiempo, mientras que un 8% opina que no le afecta, y un 20% expresa que se ven afectados de todas estas maneras. Lo significa que debe redistribuirse las actividades cuando haya una sobre carga de trabajo, para evitar trabajar bajo presión, y que traerá como consecuencia mala ejecución en sus actividades.

18) ¿Cómo considera las relaciones personales colaborador-jefe en el interior de la Institución?

Objetivo: Determinar cómo califica la relación existente entre jefe y empleado.

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	23	32.86%
Buena	38	54.29%
Regular	7	10.00%
Mala	2	2.86%
TOTAL	70	100.00%

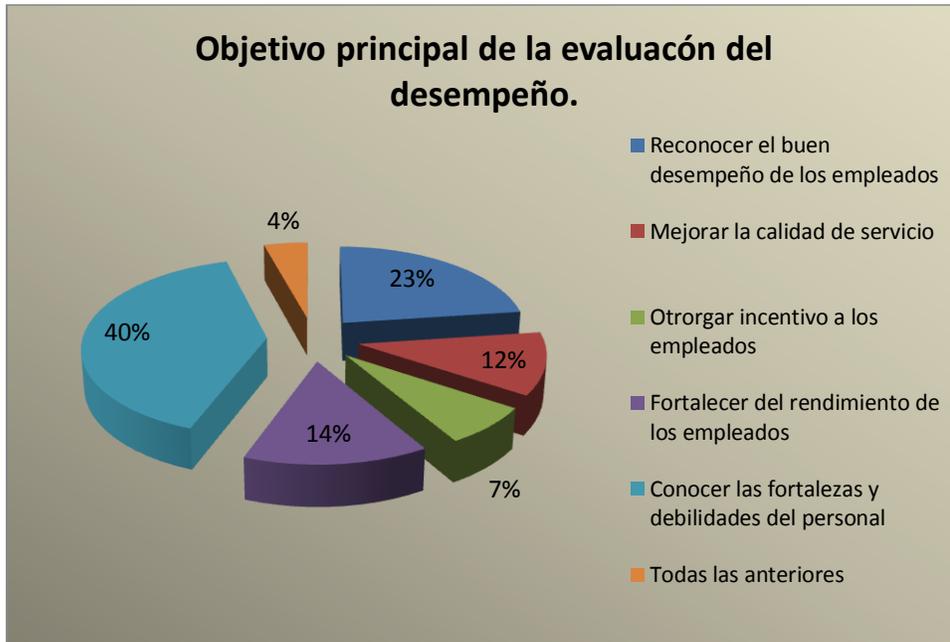


Comentario: Al indagar sobre la relación laboral entre jefe y empleado fue calificada como muy buena por un 33% de los encuestados, un 54% la consideró como buena, mientras que un 10% opinó que es regular; solamente un 3% manifestó tener una mala relación con su jefe. Es de hacer notar que existe buena relación lo cual se debe muchas veces al nivel de confianza, interés en el trabajo y cooperación entre ambos, lo que permite que se dé un ambiente laboral propicio que facilite el desempeño de los empleados.

19) Para usted, ¿cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Establecer el principal objetivo de la evaluación del desempeño.

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocer el buen desempeño de los empleados	16	22.86%
Mejorar la calidad de servicio	8	11.43%
Otorgar incentivo a los empleados	5	7.14%
Fortalecer del rendimiento de los empleados	10	14.29%
Conocer las fortalezas y debilidades del personal	28	40.00%
Todas las anteriores	3	4.29%
TOTAL	70	100.00%



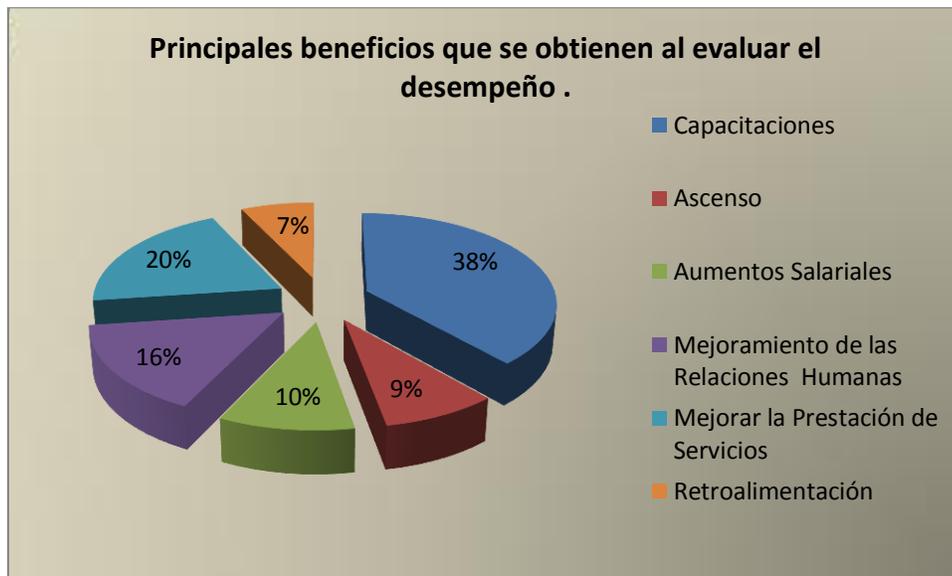
Comentario: El 12% del personal encuestado opinó que mejorar la calidad en el servicio al cliente es el objetivo principal de realizar una evaluación del desempeño, un 40% expresó que es conocer las fortalezas y debilidades y un 23% manifestó que es reconocer su buen desempeño; un 7% es otorgar incentivos a los empleados, y un 14% es fortalecer su rendimiento; por consiguiente una gran parte los empleados están conscientes que conocer sus fortalezas y debilidades al ser evaluados contribuirá a corregirán ciertas deficiencias que surjan en el desempeño de su trabajo.

20) Señale en orden de importancia (1-6), ¿cuál considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer qué beneficios consideran más importantes los empleados al realizar una evaluación del desempeño.

