Manual de Evaluación de Desempeño del Personal, Municipalidad de Los Amates, Izabal

APROVACION

EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES, DEPARTAMENTO DE IZABAL, **CERTIFICA:** Que para el efecto tiene a la vista el libro de Actas de Sesiones Ordinarias, autorizada por la Contraloría General de Cuentas, con número de registro **RHM-Q18-001**, en el cual se encuentra asentada el **Acta 19-2022-CM** correspondiente a la Sesión Ordinaria celebrada por el Honorable Concejo Municipal, con fecha **doce de mayo del año dos mil veintidós**, en la que copiado el punto **Decimo primero** literalmente dice:

DECIMO PRIMERO: Puntos varios b) El señor Alcalde Municipal, Nery Randolfo Cruz Pérez, somete a conocimiento y consideración del pleno. El Oficio número 038-2022 de fecha doce de mayo del año dos mil veintidos, del señor Abraham Lima Trabanino, Coordinador de Recursos Humanos, solicitando la aprobación del **MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES, IZABAL**, dicho manual tiene como objetivo servir de guía y referencia válida para la municipalidad, en materia de buenas prácticas, de gestión del recurso humano, así como modelo de desarrollo del proceso de evaluación de desempeño del empleado municipal, para verificar la contribución a los objetivos de la municipalidad. El honorable Concejo Municipal, **CONSIDERANDO**: Que se tiene a la vista el Manual de evaluación de desempeño del personal de la municipalidad de Los Amates, Izabal, elaborado para el efecto, en cumplimientos de normar éticas, principios y valores, evaluación de desempeño del personal de la municipalidad, la que contribuirá para mejorar los servicios públicos municipales, lo cual, es necesario fortalecer y aprobar el presente instrumento legal para uso del personal, que indirectamente beneficia a la población. CONSIDERANDO: Que el trabajador municipal es parte fundamental del desarrollo institucional, y contar con procesos sistemático de evaluación de desempeño, permitirá medir el rendimiento y contribución de los logros de los objetivos institucionales, así como para el desarrollo de la administración interna municipal, y la capacitación para incrementar competencias en beneficio de la municipalidad. **CONSIDERANDO:** Que el artículo 3 del Código Municipal, del decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, establece que en ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone, de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento, territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus, ordenanzas y reglamentos. **POR TANTO:** Con base a lo que establece en los artículos 1, 3, 9, 33, 35 inciso i) 40, 52, 53, del Código Municipal, artículos, 254, de la Constitución Política de la República de Guatemala, articulo 6, 7, 8, 11, del Código de Ética de la Municipalidad de Los Amates, Izabal, aprobado mediante el Punto Cuarto del Acta 16-2022-CM del Consejo Municipal, Acuerdo A-028-2021 del Contralor General de Cuentas, luego de una amplia deliberación, el honorable Concejo Municipal, por unanimidad de votos. **ACUERDA: I)** Aprobar y autorizar el **MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS AMATES, IZABAL,** con el objetivo servir de guía y referencia válida para la municipalidad, para las buenas prácticas, de gestión del Recurso Humano en actividades que es de interés de la municipalidad, que contribuyan a mejorar los servicios públicos que ofrece la entidad municipal. **II)** Facultar al Coordinador de Recursos Humanos, fomentar y hacer valer el presente Manual de evaluación de desempeño del personal de la municipalidad de Los Amates, Izabal. **III)** Certifíquese, publíquese, notifíquese, remítase a donde corresponde le ley para efectos legales consiguientes. Se tiene a la vista las firmas ilegibles del Concejo Municipal y los sellos correspondientes.

Y..., PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE, A CUATRO DIAS DEL MES MAYO DEL AÑO DOS MIL VEINTIDÓS.

Arnoldo Xol Botzoc
Secretario Municipal

SECRETARIA MUNICIPAL LOS AMATES DEPTO. IZABAL REP. DE GUATEMALA

Visto Bueno.

Nery Randolfo Cruz Pérez
Alcalde Municipal

ALCALDE MUNICIPAL LOS AMATES, IZABAL

INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN 7
OBJETIVOS DEL MANUAL 8
APLICACIÓN Y ALCANCES DEL MANUAL 8
MARCO LEGAL 8
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 10
Justificación 10
Objetivos del programa de evaluación del desempeño 11
Lineamientos generales del programa 11
PROCESO GENERAL DE DEFINICIÓN E INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS 14
NORMAS PARA REALIZAR LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO 17
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 19
FACTORES PARA CALIFICAR Y EVALUAR DEL DESEMPEÑO 21
TABLA No 1 CALIFICACIÓN DE FACTORES POR CATEGORIA DE 22
ESTRUCTURA DE CATEGORÍAS DE PUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD 23
ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA 24
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 24
CONDUCCIÓN DE LA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN 25
CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 26
USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 26
Motivos de actualización 26
ANEXOS 28
Fecha: 28
Asunto: 28
ANEXO 2 30
ANEXO 3 31

ANEXO 4 33
DEFINICIONES DE CONCEPTOS Y TÉRMINOS UTILIZADOS 37
Administradores: 37
Análisis: 37
Ascenso: 37
Análisis costo-beneficio: 37
Aptitud: 38
Autoridad: 38
Autoridad funcional: 38
Autoridad de asesoría: 38
Calidad: 39
Carrera administrativa: 39
Capacidad: 39
Competencias laborales: 39
Conflicto de intereses: 40
Conocimientos: 40
Cronograma: 40
Contratación: 40
Control: 40
Coordinación: 40
Cultura organizacional o institucional: 41
Descentralización municipal: 41
Desconcentración: 41
Desarrollo Organizacional (DO): 41
Descripción del puesto: 41
Dirección: 41
Eficacia: 42
Eficiencia: 42

Elementos de la carrera administrativa municipal: 42
Estrategia: 42
Ética: 42
Evaluación del desempeño: 42
Fortalecimiento municipal: 43
Funcionario público municipal de confianza: 43
Habilidad: 43
Idoneidad: 43
Indicador: 43
Inducción: 43
Marco Lógico: 44
Mérito: 44
Objetivo: 44
Plan: 44
Perfil del puesto: 45
Período de Prueba: 45
Plaza nueva/vacante: 45
Políticas: 45
Principios: 46
Principio de igualdad: 46
Principio de mérito: 46
Procedimientos: 46
Procesos: 46
Profesionalización de los empleados municipales: 47
Programa: 47
Reclutamiento: 47
Selección: 47
Sistemas: 48

Valores:.....48

INTRODUCCIÓN

El Manual de Evaluación del Desempeño tiene como objeto servir de guía y referencia válida para la municipalidad, en materia de buenas prácticas de gestión del recurso humano, como también sirve de modelo de desarrollo de procesos de evaluación del desempeño del empleado municipal para verificar su contribución a los objetivos de la Municipalidad.

El manual genérico, como herramienta administrativa, está enmarcado dentro de las leyes que garantizan la autonomía municipal.

El trabajador municipal es parte fundamental del desarrollo institucional y el contar con procesos sistemáticos de evaluación de desempeño permitirá por una parte medir el rendimiento y contribución al logro de los objetivos institucionales, como también servir de base para el desarrollo de la administración y la capacitación para incrementar competencias en beneficio de la municipalidad.

