

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN - LEÓN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Licenciatura en Derecho



Tesis para optar el título de Licenciatura en Derecho

Tema:

“Análisis de la Ineficacia Jurídica del Manual de Evaluación al Desempeño
Vigente en la Alcaldía de Posoltega.”

Elaborado Por:

- ✓ María Patricia Rojas Lanuza
- ✓ Keyla Izamar López Tercero
- ✓ María del Carmen Chavarría Pérez

Tutor:

Dr. Jorge Flavio Escorcía

León, 13 de Mayo 2019

“A La Libertad Por La Universidad”

ANÁLISIS DE LA INEFICACIA JURÍDICA DEL MANUAL DE
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO VIGENTE EN LA ALCALDÍA DE
POSOLTEGA.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, gracias a Él llegamos hasta donde estamos llenas de bendiciones y un futuro por venir.

Agradecemos a nuestras familias, quienes han sido nuestros pilares fundamentales apoyándonos y deseándonos lo mejor para el futuro.

Agradecemos a nuestro Gobierno de Reconciliación Nacional que a través del Programa SINACAM nos capacito y formo como Servidores Públicos a nivel profesional y poder obtener un título en Licenciatura en Derecho, el cual es un beneficio nuestro, para nuestras familias y nuestra municipalidad.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestras familias, por ser pilares importantes y por todo el cariño y apoyo incondicional en todas nuestras metas.

A nuestros maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional que nos ha permitido llegar al final del camino

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	<i>pág. 1</i>
CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS.	<i>pág. 6</i>
1.1. Derecho Administrativo..	<i>pág. 6</i>
1.2. Función Administrativa..	<i>pág. 9</i>
1.3. Administración Pública..	<i>pág.12</i>
1.4. Funcionarios Públicos..	<i>pág.14</i>
1.4.1. Carrera Administrativa Municipal..	<i>pág.16</i>
1.4.2. Servidores Municipales de Carrera..	<i>pág.16</i>
1.4.3. Personal de Elección Popular..	<i>pág.16</i>
1.4.4. Personal de Confianza..	<i>pág.17</i>
1.4.5. Personal Temporal..	<i>pág.17</i>
CAPÍTULO II. DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO: ANÁLISIS JURÍDICO.	<i>pág.18</i>
2.1. Evaluación al Desempeño..	<i>pág.18</i>
2.1.1. Desempeño..	<i>pág.18</i>
2.1.2. Factores de Desempeño..	<i>pág.18</i>
2.1.3. Objetivo..	<i>pág.19</i>
2.1.4. Distribución de Objetivos..	<i>pág.20</i>
2.2. Principios Rectores de la Evaluación al Desempeño..	<i>pág.20</i>

2.2.1. Mérito.	pág.21
2.2.2. Igualdad.	pág.21
2.2.3. Equidad.	pág.22
2.3. Condiciones para la Evaluación al Desempeño Laboral.	pág.22
2.4. Métodos de Evaluación.	pág.24
2.5. Período de Evaluación.	pág.25
2.6. Resultados de la Evaluación.	pág.25
2.7. Comunicación de los Resultados de la Evaluación.	pág.25
2.8. Registro y Custodia de las Evaluaciones al Desempeño.	pág.26
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA DE POSOLTEGA.	pág.28
3.1. Generalidades de la Alcaldía de Posoltega.	pág.28
3.2. Disposiciones para la Aplicación del Manual de Evaluación al Desempeño Vigente en la Alcaldía de Posoltega.	pág.29
3.2.1. Instancias Responsables de la Aplicación del Manual.	pág.29
3.2.2. Asesoría y Asistencia Técnica en la Implantación del Sistema de Gestión al Desempeño.	pág.30
3.2.3. Fases del Proceso de Evaluación al Desempeño.	pág.30
a. Planificación.	pág.30
b. Apoyo y Seguimiento.	pág.31

c. Evaluación.	pág.31
3.2.4. Evaluación de los Objetivos.	pág.32
3.2.5. Asignación del nivel de desempeño.	pág.32
3.2.6. Niveles jerárquicos de la Evaluación al Desempeño.	pág.32
a. Nivel Directivo.	pág.32
b. Nivel Ejecutivo.	pág.33
c. Nivel Auxiliares, Operativos y de Base.	pág.33
3.2.7. Factores del Desempeño según Niveles Jerárquicos.	pág.33
a. Nivel Directivo.	pág.33
b. Nivel Ejecutivo.	pág.35
c. Nivel Auxiliares, Operativos y de Base.	pág.36
3.3. Realidad de la Aplicación del Manual de Evaluación al Desempeño Vigente en la Alcaldía de Posoltega.	pág.37
CONCLUSIONES.	pág.39
RECOMENDACIONES.	pág.41
FUENTES DEL CONOCIMIENTO.	pág.43
ANEXOS.	pág.45



INTRODUCCIÓN

Actualmente la Administración Pública se ha convertido en la entidad con mayor incidencia dentro de la esfera jurídica y la vida diaria de los ciudadanos, tanto desde su actividad de fomento, de prestación de servicios, como coacción; es decir; todo tipo de actuación que amplía nuestros derechos y obligaciones, hasta llegar a aquella que nos restringe de los mismos y que nos puede ocasionar daños o perjuicios.

Referente al tema en concreto del “*Análisis de la Ineficacia Jurídica del Manual de Evaluación al Desempeño Vigente en la Alcaldía de Posoltega*” es necesario aclarar que este tema se aborda desde el Derecho Administrativo, ya que es la rama del Derecho Nicaragüense que nos dota de herramientas, cuerpos normativos, referentes a la relación de derechos y obligaciones de los funcionarios públicos; respetando, y colaborando a su vez, con sus derechos y obligaciones de ley en el área laboral.

Según el marco jurídico expuesto en la Ley 502 y su reglamento juntamente con su antecesor, la Ley 476 y su reglamento¹; los Servidores Públicos deben pasar

¹ Dichos cuerpos normativos nacen, primeramente, como una necesidad de regular el régimen del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, establecido por el artículo 131 de la Constitución Política de Nicaragua, así como, garantizar la eficiencia de la administración pública y los derechos y deberes de los servidores públicos. Dichos deberes originalmente fueron regulados por la Ley No. 70 Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 55 del 19 de Marzo del año 1990.

Un objetivo primordial de la Ley No. 502 se basa en que las administraciones municipales, para el cumplimiento de sus fines y objetivos, deben de contar con servidores públicos municipales eficientes y eficaces donde los funcionarios y empleados, como agentes ejecutores de las funciones públicas municipales, accedan y desarrollen su profesión en base a los principios de igualdad, méritos y capacidades, estableciendo los mecanismos, criterios y procedimientos que deben cumplirse para la selección, nombramiento, contratación, traslado, capacitación, promoción, evaluación, democión o retiro personal para los cargos de funciones públicas municipales, que actúen con imparcialidad y honestidad, guiados por una cultura de servicio a los pobladores, con lealtad al gobierno municipal y en permanente adaptación técnica y organizativa acorde a lo que requieran las realidades locales. Por lo cual requieren de una regulación legal propia que



por un proceso de evaluación cada 6 meses, para conocer si su desempeño está contribuyendo al logro de los objetivos y metas establecidas en un Plan Operativo Anual (POA) Institucional, de igual forma la administración conocerá las fortalezas o debilidades de sus servidores, estableciendo correctivos pertinentes para el beneficio de todos. La importancia de realizar una buena gestión al desempeño es que, a través de esta herramienta logramos hacer una evaluación integral de actitudes, valores, responsabilidad, protagonismo, resultados y satisfacción; proceso que fortalece a la administración pública de las alcaldías, en caso concreto de la Alcaldía de Posoltega, para fomentar en los Servidores Públicos una vocación de servir que sea eficaz, eficiente, con actitud de conciencia y equitativa.

Dicho sistema de gestión de desempeño consiste en la evaluación por parte de los funcionarios y empleados tanto de los resultados de sus funciones como su comportamiento de acuerdo a cada puesto, siendo un proceso continuo enmarcado en los objetivos propios de la Institución. Debe ser una expresión de juicio de manera sistemática y constructiva del valor que el trabajador demuestre por sus características personales y sus prestaciones a la Institución, conducido por una o más personas.

La presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para establecer índices de rendimiento de los trabajadores de la municipalidad, los mismos que servirán para fundar

norme las relaciones y situaciones jurídicas de empleo con sus funcionarios y empleados, con un sistema flexible (denominado Carrera Administrativa Municipal) para la gestión y desarrollo de los recursos humanos, garantizando la estabilidad laboral de los funcionarios y empleados municipales de carrera, que se desempeñen eficientemente en el ejercicio de sus funciones y adaptable a las necesidades organizativas de las instituciones y organizaciones municipales.



planes y políticas de mejoramiento de la capacidad del talento humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para nuestra formación; de ahí que los esfuerzos que se están realizando en la Institución les permitirá demostrar que los recursos serán invertidos en hacer que el trabajador se sienta estimulado ya que se procederá a juzgar por su valor, capacidad y cualidades que éste posee; obteniendo mejores resultados.

En las diferentes instituciones municipales existen varias investigaciones relacionadas sobre Recursos Humanos, que abordan diferentes elementos y subcomponentes del gran sistema como: reclutamiento, selección y valoración; pero ninguna referente a la evaluación del desempeño. En la alcaldía del Municipio de Posoltega si se han realizado investigaciones referentes a la Evaluación de Desempeño Laboral, sin embargo se ha detectado que no existe una herramienta adecuada que permita evaluar correctamente a los trabajadores y nos brinde resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los trabajadores.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta proyectará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la Institución.