ALTERNATIVAS	PRIORIDAD	PORCENTAJE
Capacitaciones	27	38.57%
Ascenso	6	8.57%
Aumentos Salariales	7	10.00%
Mejoramiento de las Relaciones Humanas	11	15.71%

Mejorar la Prestación de Servicios	14	20.00%
Retroalimentación	5	7.14%
TOTAL	70	100.00%

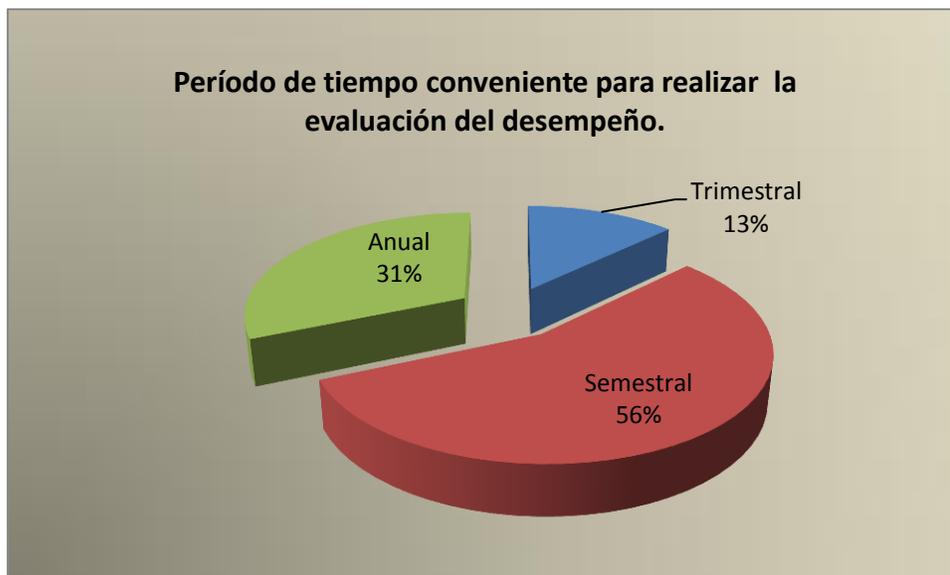


Comentario: Del 100% de la muestra el 38% afirmó que al realizar una evaluación del desempeño traerá como beneficio principal recibir capacitaciones, un 20% consideró que se mejorará la prestación de servicios, mientras que el 7% opinó que se beneficiarán obteniendo retroalimentación de su desempeño, y el 10% afirmó que los beneficios que obtendrían es mejorar los aumentos salariales, un 9% expresa que es recibir ascenso, y un 16% es mejorar las relaciones humanas; por consiguiente la Alcaldía debe de hacer énfasis en las capacitaciones, ya que permitirá a los empleados adquirir nuevos conocimientos para desarrollar habilidades y destrezas, de esta manera se fortalecerán los servicios que prestan a los usuarios.

21) Según su criterio, ¿cuál debería ser el tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

Objetivo: Investigar cada cuanto tiempo se debe realizar la evaluación del desempeño.

PERÍODO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	9	12.86%
Semestral	39	55.71%
Anual	22	31.43%
TOTAL	70	100.00%

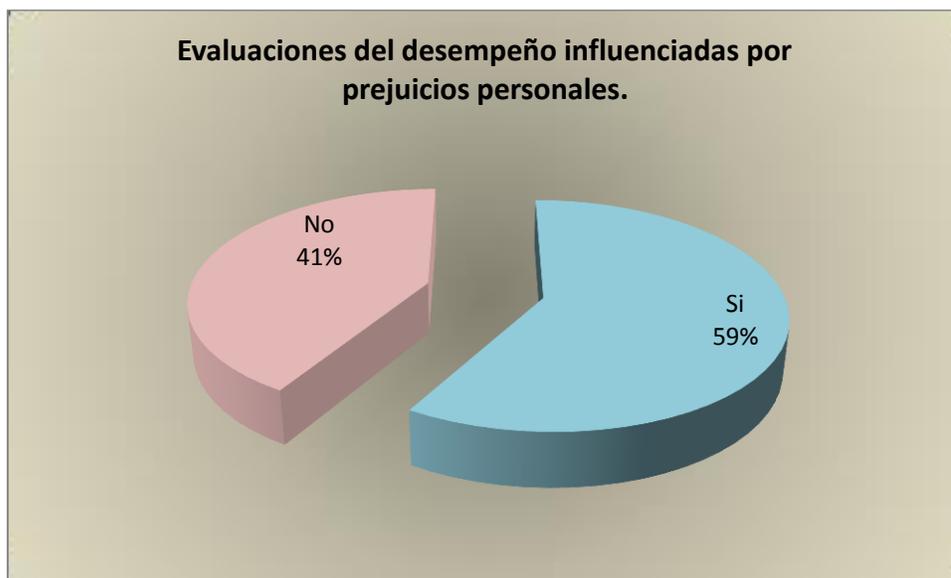


Comentario: Un 52% de los empleados consideró que deben ser evaluados semestralmente, mientras un 31% opinó que ésta debe ser anual y un 13% solamente manifestó que debe de realizarse trimestralmente; por consiguiente los empleados requieren evaluaciones cada seis meses para conocer cuál ha sido su rendimiento en relación al trabajo que ejercen, y así se tomen las medidas de acuerdo a las necesidades del personal.

22) En evaluaciones que le han realizado, ¿cree usted que estas se han visto influenciadas Positiva o negativamente por prejuicios personales?

Objetivo: Conocer si las evaluaciones del desempeño realizadas en la Alcaldía se han visto influenciadas por prejuicios personales.

EVALUACIÓN INFLUENCIADA POR PREJUICIOS PERSONALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	58.57%
No	29	41.43%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El 59% de los empleados encuestados manifestaron que las evaluaciones se han visto influenciadas, mientras que el 41% expreso que no; esto puede ser perjudicial al proceso de la evaluación ya que el empleado en su mayoría piensa que no son objetivas y podrían desacreditar los resultados de las mismas.

23) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran necesario darle seguimiento a los resultados de la evaluación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	62	88.57%
No	8	11.43%
TOTAL	70	100.00%

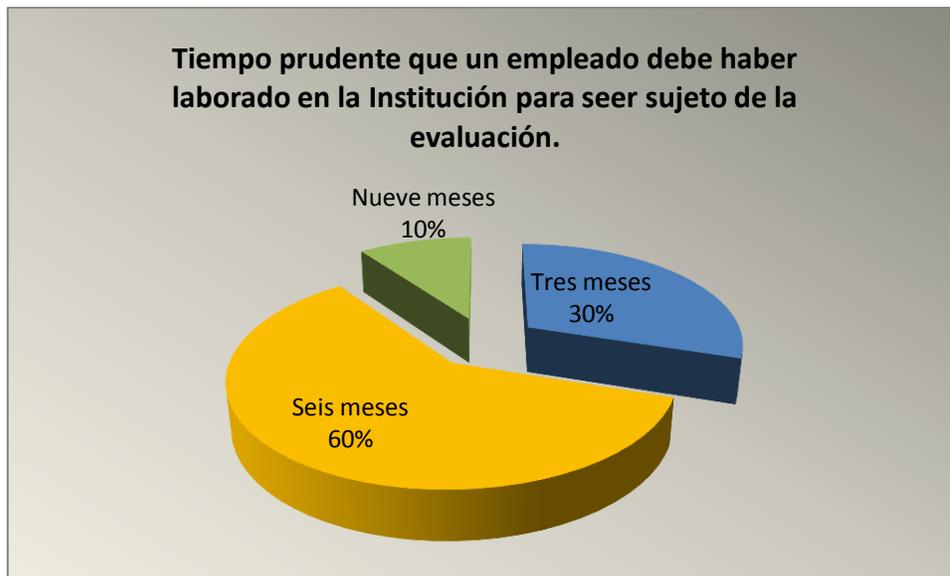


Comentario: El 89% de los encuestados manifestó que debe darse seguimiento a los resultados de la evaluación, una pequeña parte de los empleados que representa el 11% expresó que no; por consiguiente al dar continuidad a los resultados ayudará a jefes y empleados a obtener la retroalimentación necesaria para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.