El presente manual se estructura en ocho (8) capítulos, y estos en secciones. Los primeros tres (3) capítulos, introducen el tema y lo desarrollan, definiendo los valores, objetivos, políticas, estrategias y procedimientos del Programa de Evaluación del Desempeño a ser aplicados en la municipalidad. El capítulo cuatro (4) presenta una visión en forma gráfica de los procesos. El capítulo cinco (5) define el procedimiento de uso y actualización del manual. En el capítulo seis (6) se adjuntan los documentos fuente y formatos utilizados en los procesos. En el capítulo siete (7) se incluyen las definiciones y conceptos de los términos utilizados y finalmente, en el capítulo (8) la bibliografía y las fuentes consultadas.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Contar con un manual que documente en forma integrada y consistente las políticas y los procesos sugeridos para desarrollar la evaluación del desempeño de los empleados municipales.
- Contar con un manual que brinde a la municipalidad un material de referencia de buenas prácticas de evaluación del desempeño del empleado municipal, que fue desarrollado tomando en cuenta las características y necesidades de la municipalidad.
- Contribuir para incrementar las capacidades y competencias internas del trabajador municipal.

APLICACIÓN Y ALCANCES DEL MANUAL

Las políticas y procedimientos sugeridos, contenidos en este Manual son para uso exclusivo de la municipalidad. Su contenido incluye las políticas, normas y procesos para la evaluación del desempeño del empleado municipal.

MARCO LEGAL

El manual de evaluación del desempeño, está bajo la cobertura y supeditado a lo que la ley establece. Por lo tanto, el mismo está enmarcado dentro del marco legal municipal, incluidos en el Código Municipal, la Ley General de Descentralización, la Ley de Servicio Municipal. Así mismo en forma supletoria con el Código de Trabajo y los tratados internacionales suscritos en materia laboral por el Estado guatemalteco.

PRINCIPIOS A OBSERVAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR MUNICIPAL

La dirección y conducción del trabajador municipal dentro de la municipalidad requiere apegarse a una serie de principios que la experiencia y la teoría de la administración de recursos humanos y de la organización han comprobado que, al observarlos y tomarlos como una referencia válida, hacen más eficiente y eficaz su gestión. Los principios a observar son los siguientes:

- **Principio de identificación con la cultura del municipalismo:** se buscará desarrollar en el trabajador municipal una cultura afín con el municipalismo y los gobiernos locales, con énfasis en la autonomía y la descentralización municipal.
- **Principio del desarrollo organizacional de la municipalidad:** se buscará propiciar un desarrollo organizacional de la municipalidad congruente con su visión, misión y sus objetivos, y dentro de la cultura municipal, por medio del desarrollo del servidor municipal, dentro de las intervenciones para lograrlo estará la evaluación del desempeño del trabajador municipal.
- **Principio de la meritocracia para la integración del personal:** se aplicará la evaluación del desempeño, para sustentar las capacidades y merecimientos, tanto para confirmar, como para promover y ascender a los empleados municipales dentro de la carrera administrativa municipal.
- **Principio de la profesionalización del empleado municipal:** se promoverá la profesionalización de los servidores municipales por medio de la capacitación y desarrollo de sus competencias, la evaluación de su desempeño, su promoción en base a méritos

dentrode la carrera administrativa y la garantía de la regularidad de sus cargos.

- **Principio de la definición de objetivos y metas consensuadas para propiciar el rendimiento:** se buscará que los empleados municipales desarrollen en forma consensuada con las autoridades municipales, sus objetivos y metas de trabajo para cada ejercicio anual, propiciando el esfuerzo, la dedicación, el profesionalismo, el servicioy la lealtad hacia la institución.
- **Principio de la carrera administrativa municipal del empleado municipal:** se promoverá la carrera administrativa municipal de los servidores municipales. Se buscará la consolidación y la mejora de los servicios municipales por medio de la evaluación del desempeño del trabajador municipal. Esta será la base para adjudicar los ascensos, promociones y el desarrollo profesional del trabajador municipal dentro de la institución.

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Justificación

La municipalidad aplicará modernas técnicas de administración de recursos humanos, y dentro de éstas destaca la realización de una evaluación objetiva y técnica del desempeño del empleado municipal. Se persigue con ello el desarrollo del empleado municipal y su carrera administrativa dentro de la institución. Congruente con lo anterior se busca un aumento significativo de la productividad de los servicios prestados y una mejora apreciable en cuanto a la calidad y eficiencia con la que se desarrollan los mismos en beneficio de los vecinos.

Objetivos del programa de evaluación del desempeño

El programa de evaluación de desempeño del trabajador municipal, busca la optimización y el desarrollo de sus recursos humanos y tiene los siguientes objetivos:

- Medir el grado de eficiencia con que desempeñan susfunciones y responsabilidades.
- Identificar objetivamente sus deficiencias y debilidades.
- Determinar su capacidad y competencias para desempeñar las funciones profesionales, técnicas, administrativas y operativas que les corresponden.
- Detectar necesidades de capacitación y de desarrollo de competencias para el trabajador municipal.
- Facilitar la carrera administrativa del trabajador municipal, sobre la base de méritos.

Lineamientos generales del programa

- El Programa de Evaluación del Desempeño, se aplicará a todo aquel trabajador municipal que se encuentre en cualquiera de las siguientes situaciones: **a)** En período de prueba por nuevo ingreso, o por ascenso.

  b) Que haya sido confirmado su nombramiento o contratación como empleado regular y se encuentre ejerciendo su cargo.
- Para propiciar el desarrollo del trabajador municipal dentro de la carrera administrativa municipal se realizarán en forma periódica y programadauna actividad de evaluación del desempeño para control y seguimiento del rendimiento y contribución del servidor municipal.Se

realizarán evaluaciones del desempeño a todos los trabajadores municipales por lo menos una vez al año. Esta será realizada por los Jefes o superiores del empleado municipal evaluado. También se realizarán evaluaciones del desempeño a los jefes, gerentes o directores de la municipalidad. Estas se realizarán por el Alcalde o Alcaldesa Municipal.

- Los jefes y/o encargados de las distintas dependencias o unidades administrativas, técnicas u operativas, serán los responsablesde hacer el Plan Operativo Anual (POA) de su área, así como de su presupuesto. Serán los responsables de definir para su área los objetivos, metas, indicadores y los medios de verificación.
- El Programa de Evaluación del Desempeño, requerirá el que se cuente con un Manual de Organización y Descripciones de Puestos y sus perfiles actualizados.
- La función de supervisión del desempeño del trabajador municipal estará en primer término bajo la responsabilidad de su jefe directo, utilizando como parámetros de referencia los objetivos desarrollados y los indicadores de desempeño y los productos esperados para la posición.
- La evaluación del desempeño del trabajador municipal estará encaminada a lograr su superación, tanto en el incremento de conocimientos, como en su disposición a cumplir con exactitud, prontitud, diligencia y calidad sus atribuciones y lograr una mayor identificación y lealtad hacia la municipalidad.
- Las evaluaciones del desempeño serán realizadas de acuerdo a los principios y valores observados por la institución,(sustentados en la ética y el profesionalismo, evitando el clientelismo, los favoritismos, las discriminaciones por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad, las represalias, prácticas arbitrarias y los sesgos.