Nos propusimos como objetivo general analizar la ineficacia del Manual de Evaluación al Desempeño efectivo en la Alcaldía de Posoltega. Auxiliándonos de los siguientes objetivos específicos que son: analizar el procedimiento de Evaluación al Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución; identificar la importancia de la aplicación del Manual de Evaluación al



Desempeño vigente en la Alcaldía de Posoltega desde el marco jurídico de la Ley 502 y su Reglamento; conocer las herramientas necesarias para la aplicación del Manual de Evaluación al desempeño vigente en la Alcaldía de Posoltega.

La metodología utilizada es analítica-sintética, porque se divide intelectualmente el objeto de estudio del presente trabajo para examinar y entender cada una de sus partes para su comprensión global, investigando documentalmente y analizando las aplicaciones dentro del derecho nicaragüense, dentro del derecho administrativo aplicado específicamente en la Alcaldía de Posoltega. El tipo de estudio es dogmático jurídico y empírico cualitativo ya que nos auxiliamos de la sistematización de leyes nacionales referentes a la evaluación al desempeño dentro de las municipalidades, así como de entrevistas a fondo con el fin de conocer la actuación frente a la evaluación al desempeño vigente en la Alcaldía de Posoltega.

Para hacer efectiva nuestra investigación, nos basaremos en la Constitución Política de la República de Nicaragua; Ley N° 476 “Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa”; Decreto N° 87-2004 “Reglamento de la Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, Ley N° 476”; Ley N° 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”; Decreto N° 51-2005 “Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa Municipal”; tomando en cuenta el Manual del Desempeño Laboral de la Alcaldía de Posoltega; así como los criterios expresados en los libros: Derecho Administrativo primera parte del Dr. Jorge Flavio Escorcia; Manual Básico del Servidor Público de Sergio Cuarezma Terán; Derecho Administrativo I de Juan Bautista Arrien; entre otros libros.



Decidimos desarrollar nuestros objetivos mediante tres capítulos. En el primer capítulo abordamos las conceptualizaciones básicas que la legislación nos otorga referente a la evaluación al desempeño dentro de las municipalidades. En un segundo capítulo exponemos el análisis jurídico de la evaluación al desempeño a fin de comprender su efectividad. En el tercer y último capítulo tenemos un análisis de la aplicación de la evaluación al desempeño en la Alcaldía municipal de Posoltega y sus debidas consideraciones para un mejor y más eficaz abordaje de la misma.

Terminando con una serie de conclusiones y recomendaciones que conllevan a los resultados de nuestra investigación cerrando con nuestras fuentes de investigaciones y anexos.



CAPÍTULO I

CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS

Consideraciones Previas

El presente apartado tiene como objetivo realizar un acercamiento a las conceptualizaciones básicas en materia de derecho administrativo; para poder comprender los factores que inciden de forma trascendental y directa en la evaluación al desempeño vigente en la Alcaldía de Posoltega.

1.1. Derecho Administrativo

El Derecho Administrativo es la rama del Derecho Público que estudia y regula la actividad de la Administración Pública y las relaciones de ésta con los particulares, sustrayéndolos del Derecho común². El Derecho Administrativo actual es, a la vez, ciencia y norma. Ciencia porque se forma de un conjunto de principios, teorías y conceptos que explican sus diferentes instituciones; y como Norma, el Derecho Administrativo regula, mediante un conjunto de disposiciones o leyes sustantivas, las actividades de la Administración Pública y los administrados.

Surge tras todo un proceso de evolución continuo, lento y paradójicamente ve su origen dentro de la misma Administración Pública, al momento de resolver los distintos conflictos que se iban sucediendo entre las distintas entidades que integran el Estado y los administrados³. Es un Derecho joven, de rápida evolución; tiene su concepción en la Revolución Francesa de 1789, en donde se

² CUAREZMA TERÁN, Sergio J. Manual Básico del Servidor Público. 2da Edición. Oficina de Ética Pública. Managua, Nicaragua. 2002. Pág. 5.

³ ARRÍEN SOMARRIBA, Juan Bautista. Derecho Administrativo I. Universidad Centroamericana (UCA). Facultad de Ciencias Jurídicas. Managua, Nicaragua. 2013. Pág. 16.



adoptó una decisión consistente en prohibir a los jueces inmiscuirse en los asuntos de la Administración, situación que afectaba gravemente la concepción del Estado de Derecho⁴ en la medida de que el principio consistente en que los gobernantes estaban sometidos al Ordenamiento Jurídico quedaba en la realidad como un simple postulado teórico, sin significado práctico. Sin embargo, no debe perderse de vista desde un comienzo, que el sometimiento de las autoridades a unas normas jurídicas no implica necesariamente la aparición y existencia del Derecho Administrativo pues, como lo ha mostrado la evolución histórica, para que pueda afirmarse la existencia de esa rama del Derecho en un Estado determinado, se requiere que esas normas constituyan un cuerpo especial y diferente de las que regulan la actividad de los gobernados, es decir, de los llamados “particulares”.

El Derecho Administrativo es, como de manera general se tiene aceptado, el régimen jurídico de la Administración Pública, es decir, de la Administración Estatal, puede afirmarse, en primer lugar, que “todo país civilizado poseería un Derecho Administrativo, puesto que necesariamente posee un conjunto de normas que rigen la acción de la Administración”⁵.

En consecuencia, podemos decir que el Derecho Administrativo es un conjunto de normas que regulan función administrativa; organiza al poder ejecutivo, regula el ejercicio de la función administrativa y las relaciones que surgen de

⁴ El Estado de Derecho representa la seguridad jurídica, indispensable para la inversión y la reactivación económica; un conocimiento claro y cierto de las reglas del juego y una garantía de la estabilidad de éstas; la eliminación, por último, de la arbitrariedad, de los excesivos márgenes de discrecionalidad de los funcionarios y que fomentan el abuso de poder, el ventajismo y la corrupción.

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Libardo. Explicación de la aparición del Derecho Administrativo. Pág. 295.

Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1594/16.pdf> Consultado el 16/11/2018.

⁵ VEDEL, Georges. Derecho Administrativo. Biblioteca Jurídica Aguilar. Madrid, España. 1980. Pág. 40.



ese ejercicio⁶; queda comprendido dentro del ámbito del Derecho Público y se contrapone con el Derecho Privado, en tanto éste regula las relaciones jurídicas entre las personas privadas.

La diferencia entre ambos no se basa solamente por el ámbito de aplicación de sus normas, sino que se funda en una profunda de los principios inspiradores de los dos ordenamientos, debido a la esencial diferencia de naturaleza y posición jurídica de los sujetos que regulan.

El Derecho Privado se inspira en la igualdad jurídica de los sujetos, principio enarbolado y defendido con todo su rigor por los inspiradores de la Revolución Francesa; mientras que el Derecho Administrativo y en general el Derecho Público está inspirado en la fundamental superioridad del sujeto público con respecto al sujeto privado, superioridad basada en los intereses que el estado está llamado a satisfacer, los cuales deben gozar de poderes jurídicos adecuados para el logro de sus fines.

Antes de proseguir en el estudio de las premisas del Derecho Administrativo, necesarias para el desarrollo de este tema; es importante destacar el principio de legalidad, como un principio propio para regular la actuación administrativa.

El principio de legalidad es una de las consagraciones políticas del Estado de Derecho y, al mismo tiempo, la más importante de las columnas sobre las que se asienta el total edificio del Derecho Administrativo⁷.

⁶ ESCORCIA, Jorge Flavio. *Derecho Administrativo, Primera Parte*. 2da Reimpresión. Editorial Jurídica. León, Nicaragua. 2012. Pág. 77.

⁷ ARRÍEN SOMARRIBA, *Op. Cit.* Pág. 32.



El principio de legalidad alude a la opción entre regímenes de vinculación positiva o negativa a la ley, esto es si la Administración Pública y cada uno de los órganos que la integran, debe disponer de una previa habilitación conferida por una norma para realizar lícitamente cualquier tipo de actividad o si dicho requisito no es jurídicamente exigible, es decir, si la Administración sólo puede actuar en base a lo que dice la norma jurídica o si puede actuar cuando la misma no estipule nada.

La función administrativa se realiza bajo un orden jurídico, sometida al principio de legalidad, el cual consiste en que ningún órgano del Estado puede tomar decisión individual que no sea conforme a una disposición general anteriormente dictada. Legalidad significa conformidad con el Derecho y es sinónimo de regularidad jurídica⁸.

La administración pública no puede iniciar actuación alguna sino le está previamente atribuida por la ley y al bloque de legalidad (término que se refiere no solo a la subordinación a la ley sino también a todas las normas en general, por ejemplo, los reglamentos)⁹.

1.2. Función Administrativa

La clasificación de las funciones del Estado es la siguiente¹⁰:

- *Legislativa*: En toda organización estatal tiene que existir una actividad encaminada a formular las normas generales que deben, en primer lugar,

⁸ Ver artículos 130 inciso 1, 160 y 183 de la Constitución Política de la República de Nicaragua.

⁹ Ley No. 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 235 del 11 de Diciembre del año 2003. Art. 3 inciso 1.

¹⁰ ARRÍEN SOMARRIBA, *Op. Cit.* Pág. 20.



estructurar al Estado y, en segundo lugar, reglamentar las relaciones entre el Estado y los ciudadanos, así como las relaciones entre ellos.