24) ¿Cuánto tiempo considera que un empleado debe de haber laborado en la Institución para ser sujeto de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Establecer el tiempo para que el empleado sea sujeto a la evaluación.

TIEMPO DE HABER LABORADO EN LA INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tres meses	21	30.00%
Seis meses	42	60.00%
Nueve meses	7	10.00%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El 60% de los encuestados expresaron que una persona debe de ser sujeto de evaluación después de haber laborado seis meses para la alcaldía, un 30% opinó que debe ser después de tres meses y un 10% manifestó que a los 9 meses; por lo que se determinó que los empleados consideran conveniente ser evaluados después del primer semestre de laborar, para identificar sus progresos y deficiencias en el desarrollo de su trabajo, y se tomen medidas apropiadas de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación efectuada.

25) ¿Enumere en orden de prioridad los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

Objetivo: Identificar cuáles son los factores que consideran los empleados que se les debería de evaluar.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PRIORIDAD	PORCENTAJE
Calidad del trabajo	8	11.43%
Responsabilidad y puntualidad	6	8.57%
Iniciativa, integridad y liderazgo	10	14.29%
Cooperación	5	7.14%
Presentación personal	2	2.86%
Conocimiento del trabajo	12	17.14%
Trabajo en equipo	10	14.29%
Cumplimiento de normas	7	10.00%
Relaciones personales	6	8.57%
Experiencia del trabajo	4	5.71%
TOTAL	70	100%



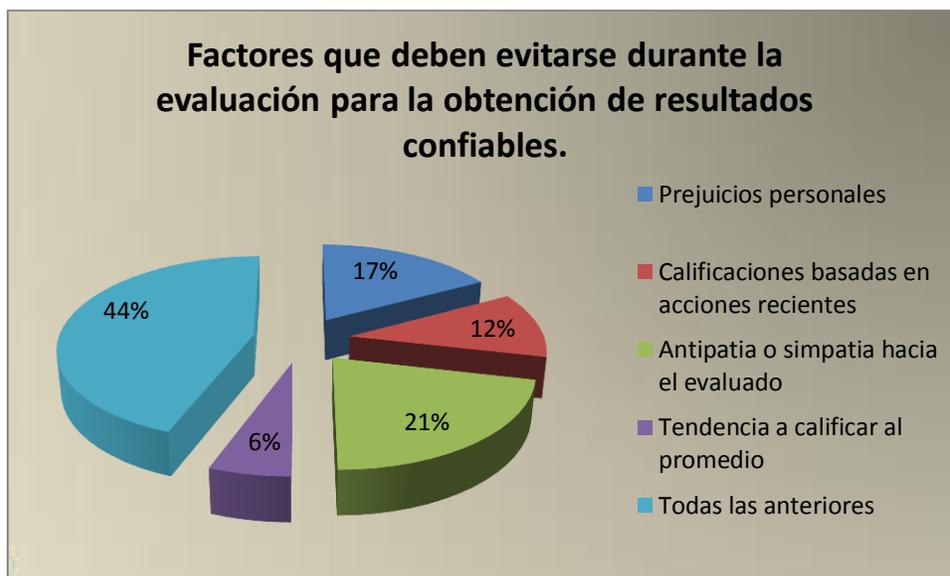
Comentario: Dentro de los factores que consideró el personal que deben tomarse en cuenta al evaluarlos se encontró en primer lugar el conocimiento del trabajo con 17%, en segundo el trabajo en equipo y la iniciativa ambas con un 14% en tercero la calidad del trabajo con 11%, en cuarto el cumplimiento de normas con 10%, quinto con 9% están las relaciones interpersonales y la responsabilidad; la cooperación tiene un 7%, la experiencia un 6% y en último lugar está la

presentación personal con un 3%; lo que significa que dichos factores permitirán valorar las tareas en forma común en los niveles jerárquicos de la institución y el responsable de la evaluación podrá tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos.

26) ¿Según su apreciación qué factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

Objetivo: Conocer los errores que se deben evitar al realizar la evaluación del desempeño para que esta sea objetiva.

FACTORES A EVITARSE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prejuicios personales	12	17.14%
Calificaciones basadas en acciones recientes	8	11.43%
Antipatía o simpatía hacia el evaluado	15	21.43%
Tendencia a calificar al promedio	4	5.71%
Todas las anteriores	31	44.29%
TOTAL	70	100.00%



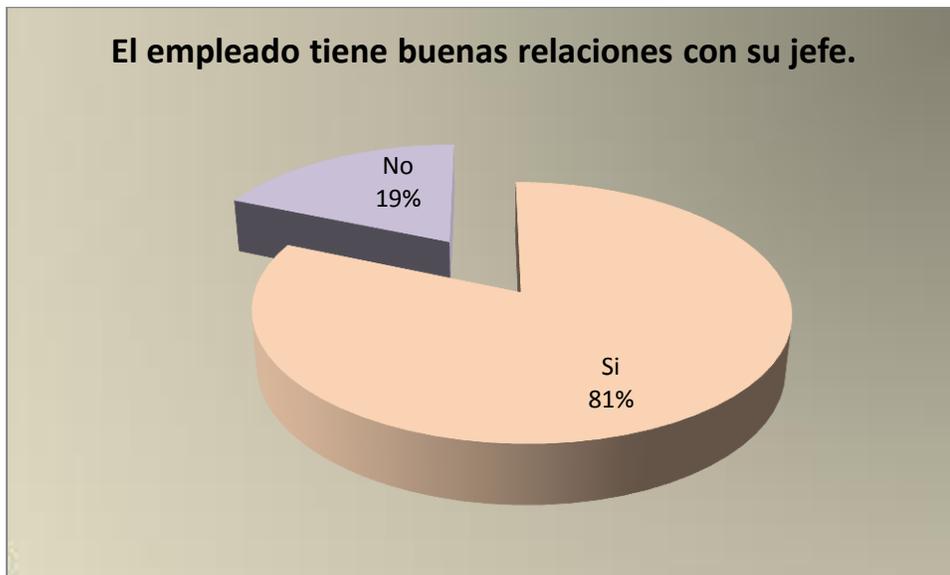
Comentario: El 17% de los encuestados expresaron que al momento de evaluar el desempeño debe evitarse en primer lugar los prejuicios personales , un 12% expresa que no deben cometerse errores de calificaciones basadas en el acciones recientes, un 21% expresó que debe evitarse la antipatía o simpatía

hacia el evaluado y un 6% mencionó la tendencia a calificar al promedio; no así un 44% considera que deben tomar en cuenta todas las recomendaciones anteriores; por lo tanto para que los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de evaluación sean objetivos debe realizarla una persona especializada, la cual se muestre imparcial y así no cometa los errores antes mencionados.

27) ¿Existe una buena relación con su jefe?