- Para ser eficiente y eficaz los procesos de evaluación del desempeño, se capacitará a los evaluadores en el dominio de los conocimientos, destrezas técnicas y habilidades requeridas para realizar una evaluación técnica y profesional. Se les formará en principios, valores ysobre la aplicación del presente manual.
- Para lograr la objetividad, la imparcialidad, la veracidad y la exactitud, en las evaluaciones del desempeño del empleado municipal, los Gerentes, Jefes y/o Encargados llevarán un registro cronológico de las actuaciones, actividades desarrolladas y los resultados obtenidos, así como evidencias basadas en hechos concretos sobre la responsabilidad y actitud hacia el trabajo demostrado. Se registrarán el grado de motivación, la lealtad e integración a la institución y la efectividad de sus relaciones interpersonales.
- Las evaluaciones de desempeño buscarán resaltar primeramente las cosas positivas del empleado municipal en los servicios prestados, y en segundo término resaltar las debilidades o deficiencias habidas durante el período de evaluación. El mensaje en todo caso es lograr motivar al trabajador municipal una mayor contribución al logro de los objetivos y metas de la municipalidad.
- Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán tomadas como base para confirmar o no en su puesto a un nuevo servidor municipal durante el período de prueba. También se aplica de igual manera para los trabajadores municipales ascendidos a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidades dentro del período de prueba correspondiente.
- Las evaluaciones del desempeño del trabajador municipal podrán ser utilizadas para: a) Determinar la contribución particular de cada empleado municipal, b) Verificar el grado de avance o

mejoramiento en las responsabilidades asignadas, c) Identificar deficiencias y debilidades, d) Determinar las necesidades de capacitación o adiestramiento, e) Considerar ascensos y promociones, f) Considerar aumentos de salario, g) Otorgar capacitaciones externa y becas, h) Verificar grado de satisfacción y motivación, i) Verificar el clima organizacional, j) Brindar consejería de ayuda, y k) Tomar en cuenta la determinación de la conveniencia al retirarse del servicio.

- La municipalidad buscará el consenso y la negociación positiva con el Sindicato de Trabajadores Municipales, si lo hubiera. De existir un pacto de condiciones de trabajo en el cual se considere la evaluación del desempeño de los trabajadores municipales sindicalizados, se observará en cuanto a procedimiento y las políticas en él definidas.

PROCESO GENERAL DE DEFINICIÓN E INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS

- El Concejo Municipal sobre la base de la propuesta que le someta el Alcalde Municipal y los planes estratégicos, programas y proyectos con que cuente el municipio, establecerá los objetivos rectores y metas anuales de la municipalidad. Estos se integrarán en los planes operativos anuales (POA's) que las distintas direcciones, gerencias y unidades elaboran para cada ejercicio.
- Cada director o gerente, establece los planes y objetivos de su área conjuntamente con sus jefes o encargados. Es importante indicar que estos planes y objetivos deben apoyar los objetivos generales y estratégicos de la municipalidad.

- Cada jefe o encargado establece conjuntamente con cada uno de los empleados municipales a su cargo, los objetivos y metas particulares, sobre una base anual, para apoyar el alcance de los objetivos de su área o unidad. Los objetivos y metas deben ser medibles, cuantificables y alcanzables.
- Los Jefes y los empleados municipales, establecen los indicadores de cumplimiento de los objetivos y metas y los medios por los cuales se verificará el cumplimiento.
- Los directores, gerentes y jefes para lograr un buen consenso productivo y positivo con los empleados municipales, en la determinación de los objetivos y metas para el siguiente ejercicio, o ciclo a considerar, aplicarán el procedimiento general siguiente:
    - ✓ Deberá contarse con una definición de los objetivos rectores de la institución. Estos deben ser desarrollados por el Concejo Municipal y/ o el Alcalde Municipal. Deben estar claramente definidos, ser cuantificables y verificables por medio de indicadores y de verificación.
    - ✓ Los objetivos rectores, pueden tomarse del plan estratégico de la municipalidad, si se contare con el mismo.
    - ✓ Deben considerarse los planes operativos anuales y programas dela municipalidad.
- Debe contarse con una previa programación de las citas para realizar las actividades de consenso entre el jefe y el empleado municipal.
- Debe propiciarse un lugar adecuado y cómodo, sin interrupciones para realizar la reunión.
- Tanto el Jefe como el empleado municipal deberán llegar preparados para la reunión. El jefe o encargado deberá previamente revisar la descripción de puestos del empleado municipal, el plan operativo anual y programas encomendados al área o departamento respectivo.

- El jefe o encargado tiene la autoridad para sugerir algunos objetivos al empleado municipal.
- El empleado municipal propone sus objetivos, congruentes con sus responsabilidades delegadas, los cuales deberán estar alineados con los objetivos de su área de trabajo y esta con los objetivos de orden superior.
- El jefe y el empleado municipal llevan a un consenso sobre los objetivos y las metas para el siguiente ejercicio.
- Se identifican los recursos necesarios para cumplir los objetivos, y el nivel de certeza para que el empleado municipal tenga acceso a los mismos.
- Los objetivos que se establezcan deben ser definidos en forma cuantitativa y cualitativa. Es decir, deben ser descriptivos, medibles y verificables. Deben responder la pregunta ¿Cómo puedo saber al final de periodo si el objetivo se cumplió?
- Los objetivos que se establezcan deben de constituir un reto realizable para el trabajador municipal. Deben motivar el cumplirlos y ser alcanzables con esfuerzo. Los objetivos pueden subdividirse en metas, que se van cumpliendo dentro el período considerado
- Es deseable establecer indicadores de resultados y desempeño a manera de semáforos, que permitan el control y seguimiento del cumplimiento del objetivo, durante el período a considerar. Estos indicadores deben contar con sus medios de verificación.
- Debe establecerse un período, durante el cual los objetivos del empleado municipal tienen vigencia, y las fechas de control y seguimiento.
- El jefe debe trasmitir confianza al empleado municipal, y ofrecerle su asesoría y apoyo durante el proceso.

- El empleado municipal redacta sus objetivos, estos deberán ser documentados en forma escrita, y firmados tanto por el Jefe como por el empleado. Cada uno deberá contar con copia.

- Todos los procesos de establecimiento de objetivos y metas, tanto a nivel de gerencia, departamento, sección o unidad, deberán documentarse y archivarse debidamente. De igual manera los establecidos para cada puesto y el trabajador municipal que lo desempeña. Una copia de los mismos debe enviarse a Recursos Humanos para actualizar el archivo personal del trabajador municipal.

NORMAS PARA REALIZAR LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

- La Instancia de Recursos Humanos, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones del desempeño en los períodos asignados.
- Previo a la fecha de evaluación enviará un memorando a cada Gerente, Jefe o Encargado de área o unidad, indicando el procedimiento que se deberá seguir y la Boleta de Evaluación del Desempeño a utilizar (ver anexo 1). Se podrá enviar el mismo por email, por fax, memoria USB o CD.
- Los Gerentes, Jefes o Encargados serán los responsables por que se realicen las evaluaciones del desempeño a los trabajadores municipales asignados a su área y dentro del período de tiempo designado para este fin.
- Para realizar la evaluación del desempeño se requerirá de información sobre la actuación del empleado en el período considerado. Dentro de esta se puede considerar: a) la definición por escrito de objetivos y metas

del empleado municipal realizadas en forma consensuada (ver sección 3.4, punto 5), b) registros con que cuente el jefe inmediato sobre el rendimiento y cumplimiento de metas realizados durante el período a considerar, y c) archivos existentes en Recursos Humanos sobre acciones de personal positivas o negativas del trabajador municipal.

