

## **Asociación de Municipios de Honduras**

Sistema de Evaluación de Desempeño para Mancomunidades/  
Asociación de Municipios de Honduras-1a. Ed-Tegucigalpa.  
Proyecto Promoción Integral para el Desarrollo Municipal/  
PRIDEMUN II.

---

### **AMHON/PRIDEMUN II**

Col. La Reforma, casa No. 2697, tres casas arriba del teatro  
La Reforma, Tels: (504) 238-6398, 238-2150, 238-4537.  
Fax: (504) 238-5113 Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.

### **Presidente Junta Directiva de AMHON**

Carlos Miranda Canales

### **Director Ejecutivo**

Allan Paredes Paz

### **Proyecto PRIDEMUN II /AMHON**

Mayra Espinoza/Coordinadora  
Sonia Nelson/Asistente Técnica  
Carlos Bustamante/Consultor informática

### **Asesora del SNV**

Alejandra Maradiaga Gun

*Primera Edición: Julio 2007*

*Diseño y Diagramación: Luis R. Matute*

*Impresión: Lithoprint, Honduras C.A.*

*Se permite la reproducción parcial o total de la publicación, citando la fuente*



<b>Presentación</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Marco referencia</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Consideraciones Generales</b> .....	<b>8</b>
2.1 Propósito de la evaluación del desempeño .....	8
2.2 Responsabilidad de la decisión de la evaluación.....	8
2.3 ¿A quién se le debe aplicar el sistema de evaluación del desempeño?...	9
2.4 La aplicación de la evaluación del desempeño .....	9
2.5 Peligros y resistencias en la implementación del sistema .....	9
<b>3. El sistema de gestión del desempeño</b> .....	<b>9</b>
3.1 Los parámetros de evaluación del desempeño .....	9
3.2 Ciclo del proceso de evaluación del desempeño.....	11
3.2.1 La planificación .....	11
3.2.2 Apoyo y seguimiento a la ejecución .....	11
3.2.3 Evaluación del desempeño anual .....	12
3.3 Metodología para la evaluación de desempeño en cada fase .....	12
3.3.1 Fase de planificación de la gestión del desempeño .....	12
3.3.2 Fase de apoyo y seguimiento de la evaluación del desempeño.....	13
3.3.3 La Fase de evaluación de la gestión del desempeño .....	14
3.4 Proceso para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.....	15
3.4.1 Recopilación y análisis de información de la Mancomunidad.....	16
3.4.2 Diseño y revisión de los instrumentos de evaluación .....	16
3.4.3 Definición de los indicadores para cada instancia y puesto.....	16
3.4.4 Revisión, validación y ponderación de indicadores de medición.....	18
3.4.5 Prueba piloto para los instrumentos de evaluación.....	19
3.4.6 Desarrollo del proceso anual de evaluación del desempeño.....	19



3.4.7 Elaboración del informe de evaluación de desempeño de la Mancomunidad en el periodo evaluado .....	20
3.5 Directrices para la jornada de la evaluación del desempeño con las instancias respectivas .....	20
<b>4. Instrucciones para la aplicación de los instrumentos en el momento de la evaluación del desempeño .....</b>	<b>21</b>
4.1 Evaluación de la Asamblea General .....	21
4.2 Evaluación de la Junta Directiva .....	21
4.3 Evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal .....	22
4.4 Evaluación del Consejo Consultivo .....	23
4.5 Evaluación Individual de los técnicos de la Unidad Técnica Intermunicipal .....	23
4.6 Evaluación individual de los cargos de la Junta Directiva .....	23
<b>5. Preparación del informe de resultados .....</b>	<b>24</b>
5.1 Informe de evaluación de desempeño .....	25
5.2 La revisión de los resultados de la evaluación .....	25
5.3 Contenido del informe final .....	26
<b>6. Diccionario de Términos .....</b>	<b>27</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>29</b>

### **El evaluado debe pensar**

- ✓ *Mi jefe y yo hemos hecho un análisis correcto de mis resultados.*
- ✓ *Hemos sacado conclusiones de acción; para mí y eventualmente para nuestro trabajo en común.*
- ✓ *He pedido expresarme.*
- ✓ *He sido escuchado.*
- ✓ *He percibido satisfacción de mi jefe, por lo que he logrado.*
- ✓ *He comprendido lo que tengo que modificar.*
- ✓ *Mi evaluación me parece objetiva, justa, formadora y motivante.*

### **Lo esencial**

- ✓ *Querer influir en su colaborador.*
- ✓ *Querer convencer no significa invadir el terreno.*
- ✓ *Utilice a fondo lo positivo.*
- ✓ *Construya sobre puntos fuertes.*
- ✓ *Estar convencidos y convencer a su evaluador.*



## Presentación

La Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, a través del Proyecto Promoción Integral para el Desarrollo Municipal, PRIDEMUN II, financiado por la Embajada Real de los Países Bajos y con la asesoría técnica del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo presentan “La Guía para la Evaluación del Desempeño de la Mancomunidad” como un aporte al fortalecimiento de las Mancomunidades de Municipios de Honduras.

Las Mancomunidades de municipios surgen como un órgano auxiliar a los municipios para mejorar la prestación de servicios municipales y resolver problemas comunes y mejorar la calidad de vida la población en general, bajo este contexto los municipios se han mancomunado y creado instancias para su funcionamiento técnico, entre las que podemos mencionar la Asamblea General que la integran los Alcaldes (as) y los regidores (as) de los municipios socios, la Junta Directiva integrada solo por Alcaldes (as), el Consejo Consultivo que generalmente lo integran representantes de los diferentes sectores de los municipios, los Comités de Apoyo que se organizan por un tema particular y la Unidad Técnica Intermunicipal que está integrada por un equipo de técnicos (as) interdisciplinarios y que son los responsables de la gerencia a nivel técnico la Mancomunidad.

En nuestro país las Mancomunidades han mostrado un marcado interés por mejorar y modernizar su capacidad técnica, así como en la implementación de procesos organizativos y administrativos transparentes encaminados a fortalecer la gestión mancomunada que finalmente posibilite el desarrollo de los municipios.

Bajo esta perspectiva se ha elaborado una guía metodológica práctica como una herramienta que permite modernizar el sistema de trabajo y facilitar la toma de decisiones oportunas a nivel político y técnico aunando esfuerzos y dando soluciones conjuntas para el cumplimiento de los objetivos de la Mancomunidad,

Finalmente, agradecemos a la Mancomunidad de Municipios del Norte Oriente y Occidente de Francisco Morazán (MANOFM) por brindar el espacio para aplicar del sistema de evaluación como una experiencia piloto.



## Introducción

La guía de Evaluación del Desempeño de Mancomunidades es una herramienta que utilizada correctamente beneficia la gestión de la Mancomunidad mejorando o maximizando no sólo el desempeño individual, sino también cada una de las instancias que la conforman, en el marco de la gestión de Recursos Humanos.

La ventaja principal de la evaluación del desempeño aquí planteada es que focaliza la atención en la calidad del trabajo y en el cumplimiento de metas y objetivos, alejando de esta forma los juicios o prejuicios de los atributos personales de los individuos y de otros factores irrelevantes; integrar esta estrategia en un marco de gestión participativa implica un amplio entendimiento de los objetivos y metas de la Mancomunidad, invitando a sus miembros (as) a usar su energía y creatividad para impulsar el logro y mantenimiento de estas metas.

El Sistema de evaluación propuesto también enfatiza los aspectos positivos de la planificación y evaluación de forma participativa, otro aspecto relevante es la comunicación abierta y franca sobre lo que se espera de cada uno y como deben trabajar en equipo hacia el logro de las metas y a mejorar el desempeño de la Mancomunidad.

La presente guía consta de varias partes, la primera tiene que ver con el marco referencial y algunas consideraciones generales que implica todo proceso de evaluación de desempeño de una Mancomunidad u otra organización; la segunda con el proceso metodológico, el diseño y la aplicación de instrumentos y elaboración del informe final y una última parte que la constituyen los anexos en la que se presentan los manuales para el uso de las hojas de cálculo que se utilizan para aplicar el sistema de evaluación.

El proceso de implementación exige de un aprendizaje sobre la marcha, que permitirá mejorar los instrumentos y herramientas aquí diseñados, habida cuenta que es la primera herramienta que hemos tratado de adaptar al respecto.

Los resultados presentados en esta guía corresponden al marco y proceso metodológico del sistema de evaluación del desempeño propuesta para mancomunidades, los instrumentos de evaluación del desempeño en función del marco metodológico elaborado y al contexto actual de las mancomunidades en Honduras.



## 1. Marco Referencial

Con las correspondientes adaptaciones para el caso que nos ocupa, la evaluación de desempeño es un sistema que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de una Mancomunidad tanto a nivel técnico como directivo, se puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño siempre y cuando sea válido, confiable, efectivo y aceptado, mismo que debe identificar los elementos relacionados con el desempeño de las diferentes instancias de la Mancomunidad (Asamblea, Junta Directiva, Unidad Técnica Intermunicipal, Consejo Consultivo y/o Comité de seguimiento, entre otros) para obtener resultados utilizables es necesario que exista uniformidad al momento de evaluar cada instancia.

El sistema de evaluación de desempeño se implementará en el momento en que la Mancomunidad lo considere pertinente, una vez implementado se debe definir el mecanismo adecuado para su seguimiento.

Para que la evaluación sea eficaz debe ser compatible con los objetivos y metas de la Mancomunidad, así como con las funciones de las diferentes instancias y puestos que la conforman, información que se puede encontrar en los diferentes instrumentos, como estatutos y reglamentos, (estos para la Asamblea, Junta Directiva, Consejo Consultivo y Comités de seguimiento) y en caso de la Unidad Técnica Intermunicipal, el manual de

puestos y funciones y de no existir este se revisan los términos de referencia y contrato laboral.

Toda evaluación es un proceso que sirve para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de una persona. Es un proceso dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por sus superiores.

### Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

¿Por qué se debe evaluar el desempeño en una Mancomunidad?

¿Qué vamos a evaluar?

¿Cómo se debe evaluar?

¿Quién debe evaluar?

¿Cuándo se debe evaluar?

¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?



## 2. Consideraciones generales

### 2.1 Propósito de la Evaluación del Desempeño

#### El proceso de evaluación del desempeño sirve para:

- Apoyar a que la estrategia se cumpla, alineando a todos(as) hacia un objetivo común y compartido.
- Evaluar y reconocer de forma justa y equitativa, la aportación de cada persona e instancia a los resultados alcanzados por la mancomunidad u organización.
- Como herramienta potenciadora del proceso de cambio que trata de pasar de administrar (seguir instrucciones) a gestionar (conseguir resultados).
- Focalizar las actuaciones y comportamientos de los individuos e instancias hacia un nuevo concepto de gestión mancomunada que busca:

- **Efectividad;** impacto en la región de la mancomunidad.
- **Equidad;** acceso igualitario de los ciudadanos/ciudadanas.
- **Excelencia;** calidad adecuada de los servicios.
- **Evolución sostenible;** mantenimiento de las mejoras obtenidas.
- **Medio ambiente;** preocupación por el impacto.

- La apreciación del desempeño como guía para gestionar a las personas en cuanto a: mejorar sus resultados, desarrollo profesional y de habilidades, provisión de puestos, sistema de retribución, reconocimiento y capacitación, comunicación de valores y objetivos.

- Como canal de comunicación toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber como marcha en el trabajo, al igual que toda organización debe saber como se desempeñan las personas en la ejecución de las actividades para tener una idea de sus potencialidades y debilidades.

Las principales razones para que las Mancomunidades se preocupen por evaluar el desempeño de sus diferentes instancias son:

- Permite focalizar el esfuerzo de todas las personas/instancia, alineándolo con los objetivos estratégicos de la Mancomunidad.
- Permite comunicar a las diferentes instancias cómo marchan en el cumplimiento de su trabajo, qué deben cambiar en su comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

### 2.2 Responsabilidad de la decisión de la Evaluación del Desempeño

La Junta Directiva, es la instancia indicada para decidir sobre el proceso de evaluación,



y si el mismo se hará a nivel de todas las instancias que conforman la Mancomunidad o solo a la parte técnica, según la necesidad.