Objetivo: Investigar si el empleado tiene una buena relación con su jefe.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	57	81.43%
No	13	18.57%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El 81% de las personas encuestadas afirma que si existe una buena relación con su jefe, mientras que un 19% manifestó no tener buena relación con su jefe. Las buenas relaciones entre jefe y subordinado son un elemento indispensable que en toda institución debe darse.

28) ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la Institución?

Objetivo: Conocer si se comunican los cambios dentro de la institución.

COMUNICACIÓN OPORTUNA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	61	87.14%
No	9	12.86%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: El 87% de los empleados expresa que si se comunica oportunamente los cambios que ocurren en la institución, no así un 13% opina que no se comunican dichos cambios al momento de surgir alguna eventualidad dentro de la alcaldía, lo que conlleva a implementar medidas correctivas que disminuya la falta de comunicación al momento de surgir cualquier eventualidad.

29) En las actividades de coordinación ¿hay confianza y respeto entre jefe y empleado?

Objetivo: Determinar si hay coordinación, confianza, respeto entre jefe-empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	90.00%
No	7	10.00%
TOTAL	70	100.00%



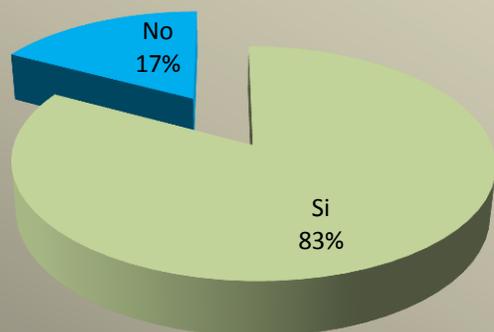
Comentario: El 90% de los encuestados opina que si existe la coordinación, confianza y respeto en cuanto al desempeño de sus actividades entre jefe – empleado y un 10% opina que no, lo cual viene a dar un aporte a la institución, ya que bajo cualquier tipo de inconveniente dentro de la Alcaldía, habrá la confianza y respeto necesario para poder solucionar determinado problema.

30) Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?

Objetivo: Investigar si el jefe se involucra y participa en el trabajo empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	58	82.86%
No	12	17.14%
TOTAL	70	100.00%

Involucramiento y participación del jefe en el trabajo del empleado.

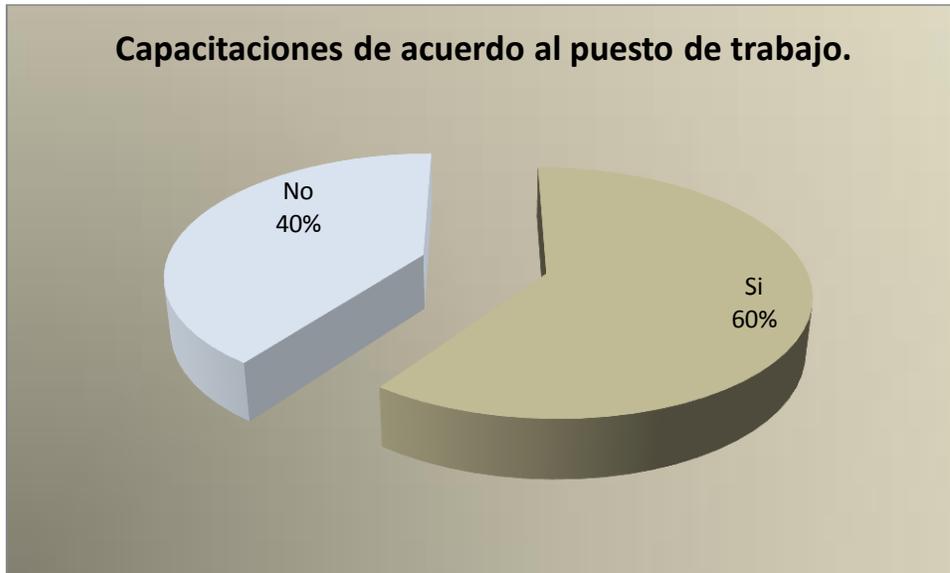


Comentario: El 83% de los empleados afirma que su jefe le da órdenes y sugerencias, se involucra y participa en su trabajo, así mismo un 17% opina que su jefe le da órdenes y sugerencias pero no se involucra y no participa en su trabajo. La manera adecuada de mantener un ambiente armónico dentro de alcaldía es respetando las ideas y sugerencias por parte del jefe inmediato, ya que beneficiará los resultados en cuanto a sus funciones diarias.

31) ¿Durante el tiempo de laborar en la Institución ha recibido capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Indagar si el empleado ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	42	60.00%
No	28	40.00%
TOTAL	70	100.00%

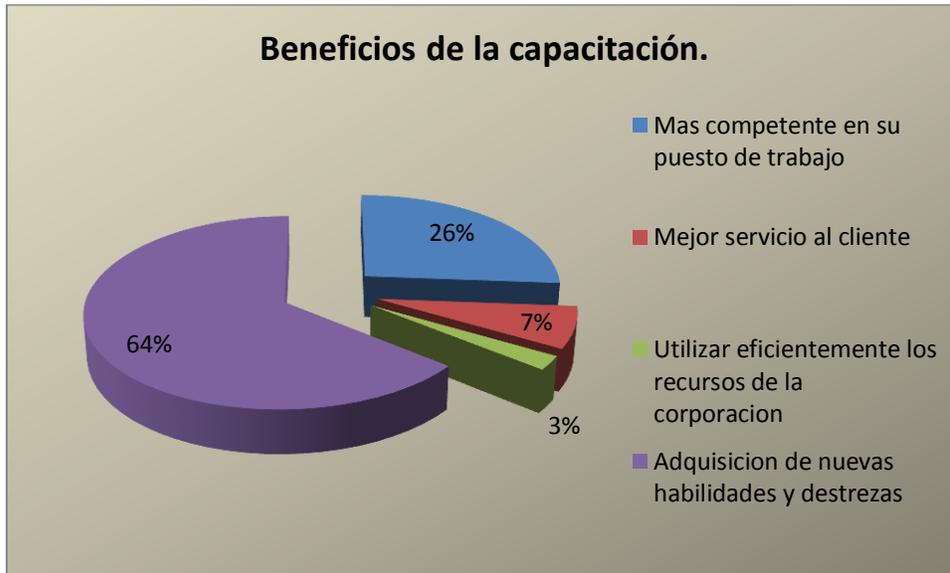


Comentario: El 60% de los empleados afirma que sí han recibido capacitaciones respectivas, pero un 40% opina que no ha recibido las capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo; dicho porcentaje debe tomarse en cuenta para que el personal sea capacitado, acorde a al puesto que desempeña y de esta manera cumplir con los objetivos de la institución.

32) Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo le ha beneficiado?