- La evaluación del desempeño deberá ser realizada preferentemente por el Jefe Inmediato de la persona evaluada. También podrá ser realizada en casos especiales por otra autoridad municipal, por compañeros de trabajo, y por los usuarios internos y externos de los servicios prestados. De existir otro nivel jerárquico los resultados de la evaluación practicada siempre deberán ser revisados por el Gerente, Jefe o Encargado del área y luego trasladarse a la Instancia de Recursos Humanos.
- Las evaluaciones del desempeño de los funcionarios municipales y jefes de dependencia que reporten directamente al Alcalde Municipal, serán realizadas por éste.
- La evaluación del desempeño del trabajador municipal se hará de acuerdo al cumplimiento de 15 factores de evaluación. Cada uno de ellos tendrá cuatro niveles de cumplimiento. Se calificarán de mayor menor: a) Sobresaliente, b) Bueno, c) Regular, y d) Deficiente.
- Los factores de evaluación del desempeño serán de carácter general para evaluar a todos los trabajadores y funcionarios municipales.
- Cuando la posición correspondiente al Jefe inmediato del empleado municipal al ser evaluado se encuentre vacante, se constituirá una Junta Evaluadora. Esta será designada por el Alcalde Municipal. Cuando sé de esta situación especial, en posiciones de menor jerarquía, será manejada por la Instancia de Recursos Humanos.

Cuando un empleado municipal por razones de vacaciones, permisos, enfermedad, becas u otras situaciones especiales no se encontrare trabajando regularmente en la institución al momento de realizarse la evaluación del desempeño, la misma se le realizará entre las dossemanas siguientes cuando se incorpore al servicio.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- El jefe o la autoridad encargada asegurará un lugar adecuado sin interrupciones durante un período de tiempo suficiente para evaluar altrabajador municipal a su cargo.
- Utilizar para evaluar a los servidores municipales la Boleta de Evaluación del Desempeño (ver anexo 2). Una por cada empleado.
- El jefe o la autoridad encargada leerá cuidadosamente el Programa de Evaluación del Desempeño, contenido en el presente manual.
- Revisar y analizar la tabla No 1 Calificación de Factores por Categoría de Puesto. (ver tabla en Sección 3.7 página 20)
- Revisar la estructura de categorías de puestos de la municipalidad (ver sección 3.8 página 21). En la misma verificar para cada empleado a evaluar quecategoría de puestos desempeña en la municipalidad. Las categorías pueden ser: A, B, C y D.
- Revisar y analizar la Guía para Evaluar Factores (ver anexo 3). Información descriptiva de que mide y cómo lo hace cada factor.
- Revisar los registros de actuación del empleado. Tanto los relativos los objetivos y metas consensuados con el trabajador municipal, como los resultados de sus actuaciones y actitudes registrados cronológicamente durante el período a evaluar (archivos del Jefe sobre actuación del trabajador municipal).

- Verificar el cumplimiento de los mismos (porcentaje de cumplimiento) y analizar las razones que pudieron incidir positiva o negativamente en su cumplimiento; ya sea por debajo o por arriba del promedio esperado, de tal forma que pueda justificar el nivel de cumplimiento o satisfacción de cada factor a evaluar.

- Confirmar cuando se trate de una evaluación del desempeño para un empleado municipal en período de prueba de nuevo ingreso o por ascenso, los objetivos y desempeños mínimos esperados.
- Revisar en el caso de una segunda (o más) evaluación del desempeño realizada a un empleado municipal, los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar fácilmente los logros o problemas actuales.
- Realizar la evaluación del empleado en la Boleta de Evaluación del Desempeño. Para cada uno de los 15 factores evaluarlo en sólo una columna. Marcando con una "X" su evaluación en una de las cuatro columnas. Las posibilidades son: Sobresaliente columna 1, Bueno columna 2, Regular columna 3, y Deficiente columna 4.
- Contestar objetivamente las preguntas contenidas en la Boleta de Evaluación relacionadas con el empleado, y agregar comentarios y sugerencias, si es necesario.
- Al terminar la evaluación de todos los factores, pasar a la entrevista de retroalimentación con el empleado municipal. Explicar porque la evaluación obtenida, los hechos concretos y recordar también cosas buenas que el servidor municipal haya realizado.
- Verificar de haber llenado los datos que requiere la Boleta de Evaluación del Desempeño, firma del evaluador y del empleado municipal. Poner el sello del área o unidad

FACTORES PARA CALIFICAR Y EVALUAR DEL DESEMPEÑO

Los factores con los cuales se calificará el desempeño del trabajador municipal serán de aplicación general. No todos los factores aplicarán a todos los puestos, como por ejemplo el factor 5 capacidad de dirección y el
15 de liderazgo, aplican preferentemente a posiciones de Directores, Gerentes, Asesores, Auditores, Jefes, y Encargados de área o unidad, que supervisan y dirigen empleados municipales y otros recursos. En cambio, el factor 6 de cumplimiento de tareas manuales y operativas, aplica a empleados municipales con funciones o atribuciones de tipo operativas, de servicios generales o labores de construcción o limpieza.

Los factores a considerar para evaluar el desempeño y su ponderación según la categoría del puesto se presentan en la tabla siguiente:

TABLA No 1 CALIFICACIÓN DE FACTORES POR CATEGORIA DE

PUESTO

FACTORES A EVALUAR SOBRE EL DESEMPEÑO DE EMPLEADO	CATEGORIAS DE PUESTOS			
	A	B	C	D
1. Cumplimiento de los objetivos y las metas de trabajo				
2. Calidad de trabajo y del servicio realizado				
3. Conocimientos del Trabajo				
4. Proyectos, estudios, trabajos y propuestas especiales realizados				
5.Capacidad de dirección				
6. Cumplimiento de tareas manuales y operativas asignadas				
7. Identificación con el municipalismo				
8.Iniciativa de nuevos trabajos y propuestas				
9. Responsabilidad demostrada				
1O. Problemas y conflictos resueltos				
11.Capacidad de comunicación				
12. Asistencia y puntualidad				
13.Relaciones humanas				
14. Control emocional y conducta				
15. Liderazgo de equipo demostrado				

ESTRUCTURA DE CATEGORÍAS DE PUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD

De acuerdo a la estructura organizacional y la clasificación de puestos existente en la municipalidad, las categorías de los puestos para efecto del presente manual se exponen a continuación.