- *Jurisdiccional*: Todo estado debe tener una función encaminada a tutelar el ordenamiento jurídico definiendo la norma precisa que aplicar en los casos particulares, para resolver los conflictos jurídicos que suceden entre los particulares o entre estos y las entidades de la Administración Pública.
- *Administrativa*: El Estado debe actuar promoviendo la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y fomentando el bienestar y el progreso de la colectividad. Implica la función gubernamental o de alta dirección del Estado.
- *Electoral*: Le corresponde de forma exclusiva la organización, dirección y vigilancia de la elecciones, plebiscitos y referendos.

La *función administrativa* está destinada a una actividad concreta dirigida a la realización de los fines concretos de seguridad, progreso y bienestar colectivos. Conforme al criterio formal la función administrativa es la actividad que el estado realiza por medio del poder ejecutivo, sin embargo, este criterio es insuficiente, porque restringe la actividad administrativa como un activista del ejecutivo simplemente, entonces es necesario buscar un criterio que revele la naturaleza jurídica de la función administrativo, la cual se exterioriza y concreta en el acto administrativo. El acto administrativo es a la función administrativa, lo que la ley a la función legislativa y la sentencia a la función jurisdiccional.

A través de la doctrina, se ha encontrado un concepto que identifica sin problemas en qué consiste la función administrativa y en consecuencia cómo se puede conceptuar. Unos la definen como acción, pero esta actividad tiene connotaciones jurídicas que sobrepasan los límites de la acción, pues a través



de la actividad de la función administrativa, se crean situaciones de hecho y de derecho que contribuyen a identificar sobre qué rieles marcha el gobierno y el estado en su conjunto.

Tampoco se puede conceptuar a la actividad administrativa como la actividad del poder ejecutivo encaminada a la ejecución de la ley, lo cual no corresponde exactamente a los objetivos de esta función del estado, porque invadiría la competencia de la función legislativa lo cual la haría caer en actos de ilegalidad, pues contraviene a la constitución. Lo que hace la administración es obrar dentro de la ley, pues en tanto la ley le faculte para el logro de sus objetivos, no está ejecutando la ley, sino actuando conforme a la ley.

El concepto de función administrativa, desde el punto de vista material es aquella que el estado realiza a través del poder ejecutivo bajo un orden jurídico y consiste en la ejecución de actos materiales y de actos jurídicos que crean, reconocen, modifican o extinguen situaciones jurídicas individuales.

El poder ejecutivo se debe apreciar en dos aspectos:

1. Político.
2. Administrativo.

Es político porque representa al Estado, realiza los actos necesarios para asegurar la existencia y mantenimiento del propio Estado e impulsa y orienta su desarrollo de acuerdo a un programa de gobierno.

Es Administrativo, porque con base a la ley es que ejerce sus funciones y atribuciones en procura del desarrollo y bienestar colectivos. Es administrativo



cuando a través del acto logra cumplir sus objetivos. Es administrativo cuando a través de su influencia surgen las carreteras, servicios básicos para la población como agua, luz, teléfonos, cuando surgen las escuelas, etc. Estos actos administrativos son actos de gobierno.

1.3. Administración Pública

La Administración Pública es una expresión del Estado que actúa para la satisfacción de los intereses colectivos concretos, se presenta como titular del poder de imperio y por lo tanto en posición de supremacía sobre los particulares, es decir, en condiciones de poder hacer prevalecer su voluntad sobre la de los particulares, con el fin de realizar concretamente la abstracta prevalencia del interés colectivo sobre el interés individual.

La estructura de la Administración Pública puede ser analizada desde dos puntos de vista¹¹:

- a. Desde el punto de vista *subjetivo (criterio formal)*: implica una estructura orgánica, un ente o pluralidad de entes a los que está atribuida la función de administrar. Se refiere a la organización de la Administración.
- b. Desde el punto de vista *objetivo (criterio material)*: como una acción, una realización de actividades para un fin, significa la acción y competencias que la administración tiene atribuidas y que debe de ejercer en beneficio de la comunidad.

La Administración Pública puede definirse como una persona jurídica de Derecho público, que cuenta con una serie de entidades administrativas, que se

¹¹ ARRÍEN SOMARRIBA, *Op. Cit.* Pág. 20.



denominarán órganos administrativos, los que se estructurarán en una serie de niveles bases y estarán integrados por un personal o recursos humanos denominados funcionarios públicos.

La organización de la Administración Pública se realiza por medio de normas jurídicas, que incluso permitirán que cada órgano administrativo se autoorganice y conviva respecto a un poder centralizado con mayor o menor flexibilidad y dependencia.

Cada órgano administrativo tendrá asignado por ley una serie de competencias, es decir, de actividades que realizar por materias (energía, educación, salud) en un territorio mayor o menor (para todo el país o en un Municipio) con la finalidad de satisfacer necesidades colectivas o individuales, mantener el orden público, la seguridad, el interés general y el bien común.

La Administración Pública puede ser analizada desde dos puntos de vista¹²:

- En sentido *objetivo*: es una acción, un conjunto de actividades enderezadas hacia un fin, prescindiendo del órgano o autor del acto o actividad, es decir se atiende más al término competencia o función administrativa independientemente de quien la ejerza.
- En sentido *subjetivo*: implica una estructura orgánica, un ente o complejo de entes al que el ordenamiento le atribuye la función de administrar.

La Administración Pública es el aparato burocrático del Estado, dotado de personalidad jurídica única al que se encomienda la protección y satisfacción

¹² *Ibidem*. Pág. 98-99.



de los intereses públicos. Es la que ejerce el Estado por medio de los órganos de administración del Poder Ejecutivo, de acuerdo con sus propias normativas; la Administración de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica y de las municipalidades; instituciones de creación constitucional y, en general, todas aquellas que de acuerdo con sus normas reguladoras realizaren actividades regidas por el ordenamiento jurídico administrativo y, en todo caso, cuando ejercieren potestades administrativas; también se incluye la actividad de los Poderes Legislativo, Judicial y Electoral en cuanto realizaren funciones administrativas en materia de personal, contratación administrativa y gestión patrimonial¹³.

1.4. Funcionarios Públicos.

Cualquier funcionario o empleado del Estado o de sus entidades, incluidos los que han sido nombrados, designados o electos para desempeñar la función pública al servicio del Estado. También será considerado servidor público toda persona natural que se desempeña como funcionario o empleado con ejercicio de autoridad o jurisdicción o bien sin ella, por elección directa o indirecta, o por nombramiento de autoridad competente, por concurso y/o cualquier otro medio legal de contratación, que participa de manera principal o secundaria en las funciones o actividades públicas de los organismos, dependencias o instituciones autónomas, descentralizadas o desconcentradas del Estado, del municipio y de las Regiones Autónomas; asimismo quienes de cualquier manera administren, bienes o fondos del Estado o del municipio, por disposición de la ley, de los reglamentos o por designación¹⁴.

¹³ Ley No. 350. Reguladora de la Jurisdicción de lo Contencioso-Administrativo de Nicaragua. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 140 del 25 de Julio del año 2000. Art. 2 inciso segundo.

¹⁴ Ley No. 438. Ley de Probidad de los Servidores Públicos. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 147 del 7 de Agosto del año 2002. Art. 6 literal e).



Otra definición hace referencia a todas las personas naturales que, por disposición de la Constitución y las leyes, por elección, por nombramiento de autoridad, o por haber sido contratados de conformidad con la presente Ley y que a nombre o al servicio de la Administración del Estado participen en el ejercicio de la función pública¹⁵. Éstos podrían ser:

- a. Funcionarios Públicos: Oficial gubernamental, o servidor público, o cualquier funcionario o empleado del Estado o de sus entidades, incluidos los que han sido seleccionados, designados o electos para desempeñar actividades o funciones en nombre del Estado, en todos sus niveles jerárquicos¹⁶. Otra definición se refiere a toda persona natural que dirige la función pública por nombramiento para desarrollar carrera o por contratación temporal, que ocupan puestos de nivel de jerarquía correspondiente al Servicio Directivo. Los denominados Funcionarios Públicos Principales electos directa o indirectamente no forman parte del Servicio Civil¹⁷.
- b. Empleados Públicos: Son todas las personas naturales que ejecutan y operativizan la función pública en virtud de una contratación indeterminada para desarrollar carrera o por contratación temporal¹⁸.

Tener bien en claro las diferencias entre los conceptos de funcionario público y empleado público sirve para averiguar a quienes entran dentro de la legislación administrativa y quienes no; sabiendo que es válido aplicar leyes laborales y civiles, según sea el caso.

¹⁵ Ley No. 476, *Op. Cit.* Art. 6.

¹⁶ CUAREZMA TERÁN, *Op. Cit.* Pág. 13.

¹⁷ Ley 476, *Op. Cit.* Art. 7

¹⁸ *Ibidem.* Art. 8



1.4.1. Carrera Administrativa Municipal

Es el sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia y eficacia de la administración municipal en el ejercicio de sus competencias, para el cumplimiento de ello la Ley regula el empleo, los cargos, funciones y los salarios en las administraciones públicas municipales y sus órganos de aplicación, basados en los méritos y capacidades, bajo procedimientos de ingreso a los cargos vacantes, permanencia, ascenso, traslado, cambios de cargo, democión, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes y derechos de los funcionarios y empleados del sistema de carrera¹⁹.