### 2.3 ¿A quién se le debe aplicar el sistema de evaluación del desempeño?

- A la Asamblea General
- A la Junta Directiva
- A la Unidad Técnica Intermunicipal
- Al Consejo Consultivo
- A las Comisiones de seguimiento,
- Otras instancias de la Mancomunidad.

### 2.4 La aplicación de la evaluación del desempeño.

Los resultados de la evaluación del desempeño podrán tener incidencia en los siguientes ámbitos:

a) En la dirección y gestión de la Mancomunidad proporcionando insumos, junto con los resultados de otros sistemas de planeación, monitoreo y evaluación de la mancomunidad para orientar adecuadamente los programas presupuestarios.

b) En el proceso de transformación de la cultura organizativa interna, orientando a la Mancomunidad hacia el desarrollo de comportamientos específicos y con esto, la consecución de resultados coherentes con los fines propuestos.

c) En los procesos de capacitación y desarrollo, facilitando información para la identificación de necesidades de formación y para la definición de planes de capacitación.

### 2.5 Peligros y resistencias en la implementación del sistema

- Problemas técnicos y de comunicación.
- Poca implicación de los actores involucrados en el proceso.
- Inadecuada selección de los indicadores de medición.
- Entendimiento del sistema de evaluación como una herramienta de control y de desarrollo.
- Resistencia al cambio por miedo a implementar sistemas de gestión.
- Inexistencia de cultura de evaluación.
- Dificultad de discernir entre la tarea diaria y los indicadores a plantear.
- Inexistencia de un órgano gestor del sistema que lo mantenga vivo.
- Inadecuado utilización de resultados.

## 3. El sistema de gestión del desempeño

### 3.1 Parámetros de evaluación del desempeño



Es importante destacar que para que el sistema de desempeño sea efectivo, los indicadores y funciones de cada instancia de la mancomunidad deben estar directamente relacionados con su visión, misión, estrategia y objetivos, basándose en los siguientes parámetros:

a) De evaluación del cumplimiento de responsabilidades y funciones alcanzadas en el período de evaluación.

b) De evaluación de los comportamientos utilizados durante el período de evaluación, en la consecución de los resultados y cumplimiento de funciones.

Estos parámetros permiten aumentar la capacidad de: prestar servicios de mayor calidad, mejorar continuamente los procesos internos de trabajo de la mancomunidad especialmente aquellos que sean estratégicos para aportar mayor valor y contar con el recurso humano adecuado.

### Capacitación del evaluador/facilitador

Independientemente del método de evaluación a implementar, el evaluador o facilitador de la evaluación necesita conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

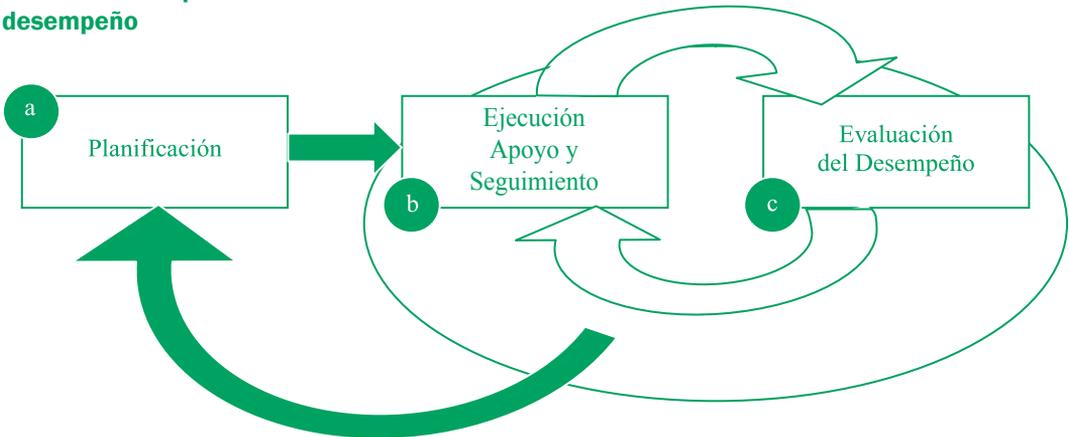
Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador / facilitador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado, para lo cual es necesario contar con un manual que describa en detalle los métodos y políticas en vigor.

Cuando la evaluación de desempeño está vinculada al sistema de remuneración del personal, muchas organizaciones revisan sus niveles de compensación al menos una vez al año, antes de conceder los aumentos anuales. En el caso de los miembros de una UTI, la evaluación debería aplicarse anualmente aún en cambios de administración municipal.

En el caso de las mancomunidades y asociaciones de municipios, la evaluación de desempeño de las instancias decisorias (Junta Directiva) debe estar vinculado al proceso futuro de elección, pues permite identificar las fortalezas y debilidades de cada miembro.



### 3.2 El ciclo del proceso de evaluación de desempeño



#### 3.2.1 La planificación

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, mediante la planificación operativa.

Como parte de la planificación, es fundamental el establecimiento y definición de metas. El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área, departamento o instancia de la organización en un período anual.

#### 3.2.2 Apoyo y seguimiento durante la ejecución

Consiste en hacer una apreciación sobre el proceso en curso, se trata de determinar la eficacia, la eficiencia y el impacto de los indicadores planteados (planificación).

Generalmente abarca el período de un año comprendido entre la presentación del informe de resultados de la evaluación de desempeño y el ejercicio de evaluación del próximo período.

Entre los objetivos se contempla ayudar al grupo a cumplir y dar seguimiento a lo planificado, así como también a identificar avances en las acciones definidas y tomar acciones en caso que el grupo no esté cumpliendo con los acuerdos establecidos (correctivos, reorientaciones).



Una de las ventajas de esta etapa es que nos permite identificar las barreras existentes como por ejemplo: no tener tiempo para dedicarse al cambio por concentrarse y dejarse llevar por el día a día, desenfocarse y tratar de abarcar demasiadas cosas, no proporcionar la continuidad necesaria para el logro de los objetivos.

Además incluye comentarios periódicos de los involucrados a los avances en las estrategias de cambio, aplicación de encuesta sencillas de avance con elementos gráficos para llevar a cabo una campaña de comunicación permanente, clasificar las responsabilidades individuales y de grupo.

### 3.2.3 Evaluación del desempeño anual

Esta etapa consiste en la identificación de evaluación, medición y administración del desempeño humano en la mancomunidad.

La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño de cualquiera de las instancias, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

## 3.3 Metodología para la evaluación de desempeño

### 3.3.1 Fase de Planificación de la Gestión del Desempeño.

El punto de partida es la definición y/o revisión por parte de la Junta Directiva en conjunto con sus principales colaboradores si los hubiere, el propósito de la evaluación y de los indicadores con base en los estatutos, plan estratégico, plan operativo del año de la evaluación y perfiles de puestos, y su adecuada comunicación a sus miembros (as), contando previamente con los insumos del primer informe de evaluación y seguimiento a los indicadores si los hubiere (evaluación continua).

#### Principales aspectos a considerar:

- a) Clasificar objetivos de la evaluación
- b) Comunicación previa al inicio del proceso que consiste en la transmisión de la información necesaria a las diferentes instancias sobre los factores y criterios de apreciación y los objetivos de la evaluación.
- c) Nombramiento del comité que liderará el proceso de evaluación.
- d) Identificación de evaluados y sus respectivos evaluadores para cada instancia y miembro(a).
- e) Diseño y validación de instrumentos.
- f) Identificación de los parámetros.
- g) Definición del presupuesto para la realización del proceso de evaluación.



### 3.3.2 Fase de apoyo y seguimiento de la evaluación del desempeño

El apoyo y seguimiento del desempeño se realizará mediante reuniones colectivas e individuales de la siguiente forma:

a) En las reuniones colectivas se revisa y analiza el avance de cada instancia de la Mancomunidad, o en su caso, del conjunto de la mancomunidad hacia la consecución de los objetivos planteados y se definirán acciones de mejora, tomando como base los puntos débiles y recomendaciones planteados en el informe de evaluación del desempeño.

b) Las reuniones individuales servirán para que el Presidente de la Mancomunidad presente a cada miembro(a) del equipo técnico sus consideraciones sobre el desempeño de éste(a) en los distintos aspectos contemplados en el sistema de gestión del desempeño y juntos establezcan acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos planificados, tomando como base los puntos débiles y recomendaciones planteados en el informe de evaluación del desempeño.

#### La periodicidad de las reuniones de seguimiento será:

EVALUADO	CUANDO	ESPACIO	ACTIVIDAD
Asamblea Junta Directiva Otras Instancias	Mínimo 2 veces/año	Asamblea General	Muestra del avance en el cumplimiento de sus Objetivos, en base a los Indicadores.
UTI Cargos Individuales	Mínimo 3 veces/año	Junta Directiva	La JD y UTI informan del avance en el cumplimiento de sus indicadores. La UTI y JD ofrecen una "retroalimentación" para la mejora.

La reunión individual obligatoria de seguimiento deberá realizarse a la mitad del ciclo de gestión del desempeño, en esta fase se determinará si alguno de los indicadores identificados debe ser modificado, con plena justificación del cambio y aprobación por parte de la Junta Directiva.

La propuesta de modificación de un indicador individual, con su adecuada justificación, deberá ser presentada al Presidente de la Mancomunidad y este la someterá a consideración de la Junta Directiva quien tiene la potestad de aprobarla o rechazarla, si la modificación es aprobada se autorizará el cambio en el registro de indicadores de la Mancomunidad y se comunicará a todas las instancias relacionadas con el sistema de evaluación de desempeño.

La función del Presidente de la Mancomunidad en esta fase consiste en coordinar con el equipo de técnicos y técnicas, con el fin de incrementar la probabilidad del logro de los objetivos individuales de cada uno de ellos y de los resultados del área y fomentar el desarrollo de los comportamientos relacionados con las competencias a evaluar; es importante destacar que todas las instancias de la Mancomunidad tienen un papel importante que desempeñar en el monitoreo y seguimiento de los avances en el logro de las funciones y metas fijadas.



### 3.3.3 La fase de evaluación de la gestión del desempeño.

En esta fase se hace un revisión de:

- a) Los resultados obtenidos con respecto a los indicadores aplicados.
- b) Las conclusiones de la evaluación de las competencias según sea el caso.