Clasificación sugerida:		
No.	**Clasificación de Puestos:** **Asignada**	**Categorí a**
I	PUESTOS DE DIRECCION, GERENCIAS, SECRETARIO ASESORES DEL ALCALDE, AUDITOR INTERNO, TESORERO DIRECTORES O GERENTESDE PROYECTOS O PROGRAMAS	A
II	PUESTOS DE JEFATURA, TECNICOS, JEFE O ENCARGADOS DE AREA O UNIDAD, RELACIONES PÚBLICAS	B
III	ASISTENTES TÉCNICOS, ASISTENTES DEL ALCALDE, ASISTENTES,ADMINISTRATIVO Y FINANCIEROS, SERVICIO A LOS VECINOS, TECNICOS, PUESTOS SECRETARIALES.	C
IV	PUESTOS OPERATIVOS, DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES SERVICIOS GENERALES, AGENTES POLICIA, LIMPIEZA	D

Nota: No se incluye al Alcalde Municipal, por ser un puesto de elección democrática y no sujeto a la evaluación del desempeño. Responde al Concejo Municipal.

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no se considerará completa si no se ha realizado la entrevista de retroalimentación con el empleado municipal. Este tiene el derecho de conocer el resultado de su evaluación que le fue realizada. Esto aplica tanto para empleados municipales en período de prueba por nuevoingreso, para ascensos y en el ejercicio normal de su cargo. Para ello se realizará una entrevista de retroalimentación en que se revisará el desempeño y los resultados obtenidos en la Boleta de Evaluación del Desempeño.

Esta actividad no se considera una etapa de negociación entre el trabajador municipal y su jefe inmediato. Pero de existir de parte del empleado municipal elementos de juicio basados en hechos reales, se puede dar lugar a reconsiderar la recalificación de un factor, siempre y cuando el Jefe inmediato los acepte como válidos y tome la decisión de realizar el cambio de calificación respectivo.

Se buscará en la reunión medir el progreso en el alcance de los objetivos y metas fijados, así como retroalimentar al trabajador municipal en cuanto a los trabajos y servicios que no están llenando las expectativas establecidas. También debe reconocerse el buen desempeño. Esto último es muy importante.

Se deberá establecer el nivel de motivación o satisfacción del empleado municipal, sus inquietudes sobre su desarrollo y carrera administrativa. De

haber alguna sugerencia o comentario del empleado hecha en forma objetiva y positiva en relación a la evaluación o su trabajo, se deberá apuntar en la Boleta, o adjuntarla como un anexo a la misma.

La evaluación del desempeño será la fuente principal para aportar elementos y considerar que empleado municipal puede optar a un proceso de ascenso o promoción dentro de la carrera administrativa municipal.

Una vez finalizada la entrevista de retroalimentación, el trabajador municipaly su Jefe inmediato firman la Boleta de Evaluación del Desempeño, para dejar constancia de la revisión efectuada. Establecen la siguiente fecha de revisión.

CONDUCCIÓN DE LA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Se deberá establecer una atmósfera cordial, informal y tranquila para que el trabajador municipal al conocer los resultados de su evaluación se sienta cómodo y pueda hablar en forma libre y abierta. La entrevista puede conducirse de la manera siguiente:

- Al inicio de la entrevista el evaluador debe señalar y resaltar el desempeño positivo del trabajador municipal y su resultado en la evaluación.
- Luego debe comentar los factores en los cuales evidenció un bajo desempeño, así como los problemas que influyeron en esa calificación, haciendo una clara diferenciación entre el problema y la persona.
- Para finalizar la entrevista, se debe hacer un resumen de lo conversado y verificar que existe un acuerdo con el trabajador municipal en relación con las acciones que deberá desarrollar para

mejorar su desempeño, así como los objetivos de desempeño futuro que fueron definidos.

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Jefe o Encargado de realizar la evaluación del desempeño, sobre la basede lo actuado, debe realizar un reporte de la evaluación practicada a los empleados municipales bajo su supervisión, incluyendo las conclusiones y recomendaciones que procedan, Para el caso de los empleados en período de prueba por nuevo ingreso o por ascenso, realizará su recomendación en cuanto a la conveniencia del nombramiento definitivo, así mismo lo hará para los que fueron ascendidos y están también en período de prueba. Parte importante de este reporte, será el considerar el potencial de los empleados municipales evaluados para hacer carrera administrativa, y por consiguiente ser candidatos para optar a posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad, así como para detectar necesidades de capacitación. Se debe documentar lo anterior en el archivo personal del trabajador municipal y mandar copia a la Instancia de Recursos Humanos.

USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para mantener la actualización del manual de Evaluación del Desempeño del trabajador municipal, será necesario el realizar revisiones y actualizaciones periódicas del mismo.

Motivos de actualización

Se consideran motivos de actualización del Manual de Evaluación del Desempeño:

- Cuando a solicitud del Alcalde Municipal se propongan modificaciones al

Reglamento Interno de Trabajo, y que sean aprobadas por el Concejo Municipal y las mismas afecten las políticas y procedimientos contenidos en el Manual.

- Cuando por iniciativa del Alcalde Municipal, y con el propósito de mejorar la administración de los recursos humanos, y/o a solicitud de alguna o todas las Gerencias, se presenten propuestas de nuevas políticas o modificación a las existentes.
- Cuando debido a procesos de desarrollo organizacional, diagnósticos, estudios de clima organizacional y procesos de consulta a los trabajadores municipales, el Alcalde Municipal, decida ampliar, modificar, suprimir o implementar nuevas políticas de recursos humanos.
- Cuando se modifique la legislación relacionada con la administración de recursos humanos aplicables a las municipalidades.

ANEXOS

ANEXO 1

MUNICIPALIDAD

MEMORANDO

Fecha:

Para: Directores, Jefes, Encargados y empleadosmunicipales

De: Instancia de Recursos Humanos

Asunto:

Realización Anual de Evaluación del Desempeño del Trabajador Municipal

Por este medio le informamos que hemos iniciado el proceso para desarrollar la Evaluación del Desempeño de los trabajadores municipales. Contamos con su valiosa participación para realización de la misma. Se sugiere revisar los objetivos y metas consensuados con los empleados municipales a su cargo y los registros de sus actuaciones durante el período a evaluar. Pueden solicitarnos información sobre alguna acción de personal positiva o negativa que conste en el archivo personal de los empleados.

Asimismo, sugerimos revisen el Manual de Evaluación del Desempeño. Cualquier duda favor consultarnos, estaremos gustosos de apoyarles.

Solicitamos atentamente su colaboración para informar a los trabajadores municipales de la realización de la misma, y de las fechas de su realización.

El formato o boleta a utilizar para realizar la evaluación del desempeño se lo estaremos enviando por correo electrónico, sino se contare con dicho recurso se lo estaremos enviando en formato impreso.