Objetivo: Conocer de qué manera le benefician las capacitaciones a los empleados.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mas competente en su puesto de trabajo	11	26.19%
Mejor servicio al cliente	3	7.14%
Utilizar eficientemente los recursos de la Institución	1	2.38%
Adquisición de nuevas habilidades y destrezas	27	64.29%
TOTAL	42	100.00%



Comentario: El 7% de las personas encuestadas le ha beneficiado por que brindan un mejor servicio al cliente, un 64% le beneficiado pues ha adquirido nuevas habilidades y destrezas, un 26% manifestó sentirse más competente en su puesto de trabajo y un 3% se ha beneficiado aprendiendo a utilizar eficientemente los recursos de la institución. Los empleados están conscientes que la utilidad de recibir una capacitación es elemental para el éxito y cumplir con las metas de alcaldía, por lo tanto las autoridades de la alcaldía municipal de la Ciudad Delgado deben tomar en cuenta las sugerencias planteadas.

33) ¿Considera que hay transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño en la Institución?

Objetivo: Determinar si existe transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño en la institución.

TRANSPARENCIA EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	54.29%
No	32	45.71%
TOTAL	70	100.00%

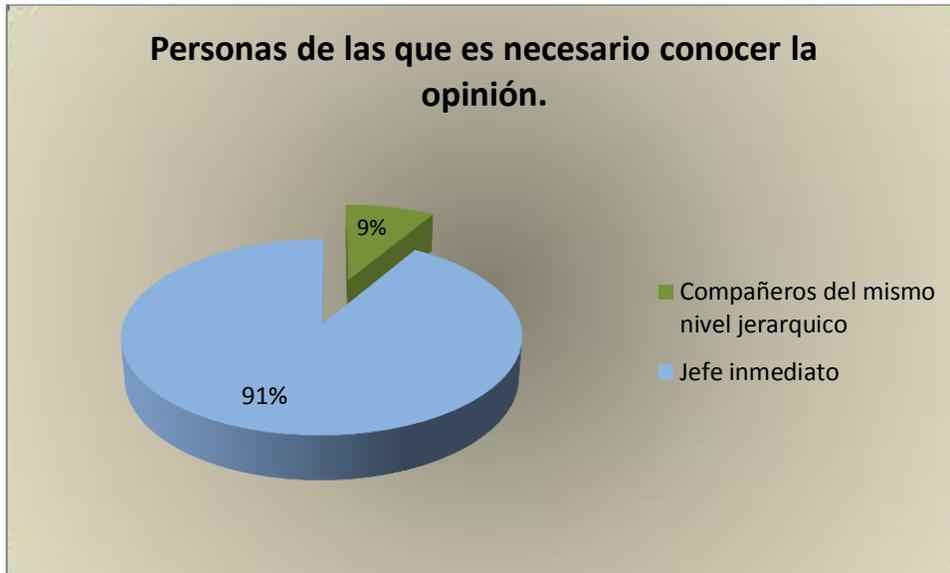


Comentario: El 54% de los empleados manifestó que si existe transparencia en el manejo de la información, mientras que un 46% manifestó que dicha información no es manejada con transparencia; esto puede causar problemas en el personal e inconformidad con el proceso de la evaluación del desempeño.

34) ¿De quién considera que es necesario conocer la opinión respecto a su desempeño?

Objetivo: Determinar la opinión de quien considera necesaria el empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compañeros del mismo nivel jerárquico	6	8.57%
Jefe inmediato	64	91.43%
TOTAL	70	100.00%



Comentario: Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que una gran mayoría de los empleados está de acuerdo con que sea el jefe inmediato quien sea el responsable de darle a conocer la opinión de su desempeño laboral, por otra parte apenas un 9% opinó que este debe ser manifestado por compañeros de su mismo nivel jerárquico.

ANEXO 3

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

**INSTRUMENTO PARA
EVALUAR JEFATURAS
(EVALUADOS POR JEFES)**



INSTRUMENTO PARA EVALUAR JEFATURAS (EVALUADOS POR JEFES)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
EVALUACIÓN PARA JEFATURAS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión (marca con una x)</u>		
Instrucciones:		
* Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.		
* Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.		
* Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Planificación del Trabajo: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando las acciones, los plazos y los recursos requeridos.		
1.1 Planifica pocas veces su trabajo.	2	8
1.2 En ocasiones planifica y organiza su trabajo pero con dificultades.	4	
1.3 Casi siempre planifica y organiza su trabajo.	6	
1.4 Siempre planifica y organiza adecuadamente su trabajo.	8	
2.- Obtención de Resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos hacia el logro de resultados establecidos.		
2.1 Casi obtiene resultados de su trabajo.	4	16
2.2 Obtiene algunos resultados pero con dificultad.	8	
2.3 Logra la mayoría de los resultados.	12	
2.4 Supera los resultados esperados.	16	
3. Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto: Habilidad para resolver problemas, tomando las decisiones acertadas en el momento oportuno.		
3.1 Toma decisiones y soluciona conflictos de forma inadecuada.	2	8
3.2 Muestra dificultades para tomar decisiones y solucionar conflictos pero con varios son acertadas.	4	
3.3 Toma algunas decisiones acertadas que le permiten solucionar conflictos pero con ayuda de otros.	6	
3.4. Siempre toma decisiones oportunas que le permiten solucionar conflictos.	8	
4. Administración de Recursos: Habilidad para emplear y distribuir los recursos que le han sido designados, haciendo buen uso de ellos.		
4.1 No utiliza adecuadamente los recursos asignados.	3	12
4.2 En ocasiones utiliza adecuadamente los recursos asignados.	6	
4.3 Utiliza adecuadamente los recursos asignados.	9	
4.4 Administra los recursos eficientemente para superar los resultados esperados.	12	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO



II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	2	8
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	4	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	6	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde.	8	
2.- Relaciones Interpersonales: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1 Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	2	8
2.2 Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables.	4	
2.3 Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal.	6	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.	8	
3.- Capacidad de Dirección: Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando.		
3.1. Tiene dificultad para dirigir a su personal.	4	16
3.2. Generalmente es obedecido por su personal.	6	
3.3. Dirige bien a su personal y coordina en el trabajo en equipo.	12	
3.4. Dirige y motiva de forma excelente, manteniendo alta la moral de su equipo.	16	
4.- Ética y Transparencia: Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
4.1 Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.	2	8
4.2 Satisfactorias muestras de su moral y honradez.	4	
4.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	6	
4.4. Alto grado de honradez en todos sus actos	8	
5.- Capacidad de Análisis: Es la capacidad de entender una situación, desintegrándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre los diferentes elementos o aspectos temporales y establecer prioridades, así como comprender las relaciones causa — efecto.		
5.1 Pocas veces analiza problemas simples o específicos.	4	16
5.2 Es capaz de analizar algunos problemas o situaciones de diferente naturaleza.	8	
5.3 Tiene capacidad para analizar problemas y a veces plantea soluciones.	12	
5.4 Analiza todo tipo de problemas y plantea alternativas de solución.	16	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
PUNTOS OBTENIDOS		100