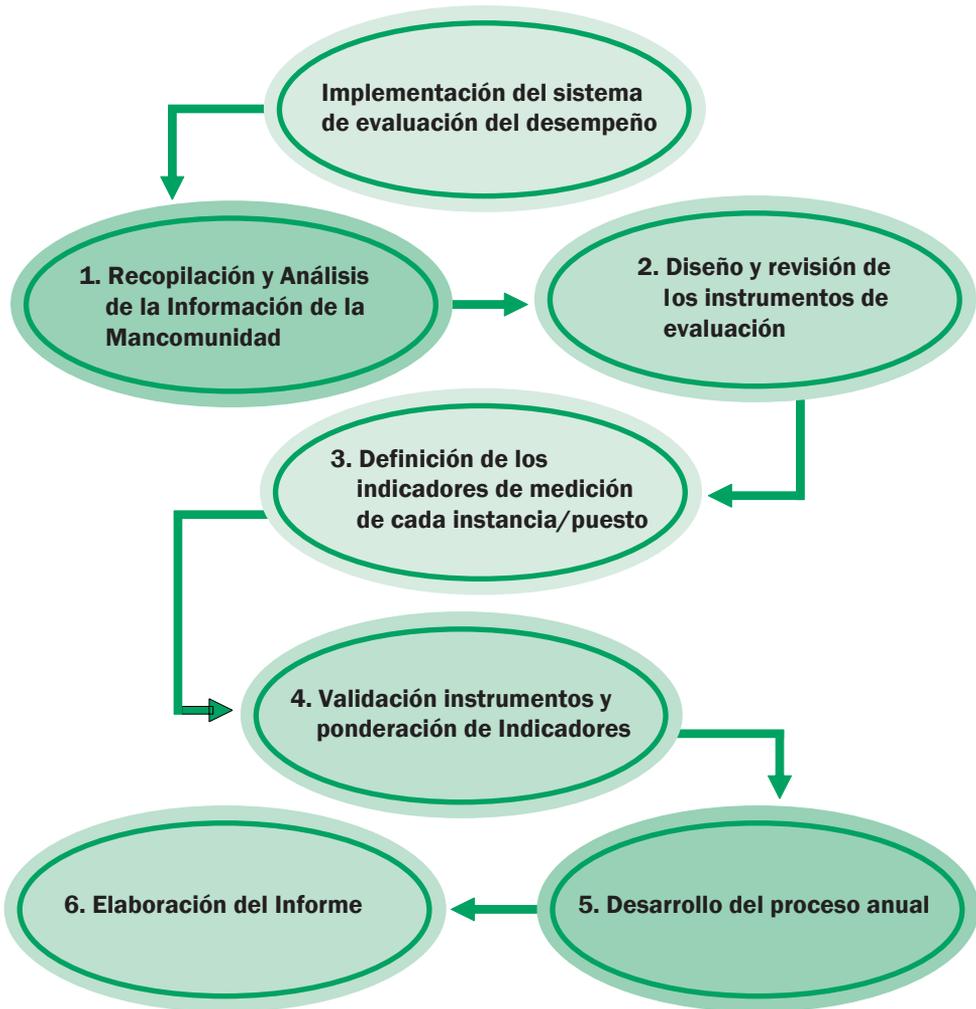
La Junta Directiva de la Mancomunidad será la responsable de la conducción, coordinación y presentación de resultados de los instrumentos de la evaluación, teniendo en todo momento el liderazgo en el proceso con el apoyo de la unidad técnica.

*Esta fase deberá concluir con la asignación para cada uno de los evaluados(as) e instancias de la Mancomunidad con un nivel de desempeño según la siguiente escala:*

Apreciación	Valor	Comportamiento
Cumplimiento excelente	5	Ha mostrado un óptimo grado de compromiso y esfuerzo, yendo más allá de lo solicitado, y ofreciendo su ayuda tanto en circunstancias ordinarias como extraordinarias.
Cumplimiento bueno	4	Ha mostrado un compromiso y esfuerzo continuado, comprometiéndose a cumplir con sus responsabilidades y ofreciendo su ayuda en circunstancias ordinarias.
Cumplimiento regular	3	Ha mostrado compromiso y esfuerzo de forma esporádica en el cumplimiento de sus responsabilidades.
Cumplimiento mínimo	2	Ha cumplido mínimamente con sus responsabilidades asignadas, con escaso compromiso en el resultado final, siendo además resistentes ayudar a otros.
No cumple	1	No ha cumplido con sus responsabilidades asignadas, no hay resultados ni logros alcanzados.



### 3.4 Proceso esquemático para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.





### 3.4.1 Recopilación y análisis de información de la Mancomunidad

Como paso previo para desarrollar el sistema de evaluación de desempeño en la Mancomunidad, es necesario que se desarrolle una primera etapa de levantamiento y revisión de la información disponible en la Mancomunidad la cual consiste en:

- Organizar un comité; integrado por miembros de la Junta Directiva y de la UTI para proceder al análisis de la información disponible.
- Revisar y analizar la documentación de la Mancomunidad: estatutos, reglamento interno, libro de actas, informes de avance (trimestral y anual) de la UTI, plan estratégico, plan operativo anual, términos de referencia y contratos entre otros.

### 3.4.2 Diseño y revisión de los instrumentos de evaluación

Como resultado del proceso de levantamiento y análisis de información sobre la Mancomunidad se definen y revisan el conjunto de instrumentos de evaluación que toma en consideración la información referente al funcionamiento de la misma, en cada una de sus instancias, Asamblea General, Junta Directiva, Comités de Apoyo, Consejo Consultivo, Unidad Técnica Intermunicipal y otras que existan.

En este momento se establecen los

momentos para la sensibilización, inducción y aplicación de los instrumentos a las diferentes instancias, de las distintas fases de aplicación y de los participantes e involucrados en la evaluación; es muy importante que el comité que se organice para liderar el proceso de evaluación realice estas actividades, ya que son críticas e importantes para que el proceso de evaluación tenga una acogida positiva por todos los miembros de la Mancomunidad.

### 3.4.3 Definición de los indicadores para cada instancia y puesto

La definición de los indicadores parte de la visión, misión, objetivos y líneas estratégicas de la mancomunidad.

Los indicadores de cargos e instancias deben estar formulados de manera tal que cada uno de sus enunciados o aseveraciones representen las funciones, responsabilidades y objetivos, al momento de identificar los indicadores se debe tener cuidado de no incluir indicadores que no se encuentran planteados dentro de las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos e instancias.

En este paso es importante revisar y ratificar la escala de puntuación utilizada en los instrumentos de evaluación para cada indicador<sup>1</sup>.

Es recomendable que para cada instancia se formule un mínimo de cuatro y un máximo de **quince indicadores**.

<sup>1</sup> Ver en anexos los instrumentos de evaluación y sus escalas

**Ejemplo 1:****Definición de los indicadores a evaluar (Asamblea General)**

1	Cumplimiento de estatutos, reglamento interno y políticas de la Mancomunidad
2	Nivel de cumplimiento de transferencias a la Mancomunidad
3	Procedimientos de aprobación de PED, POA, estados financieros

**Evaluación de Indicadores****Indicador 1: Cumplimiento de Estatutos, Reglamento Interno y Políticas de la Mancomunidad**

- A** Los miembros de la Asamblea participaron en el proceso de revisión e involucramiento de estatutos, reglamento interno y políticas de la Mancomunidad.

**Indicador 2: Nivel de cumplimiento de transferencias a la mancomunidad**

- A** Se cumple el pago de las cuotas de todos los Municipios miembros a la Mancomunidad.

**Indicador 3: Procedimientos de aprobación de PED, POA, estados financieros**

- A** El Plan Estratégico de la mancomunidad se elaboró y se aprobó en Asamblea General

**Preguntas:**

- |   |  |
|---|--|
| 1 | ¿Cómo fue el proceso de revisión y aprobación del Reglamento Interno de la mancomunidad y cual fue su participación y aportación al proceso? |
| 2 | ¿Es claro para todos los miembros de la Asamblea cual es su rol en la Mancomunidad, sus beneficios y su aporte a la misma?                   |

**Ejemplo 2:****Definición de los indicadores a evaluar de la Junta Directiva**

1	Eficiencia en el procedimiento de elaboración de PE, POA y Presupuesto
2	Eficiencia en los procesos de contratación de miembros de la UTI
3	Proceso de seguimiento y supervisión del POA de la Mancomunidad

**Evaluación de indicadores****Indicador 1: Eficiencia en el procedimiento de elaboración de PED, POA y presupuesto**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Todos los miembros de la Junta Directiva dieron aportes para la elaboración del PED, y POA / presupuesto anual. |
|---|---|

**Indicador 2: Eficiencia en los procesos de contratación de miembros de la UTI**

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Los procesos de reclutamiento, selección y contratación de todos los miembros de la UTI fueron liderados por la Junta Directiva en conjunto. |
|---|--|

**Indicador 3: Proceso de seguimiento y supervisión del POA de la Mancomunidad**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | La Junta Directiva pide informes mensuales de avances del POA |
|---|---|

**PREGUNTAS**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | ¿Cómo participa y cual ha sido su aporte en la Junta Directiva en el proceso de plan operativo anual y presupuesto? |
| 2 | ¿Cuál es el proceso para la selección y contratación de los miembros de la UTI?                                     |

**Ejemplo 3:**

<b>Definición de los indicadores a evaluar de la Unidad Técnica</b>	
1	Coordinación interna, con JD y otras instituciones
2	Planificación
3	Comunicación hacia Junta Directiva e interna
<b>Evaluación de indicadores</b>	
<b>Indicador 1: Coordinación interna, con JD y otras instituciones</b>	
1	Todos los miembros de la UTI promueven y practican la buena coordinación entre ellos y se apoyan mutuamente en todas las actividades.
<b>Indicador 2: Planificación</b>	
1	La UTI facilita el seguimiento y monitoreo del PED, POA y presupuesto con la JD periódicamente.
<b>Indicador 3: Comunicación hacia Junta Directiva e interna</b>	
1	La comunicación entre los miembros de la UTI fluye abiertamente de manera oportuna, lo que facilita su trabajo.
<b>PREGUNTAS</b>	
	¿Qué tipo de acciones planifican y coordinan juntos los miembros de la UTI?
	¿Cómo es la coordinación con los municipios miembros de la mancomunidad y otras organizaciones?
	¿Cuáles fueron los elementos que contribuyeron a establecer coordinación con las instituciones presentes en la Mancomunidad?

### 3.4.4 Revisión, validación y ponderación de indicadores de medición

Una vez elegidos los indicadores para evaluar a cada instancia de la Mancomunidad es importante ordenarlos de acuerdo a una valoración por orden de importancia, de manera tal que se ponderen con una mayor puntuación los indicadores que tienen un mayor impacto en el desempeño eficiente de la Mancomunidad y que sin ellos sería muy difícil el funcionamiento de la misma y con una puntuación menor, los indicadores que tienen relativa importancia; la suma de la ponderación de todos los indicadores de cada instancia debe ser igual a cien.

Es importante que la Junta Directiva realice un ejercicio para revisar la ponderación de los pesos o valores de cada indicador para cada instancia de la Mancomunidad y su relevancia para el resultado final del desempeño de la Mancomunidad.

El diseño y la conceptualización del sistema de evaluación de desempeño deben ser presentados en varias reuniones a la Junta Directiva de la Mancomunidad, siendo esta instancia la encargada de revisar y validar el conjunto de indicadores de evaluación para cada instancia con el apoyo del comité organizado para el efecto.



## Esquema general de puntuación y ponderación de la evaluación de desempeño de la mancomunidad

		% Ponderación	R	Resultado
<b>1 Asamblea General</b>		15		%
<i>Indicadores de Estatutos y Reglamento</i>	Máximo 12			
<i>Ponderar la importancia del indicador</i>	Suman 100%			
<i>Definir las preguntas del indicador</i>	máximo 5			
<i>Quiénes lo van a evaluar</i>	Auto evaluación			
<b>2 Junta Directiva</b>		35		%
<i>Indicadores de Estatutos y Reglamento</i>	Máximo 12			
<i>Ponderar la importancia del indicador</i>	Sumen 100%			
<i>Definir las preguntas del indicador</i>	máximo 5			
<i>Quiénes lo van a evaluar</i>	Auto evaluación y UTI			
<b>Evaluación individual JD</b>	Auto evaluación, JD y UTI			
<b>3 Unidad Técnica Intermunicipal</b>		40		%
<i>Indicadores de gestión de las UTI</i>	Máximo 12			
<i>Ponderar la importancia del indicador</i>	Sumen 100%			
<i>Definir las preguntas del indicador</i>	máximo 5			
<i>Quiénes lo van a evaluar</i>	JD y Auto evaluación			
<b>Evaluación desempeño individual</b>	JD, UTI y Auto evaluación			
<b>4 Consejo Consultivo</b>		5		%
<b>5 Comisiones de trabajo y apoyo</b>		5		%
<b>Suma evaluación de la Mancomunidad</b>		<b>100</b>		<b>%</b>

### 3.4.5 Validación de los instrumentos de evaluación

La validación de los instrumentos se desarrolla en la fase de planificación, en donde los instrumentos son presentados, puestos a prueba y evaluados por un grupo seleccionado por la Junta Directiva, este grupo estará integrado por miembros de la Mancomunidad que no han participado en el proceso de definición y revisión de los

instrumentos, con el propósito de validar la comprensión de los instrumentos y del proceso.

### 3.4.6 Desarrollo del proceso anual de evaluación del desempeño

Este es el paso medular del sistema de evaluación ya que todas las actividades anteriores están orientadas a dar un soporte previo y efectivo; para que esta fase se realice con éxito es indispensable que se hayan desarrollado todas las etapas anteriores.