Favor enviarnos las boletas de la Evaluación realizada al personal a la atención de: en Recursos Humanos, a más tardar el: (fecha de envío)
Cualquier duda favor contactarnos, Atentamente,

ANEXO 2

Boleta de Evaluación del Desempeño de Ingreso

MUNICIPALIDAD		Número correlativo Boleta : 001			
		Fecha:	Periodo:		
BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE INGRESO		Empleado regular:	Ascenso:	Período Prueba:	
Nombre Del postulante Evaluado:		Área /Departamento:			
Puesto:		Categoría del puesto: A B C D			
FACTOR DEL DESEMPEÑO A EVALUAR	Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Colocar una "X" donde corresponda:					
1.Cumplimiento De Los Objetivos Y Las Metas Que Se Le Establezcan En Sus Labores					
2.Experiencia El Área A Contratar.					
3.Capacidad para Desarrollar Ideas e Innovar.					
4. Presentación Personal.					
5.Proactividad.					
6.Orden Con Su Material de Trabajo.					
7. Identificación Con La Municipalidad					
8.Iniciativa En Obtener Nuevos Conocimientos					
9.Responsabilidad Laboral					
10. Capacidad Para Resolver Problemas Y Conflictos					
11.Capacidad Para Trabajar Bajo Presión					
12.Asistencia Y Puntualidad					
13.Relaciones Humanas					
14.Control Emocional Y Conducta					
15. Trabajo En Equipo					
¿Considera que el cumplelos requisitos para contratado?	Si	No	Otro comentar:		
Comentarios /Sugerencias:		Nombre /Firma de Evaluador		Firma del Postulante	

ANEXO 3

Boleta de Evaluación del Desempeño Ordinaria

MUNICIPALIDAD		Número correlativo Boleta : 001			
		Fecha:		Periodo:	
BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		Empleado regular:	Ascenso:	Período Prueba:	
Nombre del Empleado Evaluado: Puesto:		Área /Departamento: Categoría del puesto: A B C D			
FACTOR DEL DESEMPEÑO A EVALUAR	Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Colocar una "X" donde corresponda:					
1.Cumplimiento de los objetivos y las metas de trabajo					
2.Calidad de trabajo y del servicio realizado					
3.Conocimientos del Trabajo					
4.Proyectos, estudios, trabajos y propuestas especiales					
5.Capacidad de Dirección					
6.Cumplimiento de tareas manuales y operativas					
7. Identificación con la municipalidad					
8.Iniciativa de nuevos trabajos y sugerencias					
9.Responsabilidad demostrada					
10. Problemas y conflictos resueltos					
11.Capacidad de Comunicación					
12.Asistencia y Puntualidad					
13.Relaciones Humanas					
14.Control Emocional y conducta					
15.Liderazgo de equipo demostrado					
¿Considera que el empleado cumplelos requisitos para ser considerado para ascenso?	Si	No	Otro comentar:		
¿Considera que el empleado realizó sumejor esfuerzo?	Si	No	Otro comentar:		
¿Considera que el empleado mejoróen relación a la evaluación anterior?	Si	No	Otro comentar:		

¿En qué áreas o competencias debe desarrollarse al empleado por medio de Capacitación?			
Comentarios /Sugerencias:		Nombre /Firma de Evaluador	Firma del Empleado

ANEXO 4

Boleta de Evaluación del Desempeño Extraordinaria

MUNICIPALIDAD		Número correlativo Boleta : 001			
		Fecha:		Periodo:	
BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		Empleado regular:	Ascenso:	Período Prueba:	
Nombre del Empleado Evaluado: Puesto:		Área /Departamento: Categoría del puesto: A B C D			
FACTOR DEL DESEMPEÑO A EVALUAR	Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Colocar una "X" donde corresponda:					
1.Cumplimiento de los objetivos y las metas de trabajo					
2.Calidad de trabajo y del servicio realizado					
3.Conocimientos del Trabajo					
4.Proyectos, estudios, trabajos y propuestas especiales					
5.Capacidad de Dirección					
6.Cumplimiento de tareas manuales y operativas					
7. Identificación con la municipalidad					
8.Iniciativa de nuevos trabajos y sugerencias					
9.Responsabilidad demostrada					
10. Problemas y conflictos resueltos					
11.Capacidad de Comunicación					
12.Asistencia y Puntualidad					
13.Relaciones Humanas					
14.Control Emocional y conducta					
15.Liderazgo de equipo demostrado					
¿Considera que el empleado cumplelos requisitos para ser considerado para ascenso?	Si	No	Otro comentar:		
¿Considera que el empleado realizó sumejor esfuerzo?	Si	No	Otro comentar:		
¿Considera que el empleado mejoróen relación a la evaluación anterior?	Si	No	Otro comentar:		

¿En qué áreas o competencias debe desarrollarse al empleado por medio de Capacitación?			
Comentarios /Sugerencias:		Nombre /Firma de Evaluador	Firma del Empleado

ANEXO 5

Guía para Evaluar Factores

FACTOR	Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente
1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE TRABAJO	Cumplió los objetivos y las metas de trabajo pactadas. entre el 85 % al 100%.	Cumplió los objetivos y las metas de trabajo entre el70% al 84%.	Cumplió los objetivos y las metas entre el 50% al 69%	Cumplió entre el 0% y el 49% de sus objetivos y metas.
2 CALIDAD DE TRABAJO YSERVICIO	Calidad sobresaliente en todo el trabajo que ejecuta. Servicio interno y externo de calidad.	Calidad de su trabajo confiable, muy raras veces presenta errores. Buen servicio	Calidad de su trabajo es aceptable. Requiere poca supervisión. Servicio regular.	Calidad de trabajo menor de lo esperado. Servicio deficiente
3 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Conoce y sabe hacer su trabajo muy bien en todas sus fases.	Conoce y comprende bien todas las fases de su trabajo.	Conoce su trabajo a un 70%. En ocasiones necesita instrucción en algunas áreas, tipos de trabajo o áreas.	No conoce todas las fases o áreas de su traba o. Necesita asistencia einstrucción en un grado mayor al promedio.
4 PROYECTOS, ESTUDIOS, TRABAJOS, PROPUESTAS	Dirigió y coordinóvarios proyectos, estudios, propuestas ytrabajos especiales de importancia para la municipalidad ysus servicios.	Elaboró o participo activamente en varios proyectos, estudios , propuestas y trabajos de importancia para la municipalidad	Elaboró uno o varios trabajos especiale s para su departamento o unidad.	Participó como asistente en proyectos, estudios y traba os especiales.
5 CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	La moral y el trabajo del persona a su cargo son plenamente satisfactorios. Es muy respetado por su trabajador municipal. Tiene mucho éxito en el rápido desarrollo de su trabajador municipal.	La moral y el trabajo del personal a su cargo son satisfactorios. Goza del respeto de su trabajador municipal Contribuye al desarrollo del traba ador municipal empleado municipal	El personal a su cargono siempre produce traba o satisfactorio. contribuye ocasionalmente al desarrollo.	El trabajo y la moral de personal a su cargo es insatisfactorio. No contribuye al desarrollo de los empleados municipales
6 CUMPLIMIENTO DE TAREAS MANUALESY OPERATIVAS	Cumplió a entera satisfacción una cantidad considerable de tareas manuales u operativas, en el tiempo estipulado y buen cuidado del equipo y herramientas de traba o.	Realizó varias tareas manuales u operativas cumpliendo la mayoría de las veces con el tiempo estipulado.	Realizó varias tareas manuales u operativas. Pocas veces las termino a tiempo. Tuvo problemas con el equipo y herramientas de trabajo	Relativamente pocas tareas y operativas realizadas . Problemas con el tiempo de entrega. Pococuidadoso con el equipo y herramientas.
7 IDENTIFICACIÓN CON LA MUNICIPALIDAD	Alta y reconocida identificación con la municipalidad, la autonomía municipal, la descentralización.	Reconocida identificación con la municipalidad y sus intereses. Pone de su tiempo alserviciomunicipal	Identificado pero no comprometido con la municipalidad tiene otros intereses.	Poca o nula identificación con la municipalidad. No se puede confiar en su lealtad
8 INICIATIVA DE NUEVOS TRABAJOS Y SUGERENCIAS	Presentó varias iniciativas y sugerencias de mejoras administrativa, operativa y de servicios, de optimación de operaciones y reducción decostos.	Presentó algunas iniciativas y sugerencias de me oras administrativa, operativa y de servicios.	Presentó sugerencias para mejorar su propio trabajo, o el de un procedimiento.	No present ósugerencias ni iniciativas
9 RESPONSABILIDAD DEMOSTRADA	Alto sentido de su responsabilidad y compromiso. Lo acepta y asume siempreque se requiere. Cumple más que el deber.	Asume todas sus responsabilidades y compromisos propios de su trabajo. Cumplesiempre.	Generalmente asume y acepta su s responsabilidades y compromisos propios de su trabajo. Cumple su trabajo	Rehúye de las responsabilidades y no gusta de comprometerse. No siempre cumple.