ESCALA DE PUNTOS						
NOTAS	CONCEPTOS			DEFINICIÓN		
90 – 100	Óptimo			Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.		
70 – 89	Muy Bueno			Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.		
60 – 69	Satisfactorio			Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.		
50 – 59	Regular			Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.		
0 – 49	Deficiente			No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.		
III.- Evaluación Propositiva						
Instrucciones:						
* Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.						
1.- Enumere las tres cualidades más sobresalientes de esta persona:						
2.1- Describa las tres cosas más importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.						
ACCIONES DE MEJORA	TRIMESTRE				PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
	1	2	3	4		
FIRMA DEL JEFE: _____ FIRMA DEL EMPLEADO: _____						
LUCAR Y FECHA: _____						

**INSTRUMENTO PARA
EVALUAR A COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS
(EVALUADOS POR JEFES)**



INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES ADMINISTRATIVOS (EVALUADOS POR JEFES)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
EVALUACIÓN PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión (marca con una x)</u>		
Instrucciones:		
* Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.		
* Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.		
* Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo realizado por el empleado durante un tiempo estipulado conforme a lo que ha sido asignado.		
1.1. Generalmente está atrasado con el trabajo.	3	12
1.2. Algunas veces se atrasa y tiene dificultades para cumplir con su trabajo	6	
1.3. Cumple justamente el trabajo asignado.	9	
1.4. Siempre cumple a tiempo los trabajos asignados.	12	
2.- Calidad de Trabajo: Es la capacidad de aplicar los conocimientos en las tareas asignadas, cumpliendo los requerimientos de exactitud, precisión, confiabilidad y tiempo establecido.		
2.1. Comete errores constantemente.	3	12
2.2. La calidad de su trabajo es aceptable a veces comete errores.	6	
2.3. Su trabajo es de buena consistencia y presentación.	9	
2.4. Excelente calidad de su trabajo	12	
3.- Capacidad de Trabajar bajo Presión: Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad.		
3.1. En situaciones de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.	4	16
3.2. Hay una sensible baja en su rendimiento cuando está presionado.	8	
3.3. Pocas veces su rendimiento es afectado por situaciones de estrés.	12	
3.4. Maneja varios problemas a la vez sin afectar su trabajo.	16	
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones: Cumplimiento de órdenes e instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.		
4.1. Incumple las normas de la institución. Le llaman la atención frecuentemente.	2	8
4.2. Cumple órdenes sin mayor dificultad. En ocasiones presenta problemas.	4	
4.3. Cumple las órdenes e instrucciones que recibe.	6	
4.4. Es una persona ejemplar, disciplinada y cumple las normas e instrucciones a cabalidad	8	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		



II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferentes circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	3	12
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	6	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	9	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	12	
2.- Relaciones Interpersonales: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	4	16
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables.	8	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal.	12	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.	16	
3.- Ética y Transparencia: Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.	3	12
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez.	6	
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	9	
3.4. Alto grado de honradez en todos sus actos.	12	
4.- Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.		
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.	3	12
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas.	6	
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades.	9	
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía.	12	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
PUNTOS OBTENIDOS		100



ESCALA DE PUNTOS																																											
NOTAS	CONCEPTOS			DEFINICIÓN																																							
90 – 100	Óptimo			Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.																																							
70 – 89	Muy Bueno			Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.																																							
60 – 69	Satisfactorio			Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.																																							
50 – 59	Regular			Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.																																							
0 – 49	Deficiente			No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.																																							
III.- Evaluación Propositiva																																											
Instrucciones:																																											
* Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.																																											
1.- Enumere las tres cualidades más sobresalientes de esta persona:																																											
2.1- Describa las tres cosas más importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 30%;">ACCIONES DE MEJORA</th> <th colspan="4" style="width: 20%;">TRIMESTRE</th> <th rowspan="2" style="width: 15%;">PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO</th> <th rowspan="2" style="width: 30%;">OBSERVACIONES</th> </tr> <tr> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					ACCIONES DE MEJORA	TRIMESTRE				PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES	1	2	3	4																												
ACCIONES DE MEJORA	TRIMESTRE					PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES																																				
	1	2	3	4																																							
FIRMA DEL JEFE: _____ FIRMA DEL EMPLEADO: _____																																											
LUGAR Y FECHA: _____																																											

**INSTRUMENTO PARA
EVALUAR A COLABORADORES
OPERATIVOS (EVALUADOS
POR JEFES)**



INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES OPERATIVOS (EVALUADOS POR JEFES)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
EVALUACIÓN PARA COLABORADORES OPERATIVOS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____ Cargo: _____		
<u>II.- Indicadores de Gestión (marca con una x)</u>		
Instrucciones:		
* Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.		
* Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.		
* Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo realizado por el empleado durante un tiempo estipulado conforme a lo que ha sido asignado.		
1.1. Generalmente está atrasado con el trabajo.	2	8
1.2. Algunas veces se atrasa y tiene dificultades para cumplir con su trabajo	4	
1.3. Cumple justamente el trabajo asignado.	6	
1.4. Siempre cumple a tiempo los trabajos asignados.	8	
2.- Calidad de Trabajo: Es la capacidad de aplicar los conocimientos en las tareas asignadas, cumpliendo los requerimientos de exactitud, precisión, confiabilidad y tiempo establecido.		
2.1. Comete errores constantemente.	2	8
2.2. La calidad de su trabajo es aceptable a veces comete errores.	4	
2.3. Su trabajo es de buena consistencia y presentación.	6	
2.4. Excelente calidad de su trabajo	8	
3.- Responsabilidad: La capacidad existente en toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, así como la relación que une al autor con el acto que realice.		
3.1. Algunas veces alude o evita asumir obligaciones.	3	12
3.2. Es responsable por su trabajo y lo cumple con dificultad.	6	
3.3. Generalmente es responsable por su trabajo y lo cumple de acuerdo a lo esperado.	9	
3.4. Es sumamente responsable por su trabajo, cumpliendo mas de lo esperado.	12	
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones: Cumplimiento de órdenes e instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todos las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.		
4.1. Incumple las normas de la institución. Le llaman la atención frecuentemente.	4	16
4.2. Cumple órdenes sin mayor dificultad. En ocasiones presenta problemas.	8	
4.3. Cumple las órdenes e instrucciones que recibe.	12	
4.4. Es una persona ejemplar, disciplinada y cumple las normas e instrucciones a cabalidad	16	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		



II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferentes circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	4	16
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	8	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	12	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	16	
2.- Relaciones Interpersonales: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	4	16
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables.	8	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal.	12	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.	16	
3.- Ética y Transparencia: Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.	4	16
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez.	8	
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	12	
3.4. Alto grado de honradez en todos sus actos.	16	
4.- Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.		
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.	3	12
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas.	6	
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades.	9	
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía.	12	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
PUNTOS OBTENIDOS		100



ESCALA DE PUNTOS		
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
90 – 100	Óptimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
70 – 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
60 – 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.
50 – 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
0 – 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

III.- Evaluación Propositiva

Instrucciones:

* Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.

1.- Enumere las tres cualidades más sobresalientes de esta persona:

2.- Describa las tres cosas más importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.