1.4.2. Servidores Municipales de Carrera

Todos aquellos ciudadanos que, en virtud de nombramiento legal después de haber aprobado los procedimientos de selección, prestan servicios de carácter permanente como funcionarios y empleados a los municipios y son retribuidos con cargo al presupuesto del municipio²⁰.

1.4.3. Personal de Elección Popular

Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular²¹: Presidente y Vice Presidente de la República; Diputados y sus suplentes de la Asamblea Nacional y del Parlamento Centroamericano; Alcaldes, Vicealcaldes y Concejales; Miembros de los Consejos Regionales de la Costa Atlántica²².

¹⁹ Ley No. 502. Ley de Carrera Administrativa Municipal. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 244 del 16 de Diciembre del año 2004. Art. 2 párrafo 4.

²⁰ *Ibidem*. Art. 2 párrafo 5.

²¹ *Ibidem*. Art. 2 párrafo 6.

²² Ley 476, *Op. Cit.* Art. 9 inciso 1.1.



1.4.4. Personal de Confianza

Son aquellos servidores públicos municipales de libre designación para desempeñar sólo actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal. Se incluye también al Gerente Municipal²³.

Son funcionarios y empleados de confianza aquellos que la Administración del Estado contrata para prestar servicios personales o desempeñar puestos permanentes de asesoría técnica y asistencia técnica y/o administrativa directa en los despachos de los Funcionarios Públicos Principales y los que en virtud de las labores que desempeñan se vinculan directa y personalmente con dichos Funcionarios Públicos Principales, sin perjuicio de lo dispuesto por el Código del Trabajo²⁴.

1.4.5. Personal Temporal

Son aquellos empleados, que prestan sus servicios a los municipios para cubrir temporalmente cargos cuyos titulares se encuentran en subsidio, descanso pre y post natal, vacaciones, permisos, excedencia o están suspenso del cargo²⁵.

²³ Ley 502, *Op. Cit.* Art. 2 párrafo 7.

²⁴ Ley 476, *Op. Cit.* Art. 14.

²⁵ Ley 502, *Op. Cit.* Art. 2 párrafo 8.



CAPÍTULO II

DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO:

ANÁLISIS JURÍDICO

Consideraciones Previas

El presente apartado tiene como objetivo ver la importancia de la Evaluación al Desempeño, desde su creación hasta su aplicación.

2.1. Evaluación de Desempeño

Es el instrumento de dirección que permite gestionar y evaluar de forma sistemática de desempeño de los Servidores Públicos Municipales en sus respectivos puestos durante un periodo determinado²⁶.

2.1.1. Desempeño

Es el indicador de los resultados de la actividad laboral del Servidor Públicos Municipal, en base al grado de cumplimiento a los objetivos cuantitativos y cualitativos, individuales y/o colectivos²⁷.

2.1.2. Factores del Desempeño

Son las características y comportamiento personal requerido para el desempeño efectivo de un puesto y que son relevantes para los objetivos de la municipalidad; no son susceptibles de ser medidos de forma cuantitativa, requieren de la interpretación de los comportamientos observados en la

²⁶ Manual de Desempeño Laboral de las Municipalidades extendido por Carrera Administrativa Municipal en el año 2012. Dicho Manual está basado en lo expresado en el artículo 69 de la Ley 502, y el cual es la base fundamental del Manual de Desempeño Laboral de la municipalidad de Posoltega. Extraído de la sección IV inciso a).

²⁷ *Ibidem*. Sección IV inciso b).



actividad laboral de los servidores públicos y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo.

Estas características o competencias son determinadas con base a las particularidades del quehacer de cada municipalidad y la responsabilidad que ésta asigna a cada Servidor Público Municipal que laboran en ellas, para ser desarrollada en un periodo determinado²⁸.

2.1.3. Objetivo²⁹

Resultado concreto a obtener en un periodo determinado, en base al Plan Operativo Anual (POA), Manual de Organización y Funciones, Manual de Cargos, que sirve como instrumento para medir los resultados de la actividad laboral de cada Servidor Público Municipal. Para ser considerado como tal, debe ser medible, retador y alcanzable.

Éste puede ser:

- a. *Objetivo cuantitativo*: Resultado que es medido de forma exacta y objetiva, sin necesidad de interpretación de los resultados.
- b. *Objetivo cualitativo*: Es el resultado que no se mide de forma cuantitativa, por tanto, se requiere interpretar la calidad de los resultados.
- c. *Objetivo individual*: Es el resultado esperado en un periodo, que está relacionado con la actividad del Servidor Público Municipal al que se le asigna el objetivo, por estar referido a su área de responsabilidad, de conformidad al puesto que desempeña.

²⁸ *Ibidem*. Sección IV inciso k).

²⁹ *Ibidem*. Sección IV incisos c) d) e) l) m).



d. *Objetivo colectivo*: Es un resultado cuya obtención depende del aporte de un grupo de personas ya que está relacionado con la actividad o responsabilidad de personas adicionales a aquella a la que se le está asignando el objetivo.

2.1.4. Distribución de Objetivos

Relación completa de los objetivos que se establecen a una persona determinada para ser logrados en un periodo determinado y que están alineados con los objetivos de su unidad organizativa, ya sean éstos cuantitativos o cualitativos, individuales o colectivos³⁰.

2.2. Principios Rectores de la Evaluación al Desempeño

La Evaluación al Desempeño es un proceso directivo y sistemático que permite analizar y evaluar el desempeño de los funcionarios y empleados, en sus respectivos puestos, durante un período determinado, con base a los principios de *mérito, igualdad y equidad*, sin olvidar los principios éticos y morales que son de carácter universal; y los principios establecidos en la Ley³¹.

³⁰ *Ibidem*. Sección IV inciso n).

³¹ Ley 502, *Op. Cit.* Art. 3 que expresa:

a) *De Selección*:

Principio de igualdad: Todos los ciudadanos tienen el derecho de participar en las convocatorias de selección de personal para la Carrera Administrativa Municipal en igualdad de condiciones y bajo los procedimientos que esta Ley, su Reglamento y el manual de carrera administrativa establezcan sin discriminaciones de sexo, género, raza, religión y credos políticos o filosóficos.

Principio de generalidad: Todos los ciudadanos que opten a cargos en la carrera administrativa municipal deben de cumplir con los requisitos que establezcan esta Ley, su Reglamento y el Manual de Carrera Administrativa Municipal, so pena que el incumplimiento de los mismos hará que la selección sea revocada de oficio por el órgano competente y pueda ser impugnado por cualquiera de los optantes a la convocatoria de selección.

Principio de mérito y capacidad: Todo ciudadano que opte a un cargo de la carrera administrativa municipal lo hará bajo un sistema competitivo basado en los méritos y capacidades que exige el cargo, garantizando el cumplimiento del principio de igualdad.

Principio de publicidad: Las Comisiones Regionales, Departamentales de Carrera Administrativa Municipal y las Municipales, están obligadas a realizar una convocatoria pública a través de un medio de comunicación escrito de circulación nacional, en la que se exprese el cargo vacante a



Todos los funcionarios del servicio directivo son responsables de la gestión continua del desempeño del personal subordinado, orientado al cumplimiento de las metas y consecución de objetivos del área específica y de la institución³².

2.2.1. Mérito³³

Es el conjunto de cualidades y habilidades del Servidor Público que se obtienen como resultado del proceso de Evaluación al Desempeño y que le permite hacer carrera en la Administración Municipal.

2.2.2. Igualdad³⁴

Los procesos del Sistema de Gestión al Desempeño se realizarán a todos los Servidores Públicos Municipales, acorde al nivel de responsabilidad,

llenar, los requisitos que tienen que cumplir y las pruebas a realizar por los optantes. La falta de publicidad acarrea la nulidad de la convocatoria la cual puede ser declarada de oficio o a petición de parte.

b) De actuación de los funcionarios o empleados:

Principio de sometimiento a la Constitución y al Derecho: Toda actuación pública presupone la adecuación del acto administrativo a lo dispuesto por la Constitución Política y el ordenamiento jurídico.

Principio de eficiencia: Los funcionarios y empleados municipales sujetos a esta Ley deben de ejercer sus funciones, acciones y actividades, en el tiempo y en las mejores condiciones de costo y calidad del servicio y obras que realicen.

Principio de Eficacia: Es el grado de correspondencia entre los propósitos y los logros obtenidos por los funcionarios y empleados.

Principio de imparcialidad: Los funcionarios y empleados regidos por la carrera administrativa municipal sus funciones, acciones y actividades deben de realizarlas con el espíritu de lealtad y obediencia a la Constitución Política y a las leyes en beneficio de la generalidad o colectividad municipal, y no en beneficio de grupos ni de sectores sociales y políticos.

Principio de probidad y transparencia: La administración del patrimonio municipal deberá ser ejercida con ética y moralidad de conformidad con las normativas pertinentes y para los fines públicos establecidos.

Principio de servicio a la ciudadanía: La razón de ser del funcionario o empleado es el servicio a la ciudadanía a la que deben atender con cortesía, tramitar y resolver sus peticiones, reclamos e impugnaciones dentro de los términos previstos en la Ley.

³² Ley 476, Op. Cit. Art. 29.

³³ Manual de Desempeño Laboral de las Municipalidades, Op. Cit. Sección V inciso a).

³⁴ *Ibidem*. Sección V inciso b).



garantizando el tratamiento correspondiente al cargo sin distinciones de sexo, raza, edad, credo político, religión, origen, posición económica o condición social u otra razón.