En este momento se lleva a cabo el proceso definido de evaluación de desempeño como tal con todas sus fases, las cuales por su relevancia se detallan mas adelante en esta guía.

### 3.4.7 Elaboración del informe de evaluación de desempeño

El diseño del informe de la evaluación del desempeño del período está orientado a mostrar a la mancomunidad el resultado de su desempeño global, el resultado del desempeño de cada una de las instancias que la conforman y los resultados del desempeño de las evaluaciones de cada cargo.

Los resultados deben mostrarse por instancia y por cargo de tal manera que se muestren los puntos fuertes y débiles de cada uno.

Es fundamental que se plantee para cada cargo e instancia, partiendo de los puntos débiles o menos desarrollados las recomendaciones para mejorar y resaltar las actividades a las que se debe dar una mayor atención.

Al final del informe debe incluirse un resumen de los puntos fuertes y débiles en el desempeño de la Mancomunidad, con el propósito de realizar un balance y determinar si la gestión interna de la misma está bien orientada o debe reformularse.

Todos las recomendaciones planteadas en el informe son las que se retomarán en la fase de seguimiento, estas proporcionan una guía

práctica que traducida en planes de mejora continua en el desempeño individual y de cada instancia y practicadas de forma ininterrumpida mejoran considerablemente la gestión interna de la Mancomunidad.

### 3.5 Directrices para la jornada de la evaluación del desempeño

- Cada instancia o miembro(a) de la Mancomunidad tendrá la responsabilidad y el derecho de autoevaluarse y evaluar a sus colaboradores en las mismas condiciones, se debe evaluar el grado de cumplimiento real de cada indicador en el periodo que se está evaluando considerando el hecho o proceso concreto.
- Durante la reunión de presentación y concertación de los resultados de la evaluación todos los miembros de la Mancomunidad deberán generar la oportunidad para la crítica constructiva, enfocarse en la mejora de los conflictos y deficiencias que se presentan e invitar a la discusión y formulación de sugerencias positivas sin imputar culpas o atribuir errores.
- Es muy importante tener en cuenta que el desempeño individual afecta el desempeño de las instancias a las que integra el individuo y por lo tanto influye de forma positiva o negativa el desempeño global de la Mancomunidad.
- Si a pesar de todos los esfuerzos para corregir las deficiencias, el desempeño esta



por debajo de las expectativas, por lo menos se tiene claro en donde están situados, con el propósito de tomar decisiones.

- Debe tenerse mucho cuidado al evaluar para no caer en el prejuicio, que es cuando se presenta una conclusión prematura, ya sea en base a una primera impresión o en una muestra del desempeño limitada e inadecuada, las impresiones no deben afectar la calificación.

- De igual manera debe evitarse caer en el contraste al evaluar esto ocurre cuando calificamos a una persona o instancia comparándola con otra, debe calificarse tomando en cuenta los resultados de la persona o instancia en congruencia con sus objetivos o funciones asignadas.

#### 4. Instrucciones para la aplicación de los instrumentos en el momento de la evaluación del desempeño

- Presentar las principales acciones y resultados de las fases de planeación y seguimiento y apoyo que anteceden a la fase de evaluación.

- Presentar a toda la Asamblea de la Mancomunidad las bases del sistema de evaluación, las directrices e instrucciones pertinentes para evaluar cada instancia y puesto y aclarar todas las dudas que se presenten para reducir al mínimo la incertidumbre que el proceso pueda causar.

- Las instancias a evaluar son la Asamblea General, la Junta Directiva, la Unidad Técnica Intermunicipal, el Consejo Consultivo, las Comisiones de Apoyo si las hubiera y haciéndose de manera grupal e individual (cargos y puestos)

- Aplicar los instrumentos de la evaluación a cada instancia y cargo de la mancomunidad como se describe a continuación:

#### 4.1 Evaluación de la Asamblea General. El tiempo estimado de aplicación es de treinta (30) minutos.

Aplicar el instrumento correspondiente a evaluación de la Asamblea General de la mancomunidad (Ver anexos 2.1 y 2.2)

- El facilitador reparte a cada miembro de la Asamblea el instrumento de evaluación correspondiente.

- Cada miembro se **auto evalúa** contestando la serie de preguntas para cada indicador que plantea el instrumento.

- Una vez completado el instrumento el facilitador los recopila.

#### 4.2 Evaluación de la Junta Directiva. El tiempo estimado de aplicación es de treinta (30) minutos.

**4.2.1** Aplicar el instrumento correspondiente de evaluación a los miembros de la Junta Directiva (Ver anexos 3.1 y 3.2)



- El facilitador entrega a cada miembro de la Junta Directiva el instrumento correspondiente.

- Cada miembro se **auto evalúa** contestando una serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

- Una vez completado el instrumento el facilitador los recopila.

**4.2.2** Aplicar el mismo instrumento correspondiente a la evaluación de la Junta Directiva por los miembros de la Unidad Técnica Intermunicipal (Ver anexos 3.1 y 3.2)

- El facilitador reparte a cada miembro de la UTI el instrumento de evaluación correspondiente a la Junta Directiva.

- Cada **miembro de la UTI evalúa a la Junta Directiva** contestando la serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

- Una vez completado el instrumento el facilitador los recopila.

Los instrumentos de evaluación de la Junta Directiva, realizada por cada miembro de JD y de la UTI deben guardarse por separado y no mezclarse para efectos de tabulación de los resultados.

**4.3 Evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal. El tiempo estimado de aplicación es de treinta (30) minutos.**

**4.3.1** Aplicar el instrumento correspondiente a la evaluación de la UTI por cada uno de los miembros de la Junta Directiva (Ver anexos 4.1 y 4.2).

- El facilitador reparte a cada miembro de la Junta Directiva el instrumento de evaluación correspondiente a la UTI.

- Cada miembro de la Junta Directiva evalúa a la UTI contestando la serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

- Una vez completado el instrumento el facilitador los recopila.

**4.3.2** Aplicar el instrumento correspondiente a la evaluación de la UTI por los miembros de la UTI (Ver anexos 4.1 y 4.2).

- El facilitador reparte a cada miembro de la UTI el instrumento de evaluación correspondiente.

- Cada miembro se auto evalúa contestando la serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

- Una vez completado el instrumento el facilitador los recopila.

Los instrumentos de evaluación completados por la Junta Directiva y UTI deben guardarse por separado y no mezclarse para efectos de tabulación de resultados.



**4.4 Evaluación del Consejo Consultivo** (en caso de que existiere). El tiempo estimado de aplicación es de (30) minutos.

Aplicar el instrumento correspondiente a evaluación al Consejo Consultivo de la Mancomunidad (ver anexos 4 y 4.1).

- El facilitador reparte a cada miembro de Consejo Consultivo, el instrumento de evaluación correspondiente.
- Cada miembro se **auto evalúa** contestando la serie de preguntas para cada indicador que plantea el instrumento.
- Una vez completado el instrumento el facilitador lo recopila.

**4.5 Evaluación individual de los técnicos de la Unidad Técnica Intermunicipal.** El tiempo estimado de aplicación es de noventa (90) minutos.

Esta parte del proceso de evaluación de la UTI se hará en tres momentos:

- **Autoevaluación:** Cada técnico (a) de la UTIEI se **auto evalúa** contestando la serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.
- **Junta Directiva:** Cada miembro de la Junta Directiva evalúa al técnico(a), contestando una serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

● **Miembros del equipo/UTI evalúan cada técnico(a):** Los técnicos de la UTI evalúan a cada colega contestando la serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

Para la evaluación individual de la UTI se utiliza el mismo instrumento (Ver Anexos 6.1 - 6.3), repitiendo el procedimiento en cada uno de los tres momentos así:

- El facilitador reparte el instrumento de evaluación en cada uno de los tres momentos.
- Cada miembro de la Junta Directiva o técnico(a) realiza la evaluación correspondiente, contestando una serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.
- Una vez completado el instrumento según cada momento, el facilitador los recopila.

**4.6 Evaluación individual de los cargos de la Junta Directiva.** El tiempo estimado de aplicación es de noventa (90) minutos.

El proceso de evaluación de la Junta Directiva se hará en tres momentos:

- **Autoevaluación:** Cada miembro de la Junta Directiva se **auto evalúa** contestando la serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.
- **Unidad Técnica:** Cada miembro de la UTI



evalúa al miembro de la Junta Directiva, contestando una serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

- Miembros de la Junta Directiva evalúan cada uno de los cargos de la misma, contestando la serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.

Para la evaluación individual de la Junta Directiva se utiliza el mismo instrumento (Ver anexos 7.1 - 7.6), repitiendo el procedimiento en cada uno de los tres momentos así:

- El facilitador reparte el instrumento de evaluación en cada uno de los tres momentos.
- Cada miembro de la junta Directiva o técnico(a) realiza la evaluación correspondiente, contestando una serie de preguntas de cada indicador que plantea el instrumento.
- Una vez completado el instrumento según cada momento, el facilitador los recopila.

Los instrumentos de evaluación completados por la Junta Directiva, del auto evaluado y de la UTI deben guardarse por separado y no mezclarse para efectos de tabulación.

## 5. Preparación del informe de resultados

La etapa de tabulación\* de los resultados de los instrumentos puede durar alrededor de dos a cuatro días, este proceso debe ser liderado por el comité organizado, quienes de ser necesario pueden solicitar el apoyo de

un profesional externo a la Mancomunidad para realizar esta tarea y darle una mayor transparencia al proceso que inclusive puede ser el facilitador general del proceso.

Como parte del informe consolidado de la evaluación final de indicadores, una vez que se ha obtenido la cifra final como resultado de cada uno de los indicadores, se puede determinar el nivel de cumplimiento global alcanzado por la Mancomunidad:

$$\text{Resultado} = \sum (\text{Indicadores} * \text{Ponderación} * \text{Grado de cumplimiento})$$

Una vez que se dispone de los resultados de cada cargo y de cada instancia de la Mancomunidad, se obtiene la evaluación final de desempeño anual, sumando cada uno de sus resultados totales.

A continuación se muestra el ejemplo de la fórmula para la calificación total de la Mancomunidad, entre mas órganos se evalúen, mas variables aparecen en la formula.

$$\text{Evaluación final} = \text{AG (15\%)} + \text{JD (40\%)} + \text{CC (5\%)} + \text{UTI (40\%)}$$

### Donde:

AG: Resultado de la evaluación de la Asamblea General

JD: Resultado de la evaluación de la Junta Directiva

CC: Resultado de la evaluación del Consejo Consultivo u otra instancia de la Mancomunidad.



UTI: Resultado de la evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal.

‰: Grado de relevancia de las funciones de la instancia en el desempeño de la Mancomunidad.

Una vez tabulados los resultados se organiza la jornada de presentación, discusión, revisión y concertación de los resultados a los miembros de la Asamblea General de la Mancomunidad; misma que debe ser de un día de reflexión, considerando los puntos fuertes y débiles de cada instancia y puesto.

### 5.1 Informe de evaluación de desempeño

Al finalizar la etapa de ejecución y procesamiento de los instrumentos de evaluación, se debe presentar un informe de los resultados finales a la Asamblea de la Mancomunidad a más tardar un mes después de realizado el proceso y de igual manera deberá hacerse el seguimiento individual con el equipo de técnicos, será responsabilidad del comité de seguimiento coordinar la preparación y presentación del informe final.

En dicho informe se deben reflejar los resultados finales de la evaluación del desempeño del período, las acciones acordadas por la asamblea en base a los resultados que corresponden a la fase de apoyo y seguimiento hasta que se repita el ciclo de evaluación nuevamente; el propósito es que cada evaluación refleje el crecimiento y desarrollo de la Mancomunidad

a nivel interno y externo, el primero se refleja en el cumplimiento del plan estratégico, plan operativo anual y en la aplicación de los diferentes instrumentos legales y normativos de la mancomunidad y el segundo en el nivel de incidencia y gestión mancomunada según los indicadores previamente establecidos.