10 PROBLEMAS Y CONFLICTOS RESUELTOS	Resolvió varios problemas importantes y conflictos relevantesparalamunicipalidad.	Resolvió varios problemas importantes y conflictos en su área de trabajo	Participó en la solución d problemas y conflictos en sárea de trabajo.	Poca o nula participación en solución de problemas y conflictos en su área de trabajo.
12 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Puntualidad y asistencia ejemplar. Se queda más tarde cuando sabe que hay trabajo pendiente.	Se presenta todos los días Ha tenido llegadas tardías Se queda más tarde cuando se le solicita.	Ha tenido algunas ausencias y llegadas tardías. Generalmente sale a la hora.	Ha tenido varias ausenciasnojustificadas y generalmente llega tarde Siempre sale a la hora.
13 RELACIONES HUMANAS	Muy buenas relaciones humanas tanto internamente en la municipalidad como con los vecinos. Los compañeros de trabajo gustan de su relación.	Buenas relaciones humanas tanto internamente en la municipalidad como con los vecinos.	Se lleva bien con sus compañeros de grupo o detrabaodepartamento.	Tiende a tener problemas personales con sus compañeros y su jefe.
14 CONTROL EMOCIONAL Y CONDUCTA	Destaca por su, carácter, actitud y conducta ante los problemas y tensiones del trabajo y vida trabajador municipal	Buen mane o de su carácter, manteniendo normalmente un buen control de sus emociones	Regularmente manifesta un aceptable control de susemociones y manejo de su carácter en el trabajo	En algunas ocasiones pierde el control emocional y el control de su carácter.
15 LIDERAZGO DE EQUIPO DEMOSTRADO	Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que la municipalidad obtenga concesiones o líneas de cooperación por sus gestiones e iniciativas.	Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que su área de trabajo realice trabajos, estudio y proyectos especiales y que se de un buen servicio al vecino. Dirige apropiadamente al personal a su cargo.	Ante un problema o situación especial asumió un liderazgo positivo en su departamento o área de traba o que representó beneficios o evito costos Participa activamente en los equipos de trabajo.	Su capacidad de liderazgo es poco relevante, aunque apoya las iniciativas.

DEFINICIONES DE CONCEPTOS Y TÉRMINOS UTILIZADOS

Administración:

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los empleados municipales trabajen juntos para lograr propósitos y objetivos eficazmente seleccionados.

Administradores:

Empleados y funcionarios municipales que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel de la municipalidad.

Análisis:

Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

Ascenso:

Cambio o movimiento de un empleado o funcionario municipal hacia un puesto de mayor responsabilidad y nivel dando como resultado del concurso de oposición y la evaluación correspondiente que acredite los méritos del trabajador municipal para ocupar dicho puesto.

Análisis costo-beneficio:

Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos. Se utiliza para verificar la conveniencia de hacer una inversión o actividad que implica la asignación de recursos escasos, versus los resultados o beneficios esperados y su valoración.

Aptitud:

Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

Autoridad:

Facultad conferida al Gobierno Municipal, representado por el Concejo Municipal, al Alcalde Municipal y a los funcionarios para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico en la municipalidad.

Autoridad funcional:

Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de un campo específico o independiente de las dependencias jerárquicas. Por ejemplo la Instancia de Recursos Humanos ejerce una autoridad funcional en la municipalidad.

Autoridad de línea:

Es aquella que se deriva de la posición que se ejerce en la estructura organizacional de la municipalidad en relación de los empleados municipales asu cargo directo o indirecto.

Autoridad de asesoría:

Es la autoridad que tienen los órganos o unidades de apoyo que brindan asistencia técnica a los órganos o puestos con responsabilidades de línea. Ejemplo la Asesoría Jurídica y la Auditoría Interna que asesoran al Alcalde o al Concejo Municipal.

Calidad:

Totalidad de los rasgos y características de los trabajos y servicios que presta la municipalidad o un área de la misma, que satisfacen a cabalidad las necesidades y exigencias de los vecinos, en relación al tiempo y la oportunidad.

Carrera administrativa:

Proceso de desarrollo del personal en una organización, sea cualquier organización pública o privada.

Carrera administrativa conceptualizándola como un sistema de empleo público:

Dentro de ese contexto, la carrera administrativa municipal es un régimen de empleo público, que se establece para regular las relaciones entre las autoridades y los/as funcionarios y empleados municipales.

Capacidad:

Aptitud, talento, cualidad que dispone una persona o un empleado municipal para el buen ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

Competencias laborales:

Es la capacidad para resolver exitosamente las demandas normales y especiales involucradas en las actividades, tareas o trabajos delegados a una posición a cargo de un empleado municipal, desempeñados de acuerdo a los estándares o niveles requeridos por la institución. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), Las actitudes (Saber Ser) y Las habilidades (Saber Hacer) de un empleado municipal.

Conflicto de intereses:

Se refiere a cualquier situación en la que se pueda percibir que un beneficio o interés personal o privado puede influir en el juicio o decisión profesional de unservidor público municipal relativo al cumplimiento de sus obligaciones con las dependencias y entidades de la municipalidad.

Conocimientos:

Conjunto de contenidos conocidos por un empleado municipal sobre determinada ciencia, arte, técnica, tema o gestión administrativa, desarrollados o adquiridos por medio de los estudios profesionales o técnicos formales, la observación o la experiencia.

Cronograma:

Instrumento de medición y control uso administrativo, técnico, de programas y proyectos, para el control visual de las actividades relacionados con el tiempo estipulado e identificando a los responsables de ejecutarlas.

Contratación:

Acto mediante el cual se establece la relación jurídico-laboral entre el servidor Público y las dependencias y entidades de la municipalidad.

Control:

Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las acciones y las actividades seadecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes.

Coordinación:

Logro de conectar unidades administrativas, técnicas, de servicios y los empleados municipales para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.

Cultura organizacional o institucional:

Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los empleados y funcionarios municipales en la municipalidad.

Descentralización municipal:

Es el proceso mediante el cual se trasfieren competencias y los medios necesarios para su ejercicio entre los diferentes niveles de gobierno (gobierno central -gobierno local o municipal). Este proceso es esencial para la consolidación de las prácticas del desarrollo integral, basado en la cohesión territorial, social y económica.