2.2.3. Equidad³⁵

Para garantizar este principio se aplican los criterios técnicos necesarios a fin de evitar sesgos en la redacción, análisis y evaluación del Servidor Público Municipal.

2.3. Condiciones para la Evaluación al Desempeño laboral³⁶

Las condiciones para la evaluación de desempeño laboral de los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de Posoltega, se deben cumplir las condiciones siguientes:

- a) Será efectuada al personal que ha ingresado a la Alcaldía mediante el Concurso mixto de mérito-oposición para los cargos directivos, ejecutivos y operativos; y concurso de mérito para los cargos de base; y una vez finalizado el período probatorio³⁷.
- b) Será efectuada a todos los Servidores Públicos Municipales de carrera administrativa municipal.
- c) Las Autoridades Superiores, con la participación del personal directivo de las distintas áreas de la municipalidad, deberán establecer los objetivos

³⁵ *Ibidem*. Sección V inciso c).

³⁶ Manual de Desempeño Laboral de la municipalidad de Posoltega extendido por la Alcaldía de Posoltega en el año 2015. Extraído de la sección IX.

³⁷ Dicho período probatorio se establece en el artículo 58 de la Ley No. 502 que expresa:

[...] El período de prueba para personal que desempeña funciones de servicio directivo será de 90 días, para los que desempeñan funciones ejecutivas será de 45 días. Y para empleados con funciones auxiliares operativas y de base será de 30 días. [...]



- a lograr en el periodo, así como las ponderaciones, indicadores de medida, metas y escalas de consecución de la misma.
- d) La Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Posoltega, se encargará de enviar los formularios de Evaluación de Desempeño Laboral a las Direcciones, Departamentos y Oficinas, donde existan empleados que cumplan años de servicios y/o que se encuentren en Período probatorio, y requerirán su devolución en un tiempo establecido.
 - e) La Unidad de Recursos Humanos, en coordinación con el personal directivo de la Alcaldía deberán comunicar al personal evaluado, los principios, objetivos, criterios, período y procedimientos establecidos para la evaluación de su desempeño.
 - f) La Evaluación será realizada y firmada por el Superior Inmediato del Servidor Público Municipal. Posteriormente se hará una retroalimentación, donde evaluador y evaluado revisarán aspectos relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad.
 - g) El Servidor Público Municipal, si está de acuerdo, firmará el formulario de Evaluación, caso contrario solicitará una revisión a su superior y de ser negativo los resultados de la revisión, el jefe del área notificará al Servidor Público Municipal evaluado con copia a la instancia de recursos humanos. El resultado de esta evaluación podrá ser recurrido de Reposición y Apelación. Si las partes están de acuerdo la evaluación pasa a ser parte del expediente personal; si es recurrida de Reposición y Apelación, pasará a formar del expediente personal, una vez firme.



- h) Si un Servidor Público Municipal de carrera obtiene un resultado deficiente en tres evaluaciones, se deberá separar del cargo³⁸.
- i) La Unidad de Recursos Humanos, el personal directivo o evaluador de cada municipalidad deberán asegurar la confidencialidad, sigilo y custodia de los documentos donde están contenidos los resultados de la evaluación.
- j) En caso que el Convenio Colectivo vigente de la Alcaldía, establece dentro de sus cláusulas la evaluación al desempeño de los Servidores Públicos Municipales, se procederá conforme este, siempre y cuando no contradiga lo establecido en la Ley No. 502 y el Manual de Desempeño Laboral de la municipalidad de Posoltega.

2.4. Métodos de Evaluación³⁹

Existen múltiples métodos de evaluación de personal, sin embargo, se han seleccionado los más usados y los que de acuerdo a la realidad de las municipalidades ofrecen mayores niveles de viabilidad e integración en su aplicación, siendo estos:

- a) *Administración por Objetivos*: Adopta objetivos específicos y medibles para cada funcionario y empleado derivados de los Objetivos Estratégicos, Plan Operativo Anual de cada municipalidad y de los objetivos del nivel jerárquico superior.
- b) *Escala Gráfica de Calificación*: Es una escala que lista varios factores de desempeño según nivel jerárquico y un rango para cada uno.

³⁸ Dicha medida se establece en el artículo de 62 numeral 7 de la Ley No. 502, para su aplicación es necesario el previo inicio del proceso disciplinario establecido en el Capítulo V de la Ley No. 502.

³⁹ Manual de Desempeño Laboral de las Municipalidades, *Op. Cit.* Sección XI.



Al evaluado se le califica, identificando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño, por cada factor.

2.5. Período de Evaluación⁴⁰

El período de evaluación será semestral o anual, a excepción del personal que ha ingresado a la Alcaldía mediante el Concurso mixto de mérito-oposición y concurso de mérito, el que será evaluado una vez finalizado el período probatorio.

2.6. Resultados de la Evaluación

Los resultados de la evaluación al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del funcionario o empleado, de acuerdo a los resultados. Los funcionarios y empleados de carrera podrán recurrir de reposición y apelación en contra de los resultados de su evaluación y de las consecuencias que de ella se deriven⁴¹.

2.7. Comunicación de los Resultados de la Evaluación⁴²

El nivel de desempeño alcanzado por cada funcionario o empleado evaluado, deberá ser comunicado por su jefe inmediato en una reunión formal, en la que le entregará copia de la misma.

⁴⁰ Ley 502, *Op. Cit.* Art. 72 y 58.

⁴¹ *Ibidem.* Art. 71.

Decreto N° 51-2005 "Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa Municipal". Publicado en La Gaceta No. 156 del 12 de Agosto del 2005. CAPÍTULO IV De las Promociones, Traslados y Licencias.

⁴² Manual de Desempeño Laboral de las Municipalidades, *Op. Cit.* Sección XVIII.



La notificación del resultado de la evaluación deberá contener:

- a) Nombre y cargo de la persona evaluada.
- b) Área a la que pertenece y período de la evaluación.
- c) Resultados obtenidos para cada uno de los objetivos que se evalúan.
- d) Resultados de la valoración de los factores del desempeño.
- e) La calificación final de desempeño.
- f) Planes de acción para mejorar, si el caso lo amerita.
- g) Firma del evaluador y fecha.

2.8. Registro y Custodia de las Evaluaciones al Desempeño⁴³

En la Dirección de Recursos Humanos y/o Unidad Administrativa (en los casos donde no exista la Dirección, Departamento o División de Recursos Humanos), el expediente de personal deberá contener un apartado de Evaluación del Desempeño Laboral. Este apartado contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del servidor (copia de la evaluación, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de reconocimientos por el trabajo eficiente, llamados de atención en procura de un mejor desempeño, etc.).

De los resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral, se incorporará una copia al Expediente del Servidor Público Municipal, se entregará una copia al funcionario o empleado evaluado y a su Jefe Inmediato. Ningún acto o documento relacionado con el desempeño laboral tendrá eficacia legal, si el servidor no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el Jefe Inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

⁴³ *Ibidem*. Sección XIX y XX.



En caso de que el servidor hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el Jefe Inmediato⁴⁴, el expediente estará a disposición para que cualquiera de las partes pueda solicitar copia o certificación de los mismos y usarlo como prueba ante la autoridad competente.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de Evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad, por tanto, solamente tendrá acceso a éste, el servidor evaluado, los jefes involucrados durante el proceso de Evaluación, el superior de la Instancia de Recursos Humanos o a la persona que éste designe, los miembros de la Comisión Municipal de Carrera, en caso de Recurso de Reposición; y los miembros de las Comisiones Regionales o Departamentales en caso de Recurso de Apelación.

En caso de reubicación del servidor, se deberá hacer llegar la certificación de los documentos de la Evaluación al Desempeño Laboral al nuevo lugar de trabajo. La remisión de certificaciones se hará entre las respectivas Instancias de Recursos Humanos.

⁴⁴ Ley 502, *Op. Cit.* Art. 71 parte final.



CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA DE POSOLTEGA

Consideraciones Previas

El presente apartado tiene como objetivo ver la realidad de la aplicación de la evaluación al desempeño en la alcaldía de Posoltega, junto con las herramientas necesarias para una mejor aplicación de la misma.

3.1. Generalidades de la Alcaldía de Posoltega

Posoltega es un municipio perteneciente administrativamente al departamento de Chinandega en la República de Nicaragua. Se localiza en la zona occidental de la región Pacífico del país, y dista 116 km de la ciudad de Managua, la Capital.

En las décadas de los años 60 y 70 del siglo XX fue conocido como “pueblo bananero” por el cultivo extensivo de bananos en la hacienda “San Pablo”. En la actualidad se destaca como una ciudad de productores agrícolas y tierra de cafetales. Fue el primer municipio del país que instituyó la educación pública obligatoria en el siglo XIX. Cuenta con una Población de 64,527 habitantes⁴⁵, de los cuales su población urbana es de 43,524 habitantes (67.45%), su población rural es de 21,003 habitantes (32.55%), distribuidos en 10 barrios, 26 repartos, 27 comarcas.

⁴⁵ Según datos proporcionados por la municipalidad de Posoltega en el año 2009.