Este informe debe almacenarse en los archivos de la Mancomunidad y mas allá de eso, deberá retomarse en la etapa de seguimiento y apoyo, de tal manera que constituya una herramienta útil para la buena gestión de la Mancomunidad y tomar en cuenta las recomendaciones para los siguientes ejercicios de planificación, capacitación, presupuesto entre otras.

### 5.2 Contenido del informe final

- a)** Antecedentes de la evaluación
- b)** Objetivos y resultados esperados
- c)** Período de la evaluación.
- d)** Cronograma de trabajo
- e)** Metodología utilizada.
- f)** Los resultados finales de la evaluación (de la mancomunidad de forma global, de cada instancia y cargo)
- g)** Los puntos fuertes y débiles
- h)** Las recomendaciones de mejora y de seguimiento para cada instancia y cargo, obtenidos por cada uno de los parámetros que se evalúan.
- i)** Conclusiones y recomendaciones
- j)** Carta de aceptación de los resultados por la Asamblea de la Mancomunidad.



### 5.3 Entrega y revisión de los resultados de la evaluación

Las siguientes causales son las únicas que pueden dar pie a la revisión de los resultados de una evaluación:

- a) Aplicación de parámetros o indicadores que no corresponden al puesto, o instancia evaluada.
- b) Error en el cálculo de los indicadores aplicados.
- c) Aplicación incorrecta en la ponderación de los indicadores antes de la evaluación.

Si alguna persona evaluada estuviera en desacuerdo con la calificación de su desempeño, deberá dejar constancia de ello en el acto de firma del informe de resultados de la evaluación o bien manifestarlo mediante una nota escrita al Presidente de la Mancomunidad dentro de los siguientes cinco días de la presentación del informe final.

El Presidente, en el plazo de cinco días desde que tuvo conocimiento por escrito del desacuerdo mantendrá con el evaluado una reunión para revisar los resultados del nivel de desempeño.

Dentro de los cinco días siguientes a esa reunión de revisión, el Presidente emitirá una

constancia que deberá firmar el evaluado en la que expresa su acuerdo o desacuerdo con los resultados y en caso de se haya cometido un error en la sumatoria se hará una solicitud de rectificación y trasladar esta información al equipo evaluador para su rectificación en el informe de resultados finales.



## 6. DICCIONARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

**COMPORTEAMIENTO:** Manera de actuar, proceder, accionar, comportarse, conducirse./Dictado por las acciones o actitudes diarias/La palabra comportamiento generalmente se refiere a acciones de un organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos/Indica cómo reacciona el individuo en la interacción con otros objetos o individuos.

**MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS:** Es una entidad territorial local, auxiliar y subordinada a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora y ejecutora por delegación, de programas, proyectos y servicios de interés prioritario, que permiten a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontarse individualmente

**CRITERIO:** Se refiere a un valor que se establece y se define en un proceso de evaluación para juzgar el mérito de un objeto o un componente. Así por ejemplo, la calidad con frecuencia constituye un criterio de evaluación en los programas académicos. El criterio puede representarse a través de indicadores y descriptores específicos.

**EVALUACIÓN:** Se refiere a la acción y efecto de evaluar// Señalar el valor, estimar, apreciar, calcular el valor de algo// Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de las personas en un contexto determinado//

un proceso de información, interpretación y valoración para la toma de decisiones y para la mejora.

**FUNCIONES:** Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

**GESTIÓN:** Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener

**INDICADOR:** Es una medida explícita utilizada para determinar el desempeño; una señal que revela el grado de avance hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad.

Los indicadores son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los sistemas.

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:** Los instrumentos



o herramientas de medición son el medio por el que se realiza el cálculo numérico de la medición.

**MEDICIÓN:** Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización.

Con la medición se busca conocer la magnitud de los fenómenos que nos interesa estudiar. Merito, calidad o valor de un objeto por sus cualidades intrínsecas, las cuales le permiten desempeñarse correctamente en relación con determinados criterios establecidos en una evaluación.

**PARÁMETRO:** Es una condición variable a la que se asignan unos valores determinados y fijos.

Puede ser cualquier condición para el desarrollo de un programa, que modifica su forma de funcionar.

**PLANIFICACIÓN:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado// Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia donde va la institución, cual es su misión, sus objetivos y metas; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos. Es necesario, precisar el tipo de datos e información requerida para la realización, así como las fuentes, el procesamiento, el análisis, la representación, ya que constituye el insumo básico para la determinación de las soluciones

e intervenciones.

**PONDERACIÓN:** Peso, valor asignado, prioridad y cuidado que se le da a algo// Compensación o equilibrio entre dos pesos// Es el peso que se atribuye a cada variable dentro de un conjunto que se pretende medir o expresar en un índice. Es el tratamiento que se da a unos argumentos o valores de forma proporcional a su importancia.

**SEGUIMIENTO:** Observar atentamente el curso de una actividad o proceso, o los movimientos de alguien o algo. Dirigir algo por camino o método adecuado, sin apartarse del intento.

Proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones y reorientaciones técnicas en la ejecución. Guiar al individuo o grupo al cumplimiento de las metas.

**SISTEMA EVALUACIÓN DESEMPEÑO:** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de un individuo, instancia u organización. La mayor parte de los individuos procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros individuos deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar a fin de buscar el desarrollo óptimo la organización en su conjunto.



# Índice de Anexos

<b>Anexo 1. Esquema general de puntuación y ponderación de la evaluación del desempeño de la Mancomunidad</b> .....	<b>31</b>
<b>Anexo 2. Evaluación de la Asamblea General</b> .....	<b>32</b>
Anexo 2.1. Definición y ponderación de los indicadores de evaluación de la Asamblea General .....	32
Anexo 2.2. Formulario de evaluación de desempeño de la Asamblea General.....	33
<b>Anexo 3. Instrumentos de evaluación de la Junta Directiva</b> .....	<b>36</b>
Anexo 3.1. Definición y ponderación de los indicadores de evaluación de la Junta Directiva .....	36
Anexo 3.2. Formulario de evaluación de desempeño de la Asamblea General	37
<b>Anexo 4. Instrumentos de evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal (UTI)</b> ..	<b>40</b>
Anexo 4.1. Definición y ponderación de los indicadores de evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal. ....	40
Anexo 4.2. Formulario de evaluación de desempeño de la UTI .....	41
<b>Anexo 5 Instrumentos de evaluación del Consejo Consultivo</b> .....	<b>44</b>
Anexo 5.1. Definición y ponderación de los indicadores de evaluación del Consejo Consultivo .....	44
Anexo 5.2. Formulario de evaluación de desempeño del Consejo Consultivo.	45
<b>Anexo 6. Formulario de evaluación del desempeño por cargo de la UTI</b> .....	<b>47</b>
Anexo 6.1. Formulario de evaluación de funciones del coordinador técnico de UTI .....	47
Anexo 6.2 Formulario de evaluación de desempeñ del coordinador general de la UTI .....	49
Anexo 6.3. Formulario de evaluación de desempeño de la Secretaria y Auxiliar Administrativa de la UTI .....	51



<b>Anexo 7. Formulario de evaluación del desempeño por cargo de la Junta Directiva .</b>	<b>53</b>
Anexo 7.1. Formulario de evaluación de desempeño del presidente . . . . .	53
Anexo 7.2. Formulario de evaluación de desempeño del vice-presidente . . . . .	55
Anexo 7.3. Formulario de evaluación de desempeño del secretario . . . . .	56
Anexo 7.4. Formulario de evaluación de desempeño del tesorero . . . . .	57
Anexo 7.5. Formulario de evaluación de desempeño de los vocales . . . . .	58
Anexo 7.6. Formulario de evaluación de desempeño del fiscal . . . . .	59
<b>Anexo 8. Manual de usuario del sistema de evaluación del desempeño de mancomunidades . . . . .</b>	<b>60</b>
Anexo 8.1. Evaluación de instancias que integran la Mancomunidad . . . . .	61
Anexo 8.2. Evaluación de variables e indicadores por instancias . . . . .	76
Anexo 8.3. Evaluación de Miembros de la Junta Directiva . . . . .	80
Anexo 8.4. Evaluación de miembros de la Unidad Técnica Intermunicipal . . . . .	86



## Anexo 1

### Esquema General de Puntuación y Ponderación de la Evaluación de Desempeño de la Mancomunidad

		% Ponderación	Resultado
<b>1 Asamblea General</b>		15	%
<i>Indicadores de Estatutos y Reglamento</i>	Máximo 12		
<i>Ponderar la importancia del indicador</i>	Suman 100%		
<i>Definir las preguntas del indicador</i>	máximo 5		
<i>¿Quiénes lo van a evaluar?</i>	Auto evaluación		
<b>2 Junta Directiva</b>		40	%
<i>Indicadores de Estatutos y Reglamento</i>	Máximo 12		
<i>Ponderar la importancia del indicador</i>	Sumen 100%		
<i>Definir las preguntas del indicador</i>	máximo 5		
<i>¿Quiénes lo van a evaluar?</i>	Auto evaluación y UTI		
<b>Evaluación individual JD</b>	Auto evaluación, JD y UTI		
<b>3 Unidad Técnica Intermunicipal</b>		40	%
<i>Indicadores de gestión de las UTI</i>	Máximo 12		
<i>Ponderar la importancia del indicador</i>	Sumen 100%		
<i>Definir las preguntas del indicador</i>	máximo 5		
<i>¿Quiénes lo van a evaluar?</i>	JD y Auto evaluación		
<b>Evaluación Desempeño Individual</b>	JD, UTI y Auto evaluación		
<b>4 Consejo Consultivo</b>		5	%
<b>5 Comisiones de Trabajo y Apoyo</b>			%
<b>Suma Evaluación de la Mancomunidad</b>		<b>100</b>	<b>%</b>



## Anexo 2. Evaluación de la Asamblea General

### Definición y Ponderación de Indicadores de Evaluación de la Asamblea General

(Por Junta Directiva de la Mancomunidad)

#### Indicaciones

- 1 Definir los indicadores para evaluar la gestión y operación de esta instancia.
- 2 Ponderar/puntuar cada indicador de acuerdo a su nivel de importancia/impacto para la mancomunidad, la suma de todos los indicadores debe ser 100%
- 3 Ponderar la importancia del resultado de esta instancia para la evaluación de desempeño de la mancomunidad.