ACCIONES DE MEJORA	TRIMESTRE				PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
	1	2	3	4		

FIRMA DEL JEFE: _____

FIRMA DEL EMPLEADO: _____

LUCAR Y FECHA: _____

**INSTRUMENTO PARA
EVALUAR A JEFATURAS
(EVALUADOS POR
COMPAÑEROS Y
COLABORADORES)**



INSTRUMENTO PARA EVALUAR A JEFATURAS (EVALUADOS POR COMPAÑEROS Y COLABORADORES)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
EVALUACIÓN PARA COLABORADORES OPERATIVOS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión (marca con una x)</u>		
Instrucciones:		
* Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.		
* Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.		
* Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferentes circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	2	8
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	4	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	6	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	8	
2.- Relaciones Interpersonales: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	2	8
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables.	4	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal.	6	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.	8	
3.- Capacidad de Dirección: Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando.		
3.1. Tiene dificultad para dirigir a su personal.	4	16
3.2. Generalmente es obedecido por su personal.	8	
3.3. Dirige bien a su personal y coordina el trabajo en equipo.	12	
3.4. Dirige y motiva de forma excelente, manteniendo alta la moral de su equipo.	16	



4.- Ética y Transparencia: Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
4.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.	2	8
4.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez.	4	
4.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	6	
4.4. Alto grado de honradez en todo sus actos.	8	
5.- Capacidad de Análisis: Es la capacidad de entender una situación, desintegrándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la Capacidad para organizar las partes de un problema o situación, realizar Comparaciones entre los diferentes elementos o aspectos temporales y establecer prioridades, así como comprender las relaciones causa — efecto.		
5.1. Pocas veces analiza problemas simples o específicos.	4	16
5.2. Es capaz de analizar algunos problemas o situaciones de diferente naturaleza.	8	
5.3. Tiene capacidad para analizar problemas y a veces plantea soluciones.	12	
5.4. Analiza todo tipo de problemas y plantea alternativas de solución.	16	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
PUNTOS OBTENIDOS		56

III.- Evaluación Propositiva

Instrucciones:

* Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.

1.- Enumere las tres cualidades más sobresalientes de esta persona:

2.- Describa las tres cosas más importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.

**INSTRUMENTO PARA
EVALUAR A COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS
(EVALUADOS POR
COMPAÑEROS)**



INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES ADMINISTRATIVOS (EVALUADOS POR COMPAÑEROS)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
EVALUACIÓN PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión (marca con una x)</u>		
Instrucciones:		
* Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.		
* Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.		
* Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	3	12
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	6	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	9	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	12	
2.- Relaciones Interpersonales: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1 Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	4	16
2.2 Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables.	8	
2-3 Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal.	12	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.	16	
3.- Ética y Transparencia: Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.	3	12
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez.	6	
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	9	
3.4. Alto grado de honradez en todo sus actos.	12	



4.- Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.		
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.	3	12
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas.	6	
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades.	9	
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía.	12	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
PUNTOS OBTENIDOS		52

III.- Evaluación Propositiva

Instrucciones:

* Haga sus comenatrios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.

1.- Enumere las tres cualidades más sobresalientes de esta persona:

2.- Describa las tres cosas más importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.

**INSTRUMENTO PARA
EVALUAR A COLABORADORES
OPERATIVOS (EVALUADOS
POR COMPAÑEROS)**



INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES OPERATIVOS (EVALUADOS POR COMPAÑEROS)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
EVALUACIÓN PARA COLABORADORES OPERATIVOS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____ Cargo: _____		
<u>II.- Indicadores de Gestión (marca con una x)</u>		
Instrucciones:		
* Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.		
* Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.		
* Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	4	16
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	8	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	12	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	16	
2.- Relaciones Interpersonales: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1 Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	4	16
2.2 Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables.	8	
2.3 Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal.	12	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.	16	
3.- Ética y Transparencia: Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.	4	16
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez.	8	
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	12	
3.4. Alto grado de honradez en todo sus actos.	16	



4.- Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.		
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.	2	8
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas.	4	
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades.	6	
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía.	8	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
PUNTOS OBTENIDOS		56

III.- Evaluación Propositiva

Instrucciones:

* Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.

1.- Enumere las tres cualidades más sobresalientes de esta persona:

2.- Describa las tres cosas más importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.

ANEXO 4

CUADROS RESUMEN EN CASOS DE APELACIÓN.

**CUADRO RESUMEN DE LA
EVALUACIÓN PARA JEFES EN
CASOS DE APELACIÓN.**



CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PARA JEFES EN CASOS DE APELACIÓN.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
CASO DE APELACION PARA JEFATURAS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>		
Instrucciones: La calificación emitida por el Comité Evaluador será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Planificación del Trabajo		8
2.- Obtención de Resultados		16
3.- Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto		8
4.- Administración de Recursos		12
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		44
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración		8
2.- Relaciones Interpersonales		8
3.- Capacidad de Dirección		16
4.- Ética y Transparencia		8
5.- Capacidad de Análisis		16
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		56
PUNTOS OBTENIDOS		100
OBSERVACIONES:		
FIRMA DEL EMPLEADO _____		
LUCAR Y FECHA: _____		

**CUADRO RESUMEN DE LA
EVALUACIÓN PARA
COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS EN CASOS
DE APELACIÓN.**



CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS EN CASOS DE APELACIÓN.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
CASO DE APELACION PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____	Cargo: _____	
Área: _____		
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>		
Instrucciones:		
La calificación emitida por el Comité Evaluador será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Cantidad de Trabajo		12
2.- Calidad de Trabajo		12
3.- Capacidad de Trabajar bajo Presión		16
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones		8
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		48
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración		12
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario		16
3.- Ética y Transparencia		12
4.- Iniciativa		12
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		52
PUNTOS OBTENIDOS		100
OBSERVACIONES:		
FIRMA DEL EMPLEADO _____		
LUCAR Y FECHA: _____		

**CUADRO RESUMEN DE LA
EVALUACIÓN PARA
COLABORADORES
OPERATIVOS EN CASOS DE
APELACIÓN.**



Benjamin

CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PARA COLABORADORES OPERATIVOS EN CASOS DE APELACIÓN.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
CASO DE APELACION PARA COLABORADORES OPERATIVOS	Fecha de Evaluación: _____	
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____	Cargo: _____	
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>		
Instrucciones: La calificación emitida por el Comité Evaluador será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Cantidad de Trabajo		8
2.- Calidad de Trabajo		8
3.- Responsabilidad		12
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones		16
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		44
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración		16
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario		16
3.- Ética y Transparencia		16
4.- Iniciativa		8
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		56
PUNTOS OBTENIDOS		100
OBSERVACIONES:		
FIRMA DEL EMPLEADO _____		
LUCAR Y FECHA: _____		

ANEXO 5

INFORME DE RESULTADOS.