La Alcaldía del Municipio de Posoltega se encuentra ubicada a 2.5 km del empalme principal, dirigida por Lillyam del Rosario Mayorga Torrez, alcaldesa municipal y Cristobal Gradis Solano, secretario del consejo, cuenta con 17 concejales, actualmente la integran 56 trabajadores permanentes, los que brindan atención a 64,527 pobladores de los diferentes barrios y comarcas, quienes demandan servicios para facilitar el modo de vida entre contribuyentes o ciudadanos de la municipalidad. Los 56 servidores públicos permanentes están distribuidos en 4 Direcciones a saber⁴⁶:

- La Dirección Superior (Alcalde, Registro, Gerencia Recursos Humanos, Asesoría Legal), compuesta por 8 trabajadores.
- La Dirección de Servicios Municipales, compuesta por 10 trabajadores.
- La Dirección de Planificación y Proyectos, compuesta por 9 trabajadores distribuidos en varios departamentos.
- La Dirección Administración Financiera, compuesta por 29 trabajadores.

3.2. Disposiciones para la Aplicación del Manual de Evaluación al Desempeño Vigente en la Alcaldía de Posoltega⁴⁷

3.2.1. Instancias Responsables de la Aplicación del Manual

Las Comisiones Municipales de Carrera Administrativa Municipal, en coordinación con las Instancias de Recursos Humanos y el Personal Directivo de cada municipalidad, son las instancias responsables de aplicar el Manual de Evaluación al Desempeño Vigente en la Alcaldía de Posoltega.

⁴⁶ Ver Anexo 1: Organigrama de la Alcaldía de Posoltega.

⁴⁷ Manual de Desempeño Laboral de la municipalidad de Posoltega, *Op. Cit.* Secciones VII, VIII, XIII, XIV, XV, XVI y XVII.



3.2.2. Asesoría y Asistencia Técnica en la implantación del Sistema de Gestión al Desempeño

La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, a través de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos y las Delegaciones Territoriales, asesorará y brindará asistencia técnica a las Comisiones Regionales, Departamentales y Municipales de Carrera Administrativa Municipalidad, en todo el proceso de adecuación y aplicación del Sistema de Gestión al Desempeño Laboral, esta actuación ha sido aprobada por el Consejo Municipal de Posoltega mediante Certificación de la Reunión Ordinaria No.20, del tres de noviembre del año dos mil catorce.

3.2.3. Fases del Proceso de Gestión al Desempeño

El proceso de Gestión al Desempeño se desarrollará en tres fases o etapas, siendo éstas:

- a. *Planificación:* En esta fase se establecen los objetivos individuales y/o colectivos que serán asignados a los Servidores Públicos Municipales, una vez hayan sido establecidos los objetivos del nivel jerárquico superior y derivados de los objetivos estratégicos y plan operativo anual de cada Municipalidad.

Además, se hace la ponderación de cada objetivo en función de la importancia de su consecución e impacto para los resultados de la Municipalidad. La suma de las ponderaciones de los objetivos será igual a 100%, pero el valor de ningún objetivo puede ser superior al 50%.

Los objetivos deberán ser comunicados a cada Servidor Público Municipal, por parte de su inmediato superior, dándole a conocer además los indicadores y las metas a alcanzar. La información relacionada a la distribución de objetivos deberá ser guardada en el registro que para tal



fin establezca la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Posoltega.

- b. *Apoyo y Seguimiento*: En esta fase se realizarán reuniones colectivas e individuales entre personal directivo y los Servidores Públicos Municipales, subordinados a ellos, en las que se hará una revisión parcial del logro de objetivos, con el fin de identificar posibles obstáculos en su consecución y definir planes de acción para superarlos.

Es una fase de retroalimentación permanente y de motivación para alcanzar las metas. Como parte de la fase de apoyo y seguimiento, se deberán realizar las actividades siguientes:

- Compilación de la información que evidencia el avance de consecución de los objetivos, incluíble para la evaluación de los objetivos cuantitativos.
- Evaluación de los objetivos cualitativos.
- Comunicación al Servidor Público Municipal evaluado de los resultados de la evaluación.
- Elaboración de plan en el que se incluyan las acciones de apoyo que el superior deberá brindar a su subordinado para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos y conductas deseadas.
- Registro de los resultados de la evaluación y los correspondientes planes de acción.

- c. *Evaluación*: Es el período de la valoración del desempeño individual de cada Servidor Público Municipal, mediante la comparación de los resultados obtenidos con el cumplimiento de los objetivos y la valoración de los factores del desempeño definidos en la fase de planificación.

Los resultados se expresan en una calificación que representa el nivel de desempeño alcanzado por cada Servidor Público Municipal evaluado. La



Fase de Evaluación deberá estar completa en la última quincena del periodo final (semestral o anual) al que corresponda la evaluación.

3.2.4. Evaluación de los Objetivos

Los objetivos cualitativos serán evaluados por el personal directivo y los que tienen personal a su cargo. Para la obtención de información sobre el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, se hará uso de los controles, registros y procedimientos establecidos en este Manual.

3.2.5. Asignación del nivel de desempeño

La Fase de Evaluación concluye con la asignación de un nivel de desempeño para cada uno de los evaluados conforme la siguiente escala:

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

3.2.6. Niveles jerárquicos de la Evaluación al Desempeño

En concordancia con lo establecido en el artículo 23 de la Ley No. 502 la Evaluación al Desempeño Laboral de los Servidores Públicos Municipales, se realizará conforme los niveles jerárquicos siguientes:

- a. *Nivel Directivo*: Constituido por los Servidores Públicos Municipales que realizan funciones de Dirección o Jefatura formal, es decir, los que tienen como funciones dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales; y ejecutar acciones tendientes a lograr los grandes objetivos de la Municipalidad. (directores,



intendentes, responsables o jefes de áreas, divisiones, departamentos, oficinas y unidades).

- b. *Nivel Ejecutivo*: Comprende al personal que realiza funciones de carácter técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la municipalidad. (Ejemplo: Jefe de Secciones, Técnicos, Oficiales, Supervisores, Encargados y Asistentes, en el caso de estas últimas excepto la de los Servidores Públicos Municipales principales).
- c. *Nivel Auxiliares, Operativos y de Base*: Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, apoyo administrativo, o de apoyo a los servicios generales propios de la municipalidad, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, contribuyendo la consecución de los objetivos generales de la Municipalidad. Ejemplos:
 - Auxiliares: Contadores Auxiliares, Auxiliar de Registro Civil, Auxiliar de Registro de Fierros, Auxiliar de Bodega, Secretarías.
 - Operativos: Operarios (de las diferentes áreas), inspección, colector, recaudación, entre otros.
 - Base: Recepcionista, conserjes, carpintería, albañilería, jardineros, seguridad y vigilancia, operarios, entre otros.

3.2.7. Factores del Desempeño según Niveles Jerárquicos

a. Nivel Directivo⁴⁸

- **PLANIFICACIÓN**: Capacidad para establecer estrategias de trabajo y proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto, mediano y largo plazo.

⁴⁸ Ver Anexo 2: Formato de Evaluación al Desempeño de la Alcaldía de Posoltega: Nivel Directivo.



- **DIRECCIÓN:** Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.
- **LIDERAZGO:** Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad al personal bajo su cargo, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Es la habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.
- **CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL CARGO:** Capacidad y responsabilidad para desempeñar en tiempo y forma las funciones del cargo.
- **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:** Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos del área que dirige, contemplados en el POA, o asignados por autoridad competente.
- **TOMA DE DECISIONES E INICIATIVA:** Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.
- **COOPERACIÓN:** Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.
- **RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO:** Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.
- **COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS:** Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes, criterios y opiniones relativos a los intereses de la Institución con otros actores, colaboradores y usuarios internos y externos.



También se evaluará el trato respetuoso y justo con el personal a su cargo.

- **PUNTUALIDAD:** Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.

b. Nivel Ejecutivo⁴⁹

- **CALIDAD DEL TRABAJO:** Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de los trabajos asignados; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.
- **CANTIDAD DE TRABAJO:** Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.
- **CAPACIDAD TÉCNICA:** Considérese conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del cargo.
- **ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:** La asistencia se refiere a hacer acto de presencia diaria en el trabajo y la puntualidad al cumplimiento estricto con el horario establecido en la Alcaldía.
- **CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y/O TAREAS ASIGNADAS:** Preocupación y responsabilidad por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.

⁴⁹ Ver Anexo 3: Formato de Evaluación al Desempeño de la Alcaldía de Posoltega: Nivel Ejecutivo.



- **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:** Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos asignados, conforme a los contemplados en el POA, o por asignación del superior inmediato.
- **CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN EN EL TRABAJO:** Habilidad para cumplir bajo presión el trabajo asignado, sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.
- **RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO:** Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.
- **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.

c. Nivel Operativo, Auxiliar y de Base⁵⁰

Al personal que pertenece a este nivel, se le evaluarán los factores señalados para el nivel ejecutivo, incluyéndose en Responsabilidad por trabajo asignado la Responsabilidad por el manejo de equipos de trabajo: Preocupación y esmero en el cuidado y manejo de los equipos de trabajo asignados, o bajo su responsabilidad.

Al personal en período de prueba se le aplicará el formato de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente al cargo.

⁵⁰ Ver Anexo 4: Formato de Evaluación al Desempeño de la Alcaldía de Posoltega: Nivel Operativo, Auxiliar y de Base.