#### PASO 1

##### Definición de los Indicadores a Evaluar

- 1 Cumplimiento de estatutos, reglamento interno y políticas de la Mancomunidad
- 2 Nivel de cumplimiento de transferencias a la mancomunidad
- 3 Procedimientos de aprobación de PE, POA, estados financieros
- 4 Procedimientos de elección miembros JD y socios Mancomunidad
- 5 Procedimiento de aprobación de proyectos
- 6 Procedimiento seguimiento y monitoreo del PE de la Mancomunidad
- 7 Asistencia y participación dentro de la Asamblea
- 8 Comunicación e información a la región de la mancomunidad
- 9 Cumplimiento de la estructura de la Mancomunidad

##### Sumatoria

#### PASO 2

##### Ponderar

	20
	20
	10
	5
	5
	5
	15
	10
	10
	10
<b>Sumatoria</b>	<b>100</b>

#### PASO 3

Ponderación de resultados de la Asamblea

15



## Formulario de Evaluación de Desempeño de la Asamblea General

### Indicaciones

- 1 Evalué el cumplimiento real de todas las preguntas por indicador, tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el período, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento mínimo, 3=Cumplimiento regular, 4=Cumplimiento bueno, 5=Cumplimiento excelente)

### Evaluación de Indicadores

#### Indicador 1: Cumplimiento de estatutos, reglamento interno y políticas de la Mancomunidad

- A** Los miembros de la Asamblea participaron en el proceso de revisión e involucramiento con estatutos, reglamento interno y políticas de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- B** Los miembros de la Asamblea participaron en el proceso de aprobación de estatutos, reglamento interno y políticas de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- C** Todos los miembros de la Asamblea dan seguimiento al cumplimiento de los estatutos, reglamento interno y políticas de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- D** En las reuniones ordinarias y extraordinarias de la mancomunidad asisten como mínimo el 80% de sus miembros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- E** Es claro para todos los miembros de la Asamblea cual es su rol en la Mancomunidad, sus beneficios y su aporte a la misma. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 2: Nivel de cumplimiento de transferencias a la mancomunidad

- A** Se cumple el pago de las cuotas de todos los Municipios miembros a la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 3: Procedimientos de Aprobación de PE, POA, estados financieros

- A** El plan estratégico de la mancomunidad se elaboró y se aprobó a nivel de la Asamblea. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- B** El plan operativo anual de la mancomunidad se aprobó a nivel de la Asamblea. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- C** La Asamblea conoce y aprueba el presupuesto anual de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---


**Indicador 4: Procedimientos de elección de miembros JD y socios Mancomunidad**

**A** La elección de los miembros de la Junta Directiva fue realizada en Asamblea ordinaria, con simple mayoría de votos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**C** La decisión de un nuevo socio a la Mancomunidad se toma siempre a nivel de la Asamblea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 5: Procedimiento de aprobación de proyectos**

**A** La Asamblea está informada siempre de los proyectos que esta gestionando o va a gestionar la Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**B** La Asamblea es siempre la que aprueba los proyectos que van a ser gestionados por la Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**C** La aprobación de los proyectos de la Mancomunidad, se aprueban siempre por simple mayoría de votos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 6: Procedimiento de seguimiento y monitoreo del plan estratégico**

**A** La Asamblea recibe la información en las sesiones ordinarias y extraordinarias del seguimiento y avances al plan estratégico.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**B** La Asamblea ha pedido informes a la Junta Directiva de los avances en el cumplimiento de los objetivos de la Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**C** Todos los miembros de la Asamblea están satisfechos con el avance en el cumplimiento de sus objetivos como Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 7: Asistencia y participación dentro de la Asamblea**

**A** Para la conformación del quórum legal de la Asamblea ordinaria siempre están presentes la mitad más uno de los miembros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**B** Para la celebración de las Asambleas Extraordinarias siempre están presentes dos tercios de los miembros representantes de municipalidades asociadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 8: Comunicación e Información a la región de la mancomunidad**

**A** Todos los miembros de la Asamblea informan en sus reuniones de corporación las decisiones tomadas en Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**B** Los miembros de la Asamblea comunican a sus corporaciones municipales los proyectos regionales y logros de la Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**C** Todas las corporaciones municipales conocen las fortalezas y debilidades de su Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 9: Cumplimiento de la estructura de la Mancomunidad**

**A** Funcionan las comisiones de trabajo y apoyo contempladas en los estatutos de la Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**B** La Mancomunidad cuenta con un Consejo Consultivo en funciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



**Preguntas:**

1 ¿Cómo fue el proceso de revisión y aprobación del Reglamento interno de la Mancomunidad y cual fue su participación y aportación al proceso?

---

---

---

---

2 ¿Es claro para todos los miembros de la Asamblea cual es su rol en la Mancomunidad, sus beneficios y su aporte a la misma?

---

---

---

3 ¿Cuál fue el proceso para elegir a la Junta Directiva y como fue su participación?

---

---

---

---

4 ¿Qué opina del avance en la ejecución del plan estratégico, en que aspectos esta satisfecho y en cuales no lo esta?

---

---

---

---

5 Que otros comentarios le gustaría aportar para enriquecer la evaluación

---

---

---

---



## Anexo 3. Evaluación de la Junta Directiva

### Definición y Ponderación de Indicadores de Evaluación Junta Directiva

(Por Junta Directiva de la Mancomunidad)

#### Indicaciones

- 1 Definir los indicadores para evaluar la gestión y operación de esta instancia.
- 2 Ponderar/puntuar cada indicador de acuerdo a su nivel de importancia/impacto para la Mancomunidad, la suma de todos los indicadores debe ser 100%
- 3 Ponderar la importancia del resultado de esta instancia para la evaluación de desempeño de la mancomunidad.

#### PASO 1

##### Definición de los Indicadores a Evaluar

- 1 Eficiencia en el procedimiento de elaboración de PE, POA y presupuesto
- 2 Eficiencia en los procesos de contratación de miembros de la UTI
- 3 Proceso de seguimiento y supervisión del POA de la MANOFM
- 4 Eficiencia en la implementación de control de bienes y contabilidad de la Mancomunidad
- 5 Dinámica de comunicación interna y con la UTI
- 6 Eficiencia en el cumplimiento de su función de enlace entre las Corporaciones, Cooperación Internacional, etc.
- 7 Toma de decisiones dentro de la JD
- 8 Incidencia y gestión de la mancomunidad
- 9 Cooperación y trabajo en equipo.

##### Sumatoria

#### PASO 2

##### Ponderar

15

10

15

5

10

10

10

15

10

100

#### PASO 3

Ponderación de resultados de la Junta Directiva

40



## Anexo 3.2

# Formulario de Evaluación de Desempeño de la Junta Directiva

### Indicaciones

- 1 Evalué el cumplimiento real de todas las preguntas por Indicador. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el período, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento Mínimo, 3=Cumplimiento regular, 4=Cumplimiento bueno, 5=Cumplimiento excelente)

### Evaluación de Indicadores

#### Indicador 1: Eficiencia en el procedimiento de elaboración de PE, POA y Presupuesto

- 1 Todos los miembros de la Junta Directiva dieron aportes para la elaboración del PE, y POA / presupuesto anual. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 La Junta Directiva concerta con otros actores para el cumplimiento del plan operativo anual. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 La Junta Directiva da seguimiento a las comisiones que impulsaron el plan estratégico. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4 Los presupuestos anuales son elaborados, revisados y retroalimentados cuidadosamente por la Junta Directiva antes de su aprobación. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 2: Eficiencia en los procesos de contratación de miembros de la UTI

- 1 Los procesos de reclutamiento, selección y contratación de todos los miembros de la UTI fueron liderados por la Junta Directiva en conjunto. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 Todos los miembros de la UTI pasaron por un proceso de selección y contratación. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 Los miembros de la Junta Directiva evaluaron los currículos de los candidatos de cada puesto de la UTI. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4 Miembros de la Junta Directiva formaron parte del grupo que entrevistó a los candidatos de cada puesto de la UTI y tomaron la decisión de contratación final. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 3: Proceso de seguimiento y supervisión del POA de la MANOFM

- 1 La Junta Directiva pide informes mensuales a su UTI de los avances del plan operativo anual. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 La Junta Directiva en sus reuniones discute los informes presentados por su UTI. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 La Junta Directiva da retroalimentación a su UTI sobre los avances y retrasos en el cumplimiento de las actividades, metas y objetivos. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---


**Indicador 4: Eficiencia del mecanismo de control de bienes y contabilidad de la Mancomunidad**

- 1 La junta Directiva solicita y revisa por lo menos de forma trimestral los estados financieros de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 La Junta Directiva solicita un informe del inventario y localización física de bienes de la Mancomunidad para su revisión, mínimo dos veces por año. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 Se ha realizado un proceso de auditoria en los fondos de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 5: Dinámica de comunicación interna y con la UTI**

- 1 La comunicación y circulación de información entre los miembros de la JD, es siempre abierta, clara, honesta, oportuna y respetuosa. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 Canales de comunicación internos están claros y accesibles a todos. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 La Junta Directiva siempre comunica a su UTI de sus requerimientos y de las decisiones tomadas, para darles dirección a seguir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 6: Eficiencia en el cumplimiento de su función de enlace entre las Corporaciones, cooperación internacional, etc.**

- 1 La Junta Directiva ha gestionado y logrado convenios con corporaciones y cooperación internacional y nacional para el beneficio de la Mancomunidad 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 La Junta Directiva da a conocer los alcances de la Mancomunidad a otros niveles. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 7: Toma de decisiones dentro de la JD**

- 1 Todos los miembros de la JD tienen igual derecho y acceso a emitir sus opiniones sin ser marginados. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 Las decisiones siempre se han tomado por mayoría de votos. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 Las decisiones tomadas corresponden a los intereses de los miembros de la Mancomunidad y buscan la equidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4 En la toma de decisiones que requieren del conocimiento de otras experiencias, la JD siempre busca asesora técnica. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 8: Incidencia y gestión de la mancomunidad**

- 1 La JD ha gestionado programas, proyectos y apoyo para los miembros de la Mancomunidad de forma equitativa. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 La JD ha liderado eficiente y eficazmente los procesos desarrollados por la Mancomunidad para el beneficio de todos sus miembros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



**Indicador 9: Cooperación y trabajo en equipo.**

1 Todos los miembros de la JD trabajan y coordinan sus actividades de manera armónica.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 Todos los miembros de la JD tienen claro su rol dentro de la misma y cumplen a cabalidad con sus responsabilidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Todos los miembros de la JD tienen plena confianza uno en el otro, y en que todos están haciendo las cosas bien.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Los miembros de la JD se apoyan mutuamente cuando es necesario, para el logro de los objetivos de la mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**PREGUNTAS**

¿Cómo participa y cual ha sido su aporte en la Junta Directiva en el proceso de Plan Operativo Anual y presupuesto?

---



---



---



---

¿Cuál es el proceso para la selección y contratación de los miembros de la UTI?

---



---



---



---

¿Cómo se distribuyen los fondos de la mancomunidad?

---



---



---



---

¿Qué mecanismos de comunicación formal utiliza la mancomunidad para informar a todos sus miembros?

---



---



---



---

¿Qué tipo de relaciones de coordinación se han establecido con otras organizaciones?

---



---



---



---

¿Cuáles son las decisiones mas relevantes que se han tomado durante su gestión?

---



---



---



## Anexo 4. Evaluación de la UTI

### Definición y Ponderación de Indicadores de Evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal

(Por Junta Directiva de la Mancomunidad)

#### Indicaciones

- 1 Definir los indicadores para evaluar la gestión y operación de esta instancia.
- 2 Ponderar/puntuar cada indicador de acuerdo a su nivel de importancia/impacto para la Mancomunidad, la suma de todos los indicadores debe ser 100%
- 3 Ponderar la importancia del resultado de esta instancia para la evaluación de desempeño de la Mancomunidad.

#### PASO 1

##### Definición de los indicadores a evaluar

- 1 Coordinación interna, con JD y otras instituciones
- 2 Planificación
- 3 Comunicación hacia Junta Directiva e interna
- 4 Relacionamiento interno, con JD, con la Corporaciones y técnicos municipales
- 5 Apoyo técnico en el cumplimiento de las estrategias
- 6 Gestión técnica y perfiles de proyectos
- 7 Manejo eficiente de los recursos logísticos y financieros
- 8 Logística y organización
- 9 Sistematización
- 10 Desarrollo de capacidades

##### Sumatoria

#### PASO 2

##### Ponderar

10

10

10

10

10

20

5

5

10

10

100

#### PASO 3

Ponderación de resultados de la Unidad Técnica Intermunicipal

40



## Formulario de Evaluación de Desempeño Unidad Técnica Intermunicipal

### Indicaciones

- 1 Evalúe el cumplimiento real de todas las preguntas por indicador. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento mínimo, 3=Cumplimiento regular, 4=Cumplimiento bueno, 5=Cumplimiento excelente)

### Evaluación de Indicadores

#### Indicador 1: Coordinación interna, con JD y otras instituciones

- 1 Todos los miembros de la UTI promueven y practican la buena coordinación entre ellos y se apoyan mutuamente en todas las actividades. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 La UTI ha gestionado alianzas estratégicas, convenios, concertación con actores locales y promueve la integración de equipos de trabajo. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 UTI promueve, participa e incide activamente en redes de incidencia para la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4 La UTI informa, motiva e involucra en todo el proceso de desarrollo local a los todos los sectores. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 2: Planificación

- 1 la UTI facilita el seguimiento y monitoreo del PE, POA y presupuesto con la JD periódicamente. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 Realiza el seguimiento y evaluación de programas y proyectos en ejecución por la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 La UTI planifica de forma conjunta las actividades mensuales de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 3: Comunicación hacia Junta Directiva e interna