**INFORME DE RESULTADOS
PARA JEFATURAS.**



INFORME DE RESULTADOS PARA JEFATURAS.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
INFORME DE RESULTADOS PARA JEFATURAS		Fecha de Evaluación: _____
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Planificación del Trabajo		8
2.- Obtención de Resultados		16
3.- Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto		8
4.- Administración de Recursos		12
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		44
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración		8
2.- Relaciones Interpersonales		8
3.- Capacidad de Dirección		16
4.- Ética y Transparencia		8
5.- Capacidad de Análisis		16
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		56
PUNTOS OBTENIDOS		100
ESCALA DE PUNTOS		
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
90 – 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
70 – 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
60 – 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.
50 – 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
0 – 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
FIRMA DEL EMPLEADO _____		
LUCAR Y FECHA: _____		

**INFORME DE RESULTADOS
PARA COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS.**



INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS		Fecha de Evaluación: _____
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Cantidad de Trabajo		12
2.- Calidad de Trabajo		12
3.- Capacidad de Trabajar bajo Presión		16
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones		8
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		48
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración		12
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario		16
3.- Ética y Transparencia		12
4.- Iniciativa		12
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		52
PUNTOS OBTENIDOS		100
ESCALA DE PUNTOS		
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
90 – 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
70 – 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
60 – 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.
50 – 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
0 – 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
FIRMA DEL EMPLEADO _____		
LUCAR Y FECHA: _____		

**INFORME DE RESULTADOS
PARA COLABORADORES
OPERATIVOS.**



INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES OPERATIVOS.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		
INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES OPERATIVOS		Fecha de Evaluación: _____
<u>I.- Datos del Evaluado</u>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN	PUNTOS	PORCENTAJE
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO		
1.- Cantidad de Trabajo		8
2.- Calidad de Trabajo		8
3.- Responsabilidad		12
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones		16
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO		44
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
1.- Colaboración		16
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario		16
3.- Ética y Transparencia		16
4.- Iniciativa		8
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO		56
PUNTOS OBTENIDOS		100
ESCALA DE PUNTOS		
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
90 – 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
70 – 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
60 – 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.
50 – 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
0 – 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
FIRMA DEL EMPLEADO _____		
LUCAR Y FECHA: _____		



INFORME GERENCIAL

RESULTADOS DE LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
PERIODO 2013**

RESPONSABLES:

MIEMBROS DEL COMITE:

CARGO:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

JEFE DE PERSONAL:

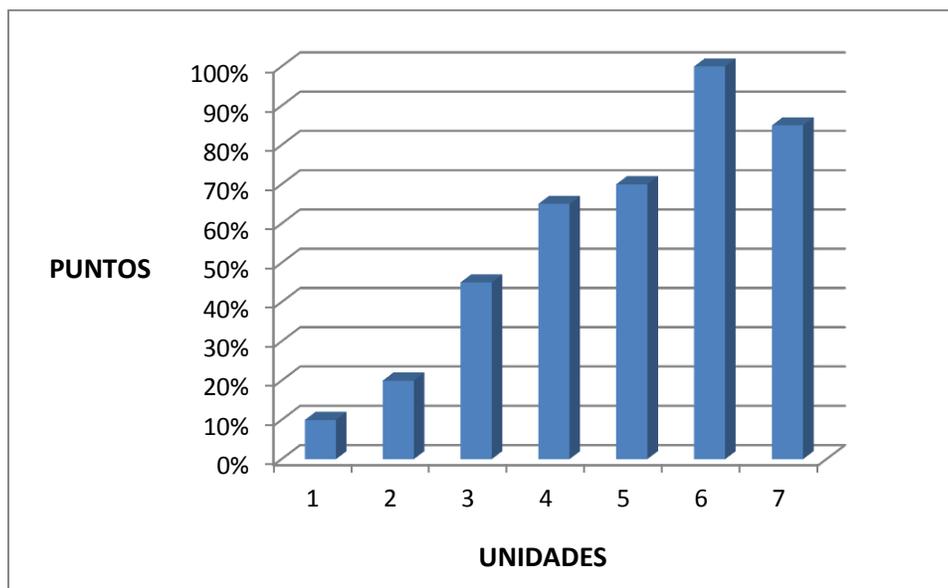
CIUDAD DELGADO, ENERO DE 2013

OBJETIVOS

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

UNIDAD	RESULTADOS		
	PROMEDIO FACTORES DE RENDIMIENTO	PROMEDIO FACTORES DE COMPORTAMIENTO	PUNTOS OBTENIDOS
Sindicatura			
Unidad Jurídica			
Secretaría Municipal			
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones			
Despacho Municipal			
Unidad de Gestión			
Comunicaciones y Relaciones Públicas			
Recursos Humanos			
Gerencia General			
Unidad de Medio Ambiente y Protección Civil			
Tecnología de Informática Municipal			
Gerencia de Administración de Finanzas			
Catastro			
Gestión de Cobro y Recuperación de Mora			
Tesorería			
Contabilidad			
Registro del Estado Familiar			
Sección Cementerio			
Cuerpo de Agentes Municipales			
Gerencia Social			
Proyección Social			
Programas Sociales			
IMDEPOR			
Unidad de la Mujer y Juventud			
Gerencia de Servicios Municipales			
Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos			
Alumbrado Público y Mantenimiento Interno			
Taller de Mantenimiento			
Unidad de Proyectos			
Administración de Mercados			
Administración de Espacios Públicos			
Limpieza y Ornato			
Casa de la Cultura			
Parque Tío Julio			
		NOTA GLOBAL	

GRÁFICO



COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CON EL PERIODO ANTERIOR

UNIDAD	RESULTADOS		
	PERIODO 2013	PERIODO 2014	PERIODO 2015
Sindicatura			
Unidad Jurídica			
Secretaría Municipal			
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones			
Despacho Municipal			
Unidad de Gestión			
Comunicaciones y Relaciones Públicas			
Recursos Humanos			
Gerencia General			
Unidad de Medio Ambiente y Protección Civil			
Gerencia de Administración de Finanzas			
Catastro			
Gestión de Cobro y Recuperación de Mora			
Tesorería			
Contabilidad			
Registro del Estado Familiar			
Sección Cementerio			
Cuerpo de Agentes Municipales			
Gerencia Social			
Proyección Social			
Programas Sociales			
IMDEPOR			
Unidad de la Mujer y Juventud			
Gerencia de Servicios Municipales			
Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos			
Alumbrado Público y Mantenimiento Interno			
Taller de Mantenimiento			
Unidad de Proyectos			
Administración de Mercados			
Administración de Espacios Públicos			
Limpieza y Ornato			
Casa de la Cultura			
Parque Tío Julio			

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR ESCALA DE PUNTOS

Empleados con Optimo Desempeño (90-100)

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

Empleados con Muy buen Desempeño (70-89)

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

Empleados con un Satisfactorio Desempeño (60-69)

1. _____
2. _____
3. _____

Empleados con un Regular Desempeño (50-59)

1. _____
2. _____
3. _____

Empleados con un Deficiente Desempeño (00-49)

1. _____
2. _____
3. _____

PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORAS

FIRMAS DE LOS RESPONSABLES

F.- _____

MIEMBRO DEL COMITÉ

F.- _____

MIEMBRO DEL COMITÉ

F.- _____

MIEMBRO DEL COMITÉ

F.- _____

JEFE DE PERSONAL