3.3. Realidad de la Aplicación del Manual de Evaluación al Desempeño Vigente en la Alcaldía de Posoltega

En la Alcaldía Municipal de Posoltega las evaluaciones al desempeño se realizan semestralmente, ésta consiste en resaltar todas las virtudes y capacidades de los servidores públicos y la evolución que van teniendo a lo largo del desarrollo de las diferentes tareas asignada a cada a trabajador, se toma en cuenta la disciplina y el cumplimiento, cada uno de estos aspectos se califica a través de una puntuación que determina el rendimiento y conocimientos adquiridos en el desempeño de su cargo y otras actividades a realizar, encomendadas por los jefes inmediatos, ya que al momento de firmar el contrato de trabajo se enfoca no solo en un cargo si no en la disposición del servidor evaluado en otras funciones.

En cuanto al seguimiento de los resultados, según la planificación de metas, actividades y acciones relacionado con los resultados de un desempeño laboral no es verificable ya que no se realiza una evaluación a conciencia de todos los criterios establecidos en el documento. No se lleva un control de los planes de trabajo que por área deben darle seguimiento a los avances y dificultades para el cumplimiento de los mismos, el plan semanal y mensual debe dar seguimiento de lo que está establecido en el Plan Operativo Anual.

En la municipalidad no se realiza ningún plan de atención a valores que fomente en los servidores la vocación de servicio en la atención a la población además de ser servidores eficientes y eficaces en el desempeño de las labores.



El Director de Recursos Humanos, quien tiene como una de sus principales funciones la de administrar el recurso humano en la institución, debería darles seguimiento a las evaluaciones una vez efectuadas a cada servidor público ya que estas evaluaciones reflejan las debilidades y fortalezas de los servidores las cuales deben ser superadas, como mala praxis se han venido aplicando las evaluaciones por cumplir con el requisito. Cabe destacar que muchas veces el desempeño de los colaboradores se ve empañado ya que no existe un plan de capacitación de inducción y adiestramiento para los servidores.

En cuanto a la etapa posterior a la evaluación donde debería darse seguimiento a un plan de estímulo e incentivos a los servidores con porcentajes excelentes no existe, esto va deteriorando la vocación de servicio de los servidores los que ponen todo su esfuerzo realizado en cumplimiento de su trabajo, de igual forma no se promueve dentro de la municipalidad la promoción a través del concurso de mérito a los colaboradores cuando existe una vacante un cargo superior como parte de una política de estímulo.

Importante remarcar que los resultados de las Evaluaciones al Desempeño deben ser transparente lo que en algunas ocasiones ha sido una debilidad, debido a que no existe una supervisión del área de Recursos Humanos al momento de desarrollar la evaluación y se lleva a cabo a través del jefe inmediato ya que los resultados de la Evaluación deben ser del conocimiento del Evaluado y este puede estar o no de acuerdo con los resultados pudiendo apelar los mismos.



CONCLUSIONES

- Empleados Públicos son todos los recursos naturales y la fuerza trabajo principal que ejecutan y operativizan la función al publica en virtud del bien común de la municipalidad, así que deberían ser su principal enfoque de apreciación para la Administración Pública.
- Los representantes electos en una municipalidad deberían de aplicar el seguimiento al proceso de evolución continuo a través de la Evaluación al Desempeño, siendo unos de los métodos más importantes en cuanto al crecimiento profesional de cada funcionario público, al no aplicar esta medida de calificación, estamos creando un desánimo al trabajador ya que no recibe ninguna motivación ni reconocimiento del trabajo realizado, es por tal razón que llegan a no cumplir con tareas encomendadas, a ser indisciplinados y hasta renunciar a los puestos de trabajo por no aplicar los manuales de desempeño de acuerdo a conocimiento adquiridos a lo largo del desarrollo profesional.
- La unidad de Recursos Humanos siendo la unidad competente y principal ejecutor de un proceso de contratación no tiene un plan de capacitación de inducción y adiestramiento para los servidores que ingresan por primera vez a la municipalidad y desconocen las funciones de las cuales serán responsables, además de la Visión y Misión de la institución lo que consideramos es fundamental que los servidores públicos estén informados del quehacer de la institución, además de que no hay periodo de explicación de parte tanto de Recursos Humanos como de su jefe inmediato.



-
- Los resultados de evaluación al desempeño de cada servidor público no son notificados por escrito, donde se le explique las debilidades y fortalezas que le permite mejorar su desempeño.
 - La ineficacia de la aplicación al manual de la evaluación al desempeño es principal factor de inconformidad de los servidores públicos al no tener por parte de la administración pública una iniciativa de promoción a un mejor cargo, ni incentivan al empleado a través de reconocimientos, no toman en cuenta el nivel de profesionalismo de cada servidor en el desempeño de sus funciones.
 - Las municipalidades deberían de cumplir con los requerimientos establecidos en la normativa de la administración pública ya que no brindan seguimiento a los resultados obtenidos de dicha evaluación y no hacen cumplimiento de los objetivos del manual del desempeño.



RECOMENDACIONES

- Todo personal de nuevo ingreso, debe ser sometido, por el responsable de Recursos Humanos y el jefe inmediato del área que corresponda el trabajador, al proceso de inducción, con el fin de lograr su familiarización y su mejor disposición hacia la Institución por medio del suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma, además del adiestramiento en las funciones del área y del cargo propio a desempeñar, esto puede contribuir al mejor resultado de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual.
- Es necesaria una correcta y veraz aplicación de los instrumentos normativos como es el Manual de Desempeño Laboral según el procedimiento establecido, e instrumentos aprobados ya que este es el sentido de estos instrumentos, ser aplicados y obtener resultados que permitan mejorar las debilidades.
- Recomendamos implementar una Política de Estímulo que permita reconocer el buen desempeño de los servidores públicos creando un ambiente laboral óptimo para el desempeño de los funcionarios y así lograr obtener los mejores resultados y cumplimiento de objetivos y metas establecidos en la municipalidad.
- Es necesario que los resultados de la Evaluación al Desempeño deban ser notificados por escrito tanto al Servidor público Municipal como al jefe inmediato, creándose un expediente para el tema de la Evaluación al Desempeño en el que se le dé seguimiento a cualquier movimiento referente al tema en específico, así como a las apelaciones que el servidor público interponga al no estar de acuerdo con el resultado, o por el



contrario se le de alguna carta de incentivo al cumplimiento de sus funciones de manera eficiente y eficaz. También el seguimiento a casos de indisciplina laboral donde intervenga tanto la Comisión Bipartita y Tripartita que por incumplir con sus deberes y obligaciones o incurriendo en faltas leves o graves se vea necesaria la oportuna apertura del caso, todo esto afectando de manera positiva o negativa el resultado de la Evaluación al Desempeño.

- Es importante conocer de todos los instrumentos y normativas que el Área de Recursos Humanos administra tales como:
 - a) Manual de Selección, Promoción y Traslado ya que este instrumento tiene criterios específicos en cuanto a la Promoción del Servidor público lo cual está contemplado en la Política de Estimulo.
 - b) Manual de Organización y Funciones donde se especifica y se detalla la estructura del Organigrama de la municipalidad, detallando las funciones del Área, y ficha del cargo donde se reflejan las funciones específicas del cargo.
 - c) Código de Ética del Servidor Público el cual tiene el objetivo de la Formación en Valores que permitirá que el funcionario asuma el servicio público de manera consciente, con compromiso social y por el bien común de las familias y comunidad, además del buen comportamiento del servidor en la función pública.



FUENTES DEL CONOCIMIENTO

- Fuentes Primarias:
 1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA CON SUS REFORMAS DEL AÑO 2014, Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 32 del 18 de febrero de 2014.
 2. LEY No. 70 LEY DE SERVICIO CIVIL Y DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 55 del 19 de marzo del año 1990.
 3. LEY No. 350. REGULADORA DE LA JURISDICCIÓN DE LO CONTENCIOSO-ADMINISTRATIVO DE NICARAGUA. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 140 del 25 de julio del año 2000.
 4. LEY No. 438. LEY DE PROBIIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 147 del 7 de agosto del año 2002.
 5. LEY No. 476. LEY DE SERVICIO CIVIL Y DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 235 del 11 de diciembre del año 2003.
 6. LEY No. 502. LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 244 del 16 de diciembre del año 2004.
 7. DECRETO No. 87-2004 “REGLAMENTO DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL Y DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA”. Publicado en La Gaceta No. 153 del 6 de agosto del 2004.



8. DECRETO No. 51-2005 “REGLAMENTO DE LA LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL”. Publicado en La Gaceta No. 156 del 12 de agosto del 2005.
9. MANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LAS MUNICIPALIDADES. Extendido por Carrera Administrativa Municipal en el año 2012.
10. MANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DE POSOLTEGA. Extendido por la Alcaldía de Posoltega en el año 2015.

- Fuentes Secundarias:

1. CUAREZMA TERÁN, Sergio J. Manual Básico del Servidor Público. 2da Edición. Oficina de Ética Pública. Managua, Nicaragua. 2002.
2. ARRÍEN SOMARRIBA, Juan Bautista. Derecho Administrativo I. Universidad Centroamericana (UCA). Facultad de Ciencias Jurídicas. Managua, Nicaragua. 2013.
3. VEDEL, Georges. Derecho Administrativo. Biblioteca Jurídica Aguilar. Madrid, España. 1980.
4. ESCORCIA, Jorge Flavio. Derecho Administrativo, Primera Parte. 2da Reimpresión. Editorial Jurídica. León, Nicaragua. 2012.