- 1 La comunicación entre los miembros de la UTI fluye abiertamente de manera oportuna, lo que facilita su trabajo. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 Promueve la realización de mecanismos de comunicación: foros regionales, cabildos abiertos intermunicipales, encuentro entre las diferentes Corporaciones Municipales, entre otros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 La UTI da seguimiento a la información nacional y la difunde a la JD y municipios miembros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 4 Elaboran un boletín informativo trimestral 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 4: Relacionamiento interno, con JD, con la Corporaciones y técnicos municipales

- 1 La UTI gestiona y promueve un relacionamiento positivo con organismos de relevancia para la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 La UTI ha fortalecido sus relaciones con las Corporaciones Municipales y sus técnicos para el cumplimiento de metas y objetivos. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



3 La relación de la UTI es muy positiva y efectiva con todos los miembros de la Junta Directiva. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Existe un excelente relacionamiento entre los miembros de la UTI. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 5: Apoyo técnico en el cumplimiento de las estrategias**

1 La UTI es eficiente en sus propuestas técnicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 la UTI apoya y orienta a los miembros de la Mancomunidad en el seguimiento al plan operativo para el cumplimiento del plan estratégico. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 La gestión técnica y de coordinación de la UTI satisface los requerimientos de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 6: Gestión técnica y perfiles de proyectos**

1 Las Propuestas presentadas por la UTI, han generado beneficios a la Mancomunidad en términos de capacitación para sus miembros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 La UTI ha presentado a la Mancomunidad perfiles de proyectos para la gestión de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 7: Manejo eficiente de los recursos logísticos y financieros**

1 Da seguimiento al cumplimiento de las aportaciones de los municipios, conforme a Estatutos y Reglamento aprobados. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 Elabora y presenta informes financieros a la Asamblea General, la Junta Directiva e instituciones cooperantes. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Formula, ejecuta y liquida el presupuesto a nivel de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Registra las operaciones y las transacciones a través de la contabilidad financiera y presupuestaria (sistema que puede ser automatizado o manual). 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 La UTI hace un uso y manejo adecuado del equipo y recursos de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6 La UTI da cumplimiento al manual de viáticos. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 8: Logística y organización**

1 Se encarga de organizar los eventos internos y externos de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 Realiza a tiempo toda la logística previa de los eventos de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Presenta a la JD informes o memorias de los eventos realizados. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 9: Sistematización**

1 Promueve y participa en la realización de investigaciones necesarias y la sistematización de experiencias, así como su divulgación y socialización con los miembros de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 Facilita el análisis y estudios de contexto de acuerdo a áreas estratégicas de desarrollo de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Identifica temas de investigación adecuados al logro de los objetivos de la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



4 Elabora memoria anual de la Mancomunidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Indicador 10: Desarrollo de Capacidades**

1 La UTI ha desarrollado, presentado y ejecuta capacitaciones orientadas a las necesidades de los técnicos municipales y Corporaciones miembros de la Mancomunidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 Promueve la certificación de la capacitación del recurso humano local .

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 La UTI capacita a los Alcaldes y técnicos municipales sobre temas de relevancia para la Mancomunidad y municipalidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Promueve e incentiva la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con énfasis en la participación de las mujeres.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**PREGUNTAS**

¿Qué tipo de acciones planifican y coordinan juntos los miembros de la UTI?

---



---



---

¿Cómo es la coordinación con los municipios miembros de la Mancomunidad y otras organizaciones?

---



---

¿Cuáles fueron los elementos que contribuyeron a establecer coordinación con las instituciones presentes en la Mancomunidad?

---



---

¿De que forma la UTI facilita y apoya los procesos de planificación estratégica de la Mancomunidad para que esta sea efectiva?

---



---

¿Qué mecanismo utilizan para difundir la información hacia los miembros de la Mancomunidad?

---



---

¿La UTI ejecuta un plan de capacitación para los técnicos municipales?

---



---



## Anexo 5. Evaluación del Consejo Consultivo

### Definición y Ponderación de Indicadores de Evaluación Consejo Consultivo

(Por Junta Directiva de la Mancomunidad)

#### Indicaciones

- 1 Definir los indicadores para evaluar la gestión y operación de esta instancia.
- 2 Ponderar/puntuar cada indicador de acuerdo a su nivel de importancia/impacto para la mancomunidad, la suma de todos los indicadores debe ser 100%
- 3 Ponderar la importancia del resultado de esta instancia para la evaluación de desempeño de la mancomunidad.

#### PASO 1

##### Definición de los Indicadores a Evaluar

- 1 Cumplimiento en la conformación de manera formal del Consejo Consultivo.
- 2 Participación activa dentro de la Mancomunidad.
- 3 Cumplimiento de las funciones de asesoría a la Junta Directiva de la Mancomunidad.
- 4 Asistencia a sesiones de la Junta Directiva y Asamblea General

##### Sumatoria

#### PASO 2

##### Ponderar

10

30

40

20

**100**

#### PASO 3

Ponderación de resultados de la Junta Directiva

**5%**

**Anexo 5.1**



## Formulario de Evaluación de Desempeño del Consejo Consultivo

### Indicaciones

- 1 Evalúe el cumplimiento real de todas las preguntas por Indicador. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento Mínimo, 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Indicadores

#### Indicador 1: Cumplimiento en la conformación de manera formal del Consejo Consultivo.

- 1 El Consejo Consultivo esta conformado y nombrado formalmente por la Junta Directiva de la mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 Los miembros de la asamblea conocen como esta integrado el Consejo Consultivo de la mancomunidad 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 El Consejo Consultivo esta integrado por representantes de las fuerzas vivas existentes en los municipios entre ellos el CODEM, organizaciones de base, empresa privada entre otros. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 2: Participación activa dentro de la mancomunidad.

- 1 El consejo consultivo conoce la razón de ser de la mancomunidad, el plan estratégico, sus planes operativos y las instancias que la forman. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 El consejo consultivo esta informado de los programas y proyectos que son parte de la gestión de la mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 3 El consejo consultivo se reúne para plantear temas de relevancia para la mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 3: Cumplimiento de las funciones de asesoría a la Junta Directiva de la mancomunidad.

- 1 El Consejo Consultivo expone a la mancomunidad sus criterios, opiniones, juicios, propuestas, proyectos. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 El Consejo Consultivo retroalimenta a la Junta Directiva sobre temas puntuales cuando esta lo solicita. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Indicador 4: Asistencia a sesiones de la Junta Directiva y Asamblea General

- 1 El Consejo Consultivo asiste puntualmente a las sesiones de Junta Directiva y Asamblea a las que ha sido convocado. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2 El Consejo Consultivo se mantiene informado sobre los asuntos relevantes a la Mancomunidad. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



**PREGUNTAS**

¿Cómo participa y cual ha sido su aporte en el Consejo Consultivo?

---

---

---

---

¿Cuál es el proceso para la conformación del Consejo Consultivo?

---

---

---

---

¿Qué mecanismos de comunicación utilizan para estar en contacto?

---

---

---

---

¿Qué tipo de relaciones de coordinación se han establecido?

---

---

---

---

¿Cuáles son los aportes mas relevantes que se han realizado a la mancomunidad?

---

---

---

---



## Anexo 6. Evaluación del desempeño por cargo de la UTI.

### Formulario de Evaluación de Desempeño Técnico de la UTI

(Estas funciones deben revisarse a lo interno de cada mancomunidad)

#### Indicaciones

- 1 Evalúe el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple/, 2=Cumplimiento Mínimo, 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

#### Evaluación de Funciones del Coordinador Técnico de la UTI

1	Dirige técnicamente el accionar de la UTI con base al cumplimiento del PE de la Mancomunidad	1	2	3	4	5
2	Siempre integra eficazmente al equipo técnico de apoyo a la gestión y seguimiento del plan estratégico intermunicipal, el plan operativo y facilita técnicamente el proceso a lo interno de la mancomunidad	1	2	3	4	5
3	Coordina con los diferentes organismos cooperantes los aspectos metodológicos y de apoyo inherentes a la implementación y seguimiento del Plan estratégico de la mancomunidad.	1	2	3	4	5
4	Siempre identifica necesidades básicas para la organización y funcionamiento mínimo de la UTI.	1	2	3	4	5
5	Coordina y desarrolla el trabajo en equipo con el personal asesor de las diferentes organizaciones; los técnicos de cada municipio delegado por los alcaldes para garantizar la gestión y seguimiento del plan estratégico de la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
6	Coordina y asegura la participación de otros actores relevantes ( instituciones y de organizaciones comunitarias) en el proceso de gestión del plan.	1	2	3	4	5
7	Promueve alianzas estratégicas y financiamiento con otras instancias y organizaciones.	1	2	3	4	5
8	Apoya la organización para la realización de todos los eventos programados para el desarrollo (implementación) del plan estratégico con base en planes operativos anuales, en coordinación con otros técnicos de la UTI y con la aprobación de las autoridades de la mancomunidad (presupuesto, local, confirmar participantes, alimentación, etc.).	1	2	3	4	5
9	Prepara oportunamente las respectivas solicitudes de apoyo (materiales, fondos para pago de eventos) ante las organizaciones cooperantes en el marco del plan estratégico intermunicipal y coordinar con técnico administrativo de la UTI, las respectivas liquidaciones de fondos con sus informes, con el respectivo visto bueno de la autoridad correspondiente por la mancomunidad, especialmente las relacionadas con el proyecto PRIDEMUN	1	2	3	4	5
10	Mantiene comunicación permanente con las autoridades de la mancomunidad y el equipo técnico externo de apoyo al proceso(os) de desarrollo de la misma	1	2	3	4	5
11	Mantiene comunicación permanente con las autoridades de la mancomunidad y el equipo técnico externo de apoyo al proceso(os) de desarrollo de la misma	1	2	3	4	5
12	Brida asesoramiento al nivel decisorio de la mancomunidad en aspectos técnicos o de otra índole.	1	2	3	4	5
13	Presenta los respectivos informes técnicos (trimestrales) de las actividades realizadas a la JD.	1	2	3	4	5
14	Ejecuta las actividades en base al plan operativo.	1	2	3	4	5
15	Elabora un plan y presupuesto de las actividades que el coordina.	1	2	3	4	5

Comentarios adicionales: \_\_\_\_\_



## COMPETENCIAS

1	Calidad de trabajo (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo).	1	2	3	4	5
2	Cantidad de trabajo (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados).	1	2	3	4	5
3	Relaciones interpersonales / trabajo en equipo (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo, las autoridades y miembros de otras instituciones).	1	2	3	4	5
4	Tiene facilidad para comunicar claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	Innovación y creatividad (Constantemente, propone ideas nuevas y experiencias exitosas para la solución de problemas).	1	2	3	4	5
6	Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas: (Atención a las opiniones de sus compañeros sin perder de vista el sentido crítico constructivo).	1	2	3	4	5
7	Identificación y conciencia de la organización: (Tiene un conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	Puntualidad (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse el mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	Capacidad de Monitoreo y seguimiento: (tiene habilidad para planificar, organizar y delegar trabajo para el equipo;	1	2	3	4	5
10	Solución de conflictos (Posee habilidades demostradas y conocimientos para el manejo y la resolución de conflictos).	1	2	3	4	5
11	Liderazgo ( es un agente inspirador, motivador el cual guía y desarrolla el espíritu emprendedor en el equipo de trabajo; para mantener un ambiente armonioso de trabajo.	1	2	3	4	5



## Formulario de Evaluación de Desempeño Coordinador General de la UTI

(Estas funciones deben revisarse a lo interno de cada mancomunidad según las funciones del cargo)

### Indicaciones

- 1 Evalúe el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple/, 2=Cumplimiento Mínimo, 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Funciones del Coordinador General de la UTI