Desconcentración:

Es una técnica administrativa que consiste en el traspaso y el ejercicio de una o varias competencias propias de una unidad administrativo a otra, de la cual lasegunda es jerárquicamente dependiente de la primera.

Desarrollo Organizacional (DO):

Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de empleados municipales y de toda la institución, mediante la utilización e implementación de diversas técnicas (intervenciones) para identificar y resolver problemas o aprovechar oportunidades.

Descripción del puesto:

Estructuración de un trabajo en términos de sus objetivos, contenido, función y relaciones organizacionales. Dirigido a puestos individuales.

Dirección:

Acción y efecto de dirigir. Gobernar, regir, dar e impartir reglas para el manejo de las dependencias municipales. Orientar o guiar a quien realiza un trabajo o tarea.

Eficacia:

Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

Eficiencia:

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos o costos.

Elementos de la carrera administrativa municipal:

Garantizar la eficiencia de la Administración Municipal mediante herramientas, instrumentos técnicos (ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales). Regular vacantes, permanencia, ascenso o promociones, traslado, cambios de cargo, remoción, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes y derechos de los funcionarios y empleados del sistema de carrera. Regular el empleo, los cargos, las funciones y los salarios. Buscar la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente.

Estrategia:

Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de la institución y la adaptación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr los objetivos y propósitos (misión).

Ética:

Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación.

Evaluación del desempeño:

Proceso de medición de la eficiencia y eficacia de la actuación de los empleaos o servidores públicos de carrera durante un período de tiempo definido.

Fortalecimiento municipal:

Apoyo sistematizado y organizado para la generación de capacidades de tipo político, técnico, de gestión de recursos y administrativas instaladas en las municipalidades o entes locales.

Funcionario público municipal de confianza:

Aquél contratado o nombrado para desempeñar funciones en interés directo de los Concejos Municipales, Alcaldías y Mancomunidades con base al alto gradode confianza política en él depositado.

Habilidad:

Capacidad y disposición para hacer algo con propiedad, exactitud y prontitud.

Idoneidad:

Reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función en forma competente y con habilidad.

Indicador:

Referencia, línea base, o meta puesta de medición y referencia, con el fin de determinar el avance o cumplimiento de una situación pasada, actual o futura de un fenómeno, de una actividad, proyecto o trabajo a realizar o realizado. Pueden ser tipo cualitativo o cuantitativo. De preferencia deben tener datos numéricos.

Inducción:

Consiste en introducir al servidor público municipal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, para que pueda integrarse a la organización de la municipalidad.

Marco Lógico:

Es una herramienta analítica para la planificación de la gestión de proyectos orientados al desarrollo social y basado en objetivos. Es utilizado normalmente para proyectos financiados por la cooperación internacional. El proyecto se sintetiza en una Matriz del Proyecto: el objetivo general, objetivos específicos y los resultados esperados. Se definen metas, indicadores y medios de verificación.

Mérito:

La evaluación por mérito es aquella que reconoce en los empleados municipales el merecimiento de ascensos, aumentos de niveles o categorías, escalas salariales, reconocimientos o distinciones por la realización de los objetivos de la organización, logros profesionales, la actitud y el afán de mejora que imprime en su trabajo, en los servicios prestados a los vecinos o en los procesos de la organización.

Objetivo:

Propósito o fin que se pretende alcanzar en la municipalidad, en alguna de sus áreas o a nivel individual, con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función programada.

Plan:

Instrumento diseñado con antelación para alcanzar un objetivo, en el que se definen las metas, estrategias, políticas, directrices, técnicas, instrumentos y acciones a desarrollar para lograrlo.

Perfil del puesto:

Determinación de los requisitos mínimos que deben llenar para desempeñar el puesto con propiedad, eficiencia y efectividad. Estos los deben satisfacer tanto los aspirantes a ocupar el puesto, o los empleados municipales que actualmente lo ejercen. Dichos requisitos deseablemente se diseñan sobre la base a las competencias requeridas: Conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes.

Período de Prueba:

Dentro de la carrera administrativa municipal y contemplada en el Código Municipal y la Ley de Servicio Municipal, es aquel período que goza el nuevo empleado municipal antes de ser nombrado en definitiva dentro del servicio. También aplica cuando un empleado es ascendido a una posición de mayor jerarquía o de mayores responsabilidades. Este es seis meses para el nuevo empleado municipal y tres meses en caso de ascenso.

Plaza nueva/vacante:

Puesto que no tiene titular, que tiene una descripción determinada y que está respaldada presupuestalmente.

Políticas:

Declaraciones o interpretaciones generales que guían y norman la conducta y la toma de decisiones ante situaciones se presentan en la planeación, gestión y administración de las funciones y activos municipales, tanto a nivel interno, como con sus relaciones con terceros.

Principios:

Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre las personas, los grupos y sus interrelaciones entre sí y con terceros.

Principio de igualdad:

Todo ciudadano le acoge el principio de igualdad para acceder a cargos públicos o municipales.

Principio de mérito:

Establece la admisibilidad a cargos públicos sin *"otra distinción que la de sus virtudes y talentos".* Un sistema de méritos es un sistema que se basa en criterios de profesionalidad, sustentado en las capacidades y merecimientos de las personas y no en la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. La meritocracia es el principio angular de la carrera administrativa. Cuando se sacaba este principio, todos los demás elementos del sistema se resquebrajan.

Procedimientos:

Sucesión secuencial de actividades a desarrollar para concluir una meta o trabajo especificado como necesario para administración y gestión organizacional.

Procesos:

Conjunto de procedimientos y actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización que buscan brindar un servicio o producir un producto o unaparte importante de los mismos.

Profesionalización de los empleados municipales:

Proceso que se logra cuando los servidores municipales son nombrados a base de idoneidad comprobada, cumpliendo con los criterios técnicos y legales que establecen los puestos; cuando se les garantiza la regularidad en sus cargos sin ser removidos salvo los aspectos que la ley determine; cuando se les capacita y evalúa constantemente para el mejoramiento continuo de su desempeño.

Programa:

Conjunto de metas, políticas, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para elaborar y ejecutar determinada intervención importante dentro de la municipalidad, que debe estar respaldada por recursos financieros y presupuestos.

Reclutamiento:

Proceso que consiste en una serie de estrategias, acciones y actividades encaminadas a ubicar y atraer recursos humanos adecuados, tanto de fuentes internas como del mercado laboral externo, capaces y con las competencias requeridas para ocupar cargos dentro de la municipalidad.

Selección:

Proceso que implica técnicas, métodos y procedimientos que permite mediante la igualdad, el mérito y la capacidad, analizar los conocimientos, habilidades y experiencias (competencias) de los aspirantes a ocupar un puesto del servicio de carrera municipal y que faculta la elección de los candidatos idóneos para ocuparlos puestos requeridos.

Sistemas:

Conjunto o grupo de cosas, elementos o partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos y servicios funcionando como un todo unificado.

Valores:

Creencias éticas y morales compartidas por la institución, sus autoridades y los empleados municipales, que norman su actuación y accionar en beneficio del municipio y los vecinos. Conjuntamente con los principios coadyuvan a consolidar la cultura organizacional.

f._____
NERY RANDOLFO CRUZ PÉREZ
ALCALDE MUNICIPAL