- Fuentes Terciarias:

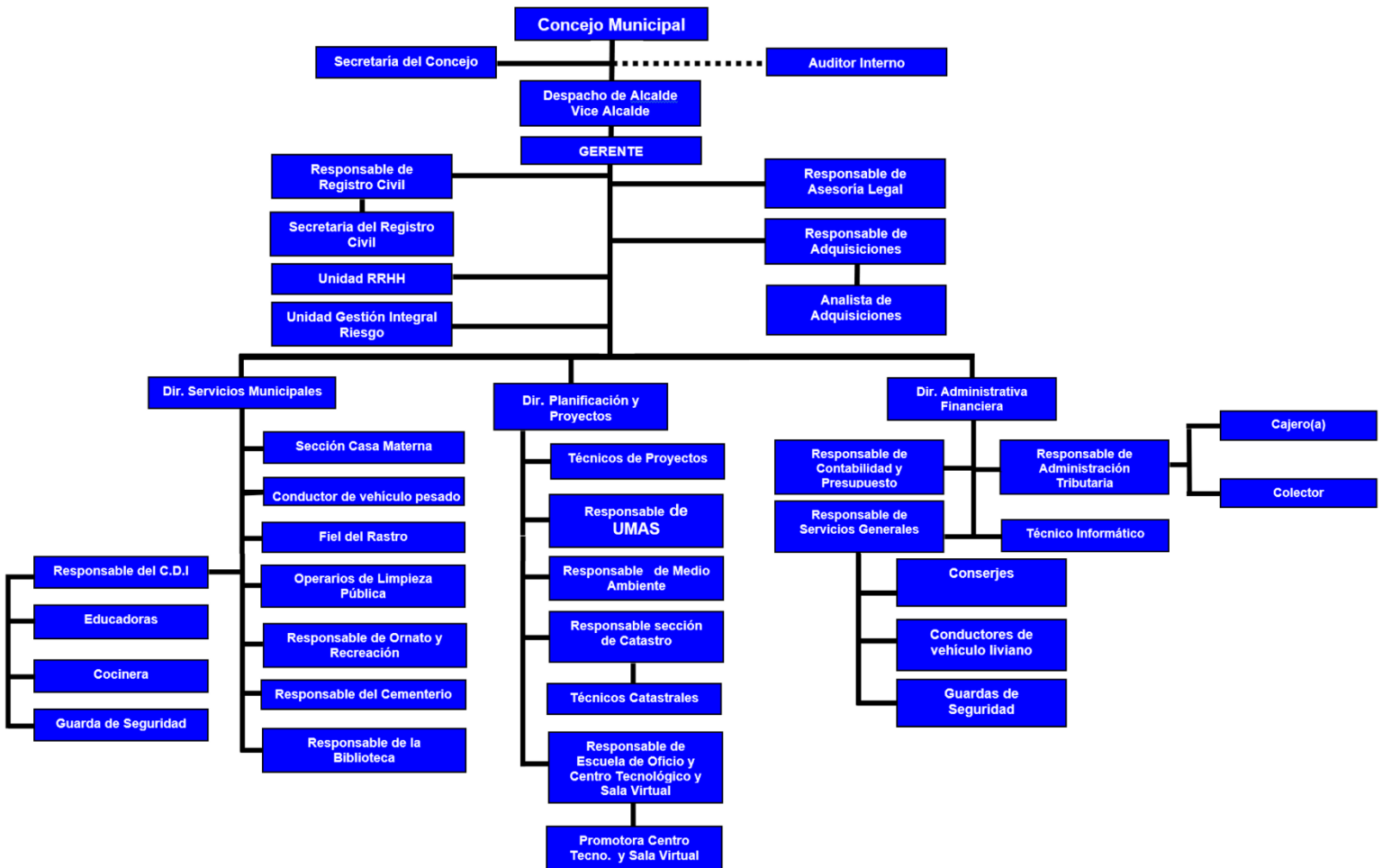
1. RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Libardo. Explicación de la aparición del Derecho Administrativo. Pág. 295. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1594/16.pdf> Consultado el 16/11/2018.



ANEXOS

Anexo 1:

Organigrama de la Alcaldía de Posoltega





Anexo 2:

**Formato de Evaluación al Desempeño de la Alcaldía de Posoltega
Nivel Directivo.**



Alcaldía Municipal de Posoltega
Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



FORMATO I

ALCALDIA MUNICIPAL DE: IDENTIFICACION DEL FUNCIONARI@		NIVEL JERÁRQUICO DE EVALUACIÓN: DIRECTIVO
1. Nombres:	2. Apellidos:	3. Número de Cédula:
4. Cargo:	5. Área donde labora:	6. Periodo a evaluar:

7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES			
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R		B U E N O		M U Y B U E N O		E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
7.1. PLANIFICACION: Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo														
7.2. DIRECCION: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.														



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES			
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R		B U E N O		M U Y B U E N O		E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
7.3. LIDERAZGO: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad paramotivar, conducir y desarrollarlos.														
7.4. CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES : Capacidad y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones al cargo que ocupa.														
7.5. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS: Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos del área que dirige, contemplados en el POA, o asignados por autoridad competente.														



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES			
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R		B U E N O		M U Y B U E N O		E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
7.6. TOMA DE DECISIONES E INICIATIVA: Resolver alternativas con rapidez, escogiendo las respuestas adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.														
7.7. COOPERACION: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la Institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.														
7.8. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de las labores en el menor tiempo posible.														



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua

Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES			
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R		B U E N O		M U Y B U E N O		E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1.9. COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS: Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes, criterios y opiniones relativos a los intereses de la Institución con otros actores, colaboradores y usuarios internos y externos.														
1.10. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.														

9. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

10. Está de acuerdo con los resultados de la evaluación.



Alcaldía Municipal de Posoltega
Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



11. No está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Explique: _____

12. Nombre y Firma del Evaluador.

13. Nombre y Firma del Evaluado



Anexo 3:

Formato de Evaluación al Desempeño de la Alcaldía de Posoltega

Nivel Ejecutivo.



Alcaldía Municipal de Posoltega
 Departamento de Chinandega, Nicaragua
 Tel. 2340 6342



FORMATO II

ALCALDIA MUNICIPAL DE: IDENTIFICACION DEL FUNCIONARI@					NIVEL JERÁRQUICO DE EVALUACIÓN: EJECUTIVO							
1. Nombres:			2. Apellidos:			3. Número de Cédula:						
4. Cargo:			5. Área donde labora:			6. Periodo a evaluar:						
7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES	
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R		B U E N O		M U Y B U E N O		E X C E L E N T E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de los trabajos asignados; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.												



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES		
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R	B U E N O		M U Y B U E N O			E X C E L E N T E	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno													
7.3. CAPACIDAD TECNICA: Considere conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.													
7.4. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo y Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.													
7.5. CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y/O TAREAS ASIGNADAS: Preocupación y responsabilidad por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones.													



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES			
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R		B U E N O		M U Y B U E N O		E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.														
7.6. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS: Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos asignados, conforme a los contemplados en el POA, o por asignación del superior inmediato.														
7.7. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN EN EL TRABAJO: Habilidad para cumplir bajo presión el trabajo asignado, sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.														
7.8. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.														



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua

Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES			
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R		B U E N O		M U Y B U E N O		E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
7.9. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.														
7.10. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.														

9. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

10. Está de acuerdo con los resultados de la evaluación.



Alcaldía Municipal de Posoltega
Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



11. No está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Explique: _____

12. Nombre y Firma del Evaluador.

13. Nombre y Firma del Evaluado



Anexo 4:

**Formato de Evaluación al Desempeño de la Alcaldía de Posoltega
Nivel Operativo, Auxiliar y de Base.**



Alcaldía Municipal de Posoltega
Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



FORMATO III

ALCALDIA MUNICIPAL DE: IDENTIFICACION DEL FUNCIONARI@					NIVEL JERÁRQUICO DE EVALUACIÓN: OPERATIVO, AUXILIAR Y DE BASE.						
1. Nombres:			2. Apellidos:			3. Número de Cédula:					
4. Cargo:			5. Área donde labora:			6. Periodo a evaluar:					
7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES
	D E F I C I E N T E	R E G U L A R	B U E N O	M U Y B U E N O	E X C E L E N T E						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de los trabajos asignados; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.											



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES		
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R	B U E N O		M U Y B U E N O			E X C E L E N T E	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.													
7.3. CAPACIDAD TECNICA: Considere conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.													
7.4. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo y Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo													



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua

Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES		
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R	B U E N O		M U Y B U E N O			E X C E L E N T E	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
7.5. CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y/O TAREAS ASIGNADAS: Preocupación y responsabilidad por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.													
7.6. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS: Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos asignados, conforme a los contemplados en el POA, o por asignación del superior inmediato.													
7.7. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN EN EL TRABAJO: Habilidad para cumplir bajo presión el trabajo asignado, sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.													
7.8. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros													



Alcaldía Municipal de Posoltega

Departamento de Chinandega, Nicaragua

Tel. 2340 6342



7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES		
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R	B U E N O		M U Y B U E N O			E X C E L E N T E	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
de trabajo, así como con el público en general.													
7.9. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO Y POR EL MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible, así como preocupación y esmero en el cuidado y manejo de los equipos de trabajo asignados, o bajo su responsabilidad													
7.10. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.													



Alcaldía Municipal de Posoltega
Departamento de Chinandega, Nicaragua
Tel. 2340 6342



9. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

10. Está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

11. No está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Explique: _____

12. Nombre y Firma del Evaluador.

13. Nombre y Firma del Evaluado