1	Coordina el trabajo de la Unidad Técnica Intermunicipal a través del proceso de planificación.	1	2	3	4	5
2	Vela por el eficiente cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos establecidos en la Unidad Técnica (reglamento de Caja Chica, Viáticos, etc.)	1	2	3	4	5
3	Administra los recursos económicos y bienes materiales de la Mancomunidad	1	2	3	4	5
4	Revisa las ordenes para la emisión de cheques que van a aprobación del Presidente.	1	2	3	4	5
5	Supervisa que los libros contables y administrativos se lleven al día y en orden.	1	2	3	4	5
6	Facilita la realización de las reuniones y eventos de y con las alcaldías Socias y organizaciones de la Sociedad Civil.	1	2	3	4	5
7	Facilita la coordinación entre la Mancomunidad y las alcaldías socias para la ejecución del Plan Estratégico	1	2	3	4	5
8	Propicia y fortalece la relación inter institucional entre la mancomunidad, sus corporaciones, las instituciones del estado y los Organismos Cooperantes.	1	2	3	4	5
9	Da seguimiento a las actividades planificadas en el plan estratégico y operativo de la mancomunidad.	1	2	3	4	5
10	Presenta propuestas a Junta Directiva para la concertación de convenios y contratos de asistencia técnica y financiera a negociarse con organismos de apoyo.	1	2	3	4	5
11	Solicita al Presidente y Tesorero los desembolsos necesarios para la realización de pagos (sueldos, viáticos, prestaciones sociales), para la realización de eventos, compras, etc.	1	2	3	4	5
12	Organiza las actividades planificadas por los miembros de la Junta Directiva de la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
13	Participa en la elaboración del plan operativo anual y presupuesto en conjunto con los miembros de la UTI.	1	2	3	4	5
14	Apoya y da seguimiento a la creación y manejo de la base de datos de la unidad técnica	1	2	3	4	5
15	Informa a la Junta Directiva y a los miembros de equipo técnico de las gestiones realizadas.	1	2	3	4	5
16	Presenta a la Junta Directiva informes financieros mensuales y trimestrales.	1	2	3	4	5

Comentarios adicionales: \_\_\_\_\_

Anexo 6.2



## COMPETENCIAS

1	Calidad de trabajo (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo.)	1	2	3	4	5
2	Cantidad de trabajo (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados).	1	2	3	4	5
3	Relaciones interpersonales / trabajo en equipo (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo, las autoridades y miembros de otras instituciones).	1	2	3	4	5
4	Tiene facilidad para comunicar claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	Innovación y creatividad (Constantemente, propone ideas nuevas y experiencias exitosas para la solución de problemas).	1	2	3	4	5
6	Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas: (Atención a las opiniones de sus compañeros sin perder de vista el sentido crítico constructivo).	1	2	3	4	5
7	Identificación y conciencia de la organización: (Tiene un conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	Puntualidad (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse el mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	Capacidad de Monitoreo y seguimiento: (tiene habilidad para planificar, organizar y delegar trabajo para el equipo;	1	2	3	4	5
10	Solución de conflictos (Posee habilidades demostradas y conocimientos para el manejo y la resolución de conflictos).	1	2	3	4	5
11	Liderazgo ( es un agente inspirador, motivador el cual guía y desarrolla el espíritu emprendedor en el equipo de trabajo; para mantener un ambiente armonioso de trabajo.	1	2	3	4	5



## Formulario de Evaluación de Desempeño Secretaría y Auxiliar Administrativa de la UTI

*(Estas funciones deben revisarse en cada mancomunidad de acuerdo a las funciones del puesto)*

### Indicaciones

- 1 Evalué el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento Mínimo, 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Funciones de la Secretaría y Auxiliar Administrativa de la UTI

1	Auxilia al Coordinador General o Director de la Unidad Técnica Intermunicipal en el área administrativa contable.	1	2	3	4	5
2	Realiza las funciones administrativas de manejo de caja chica, registro de pagos de los alcaldes socios, cotizaciones, extiende los respectivos comprobantes de pago y otros que se le asignen.	1	2	3	4	5
3	Elabora convocatorias de reuniones ordinarias y extraordinarias y otras que sean requeridas por la JD	1	2	3	4	5
4	Elabora las actas de las reuniones de la Junta Directiva y las revisa con el secretario(a) para su respectiva aprobación y firma.	1	2	3	4	5
5	Participa en las actividades planificadas por el coordinador de la UTI cuando este así lo requiera.	1	2	3	4	5
6	Toma en consideración las recomendaciones que contribuyen a mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5
7	Presenta los informes con calidad y en el tiempo oportuno.	1	2	3	4	5

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_



## COMPETENCIAS

1	<b>Calidad de trabajo:</b> (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo).	1	2	3	4	5
2	<b>Cantidad de trabajo:</b> (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados).	1	2	3	4	5
3	<b>Relaciones interpersonales / trabajo en equipo:</b> (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo).	1	2	3	4	5
4	<b>Demuestra proactividad:</b> para comunicar claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	<b>Innovación y creatividad:</b> (Constantemente, propone ideas nuevas y originales para la solución de problemas en su área de trabajo).	1	2	3	4	5
6	<b>Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas:</b> (Retoma las sugerencias de sus colegas para la mejora del trabajo).	1	2	3	4	5
7	<b>Identificación y conciencia de la organización:</b> (Tiene un conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	<b>Puntualidad:</b> (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse el mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	<b>Capacidad de monitoreo y seguimiento:</b> (tiene habilidad para planificar y dar seguimiento al proceso de planificación).	1	2	3	4	5





## COMPETENCIAS

1	<b>Calidad de trabajo</b> (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo.)	1	2	3	4	5
2	<b>Cantidad de trabajo</b> (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados).	1	2	3	4	5
3	<b>Relaciones interpersonales / trabajo en equipo</b> (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo, las autoridades y miembros de otras instituciones).	1	2	3	4	5
4	<b>Tiene facilidad para comunicar</b> claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	<b>Innovación y creatividad</b> (Constantemente, propone ideas nuevas y experiencias exitosas para la solución de problemas).	1	2	3	4	5
6	<b>Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas:</b> (Atención a las opiniones de sus compañeros sin perder de vista el sentido crítico constructivo).	1	2	3	4	5
7	<b>Identificación y conciencia de la organización:</b> (Tiene conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	<b>Puntualidad</b> (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse al mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	<b>Capacidad de monitoreo y seguimiento:</b> (Tiene habilidad para planificar, organizar y delegar trabajo para el equipo.	1	2	3	4	5
10	<b>Solución de conflictos</b> (Posee habilidades demostradas y conocimientos para el manejo y la resolución de conflictos).	1	2	3	4	5
11	<b>Liderazgo</b> ( es un agente inspirador, motivador el cual guía y desarrolla el espíritu emprendedor en el equipo de trabajo; para mantener un ambiente armonioso de trabajo.	1	2	3	4	5



## Formulario de Evaluación de Desempeño Vice presidente(a) de la Junta Directiva

### Indicaciones

- 1 Evalúe el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento  
3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Funciones

1	Siempre asiste o sustituye al presidente en su ausencia en las sesiones de la Junta Directiva, Asamblea General y demás actos que realice la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
2	Colabora con el presidente en convocar a la Asamblea General, Junta Directiva, Comisiones de Apoyo, Grupo Consultivo y Unidad Técnica, directamente o por intermedio del Secretario de Actas a reuniones de trabajo de la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
3	Apoya al presidente en dar seguimiento a la entrega oportuna de las convocatorias a las reuniones de la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
4	En la ausencia del Presidente, representa legalmente a la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
5	Ha desempeñado a cabalidad otras atribuciones que la Asamblea o la Junta Directiva le encomiende o que le correspondan de conformidad con los estatutos.	1	2	3	4	5

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

### COMPETENCIAS

1	<b>Calidad de trabajo:</b> (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo.)	1	2	3	4	5
2	<b>Cantidad de trabajo:</b> (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados)	1	2	3	4	5
3	<b>Relaciones interpersonales / trabajo en equipo:</b> (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo, las autoridades y miembros de otras instituciones).	1	2	3	4	5
4	<b>Tiene facilidad para comunicar:</b> Claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	<b>Innovación y creatividad:</b> (Constantemente, propone ideas nuevas y experiencias exitosas para la solución de problemas).	1	2	3	4	5
6	<b>Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas:</b> (Atención a las opiniones de sus compañeros sin perder de vista el sentido crítico constructivo).	1	2	3	4	5
7	<b>Identificación y conciencia de la organización:</b> (Tiene un conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	<b>Puntualidad:</b> (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse el mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	<b>Capacidad de Monitoreo y seguimiento:</b> (tiene habilidad para planificar, organizar y delegar trabajo para el equipo;	1	2	3	4	5
10	<b>Solución de conflictos:</b> (Posee habilidades demostradas y conocimientos para el manejo y la resolución de conflictos).	1	2	3	4	5
11	<b>Liderazgo:</b> (es un agente inspirador, motivador el cual guía y desarrolla el espíritu emprendedor en el equipo de trabajo; para mantener un ambiente armonioso de trabajo.	1	2	3	4	5



## Formulario de Evaluación de Desempeño Secretario (a) de Actas

### Indicaciones

- 1 Evalué el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Funciones

1	El puesto ha sido nombrado y está cumpliendo sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Siempre lleva al día el libro de actas de sesiones de la Junta Directiva y Asamblea General.	1	2	3	4	5
3	En todo momento mantiene al día y archivada adecuadamente toda la correspondencia y demás documentos de la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
4	Recibe y contesta la correspondencia de la mancomunidad.	1	2	3	4	5
5	Siempre de común acuerdo con la Presidencia convoca a reuniones a la Junta Directiva y a la Asamblea General y demás miembros preparando con el presidente las agendas correspondientes.					
6	Siempre notifica y certifica todos aquellos acuerdos y resoluciones que la Junta Directiva determine con el visto bueno del presidente.	1	2	3	4	5
7	Siempre prepara la documentación de los asuntos a tratar por la Asamblea General y Junta Directiva	1	2	3	4	5
8	Siempre desempeña cualquier otra función referente a su cargo que le sea asignada por la Presidencia de la junta Directiva.	1	2	3	4	5

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

### COMPETENCIAS

1	<b>Calidad de trabajo:</b> (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo.)	1	2	3	4	5
2	<b>Cantidad de trabajo:</b> (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados).	1	2	3	4	5
3	<b>Relaciones interpersonales / trabajo en equipo:</b> (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo, las autoridades y miembros de otras instituciones).	1	2	3	4	5
4	<b>Tiene facilidad para comunicar:</b> claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	<b>Innovación y creatividad:</b> (Constantemente, propone ideas nuevas y experiencias exitosas para la solución de problemas).	1	2	3	4	5
6	<b>Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas:</b> (Atención a las opiniones de sus compañeros sin perder de vista el sentido crítico constructivo).	1	2	3	4	5
7	<b>Identificación y conciencia de la organización:</b> (Tiene un conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	<b>Puntualidad:</b> (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse el mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	<b>Capacidad de Monitoreo y seguimiento:</b> (tiene habilidad para planificar, organizar y delegar trabajo para el equipo;	1	2	3	4	5
10	<b>Solución de conflictos:</b> (Posee habilidades demostradas y conocimientos para el manejo y la resolución de conflictos).	1	2	3	4	5
11	<b>Liderazgo:</b> (es un agente inspirador, motivador el cual guía y desarrolla el espíritu emprendedor en el equipo de trabajo; para mantener un ambiente armonioso de trabajo.	1	2	3	4	5



## Formulario de Evaluación de Desempeño Tesorero(a)

### Indicaciones

- 1 Evalué el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Funciones

1	Siempre recibe, custodia y lleva un control adecuado de los bienes y valores bajo cualquier título: aportaciones, donaciones, concesiones o vía convenios aprobados y aceptados por la Junta Directiva, propios de la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
2	Siempre realiza los desembolsos autorizados por la Presidencia de acuerdo al presupuesto de egresos.	1	2	3	4	5
3	Siempre lleva los libros de control financiero que sean necesarios y rendir informes correspondientes mínimo cada tres meses en las reuniones de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5
4	Revisa y presenta el presupuesto anual de la Mancomunidad para su aprobación por la Asamblea General.					
5	Siempre presenta un informe anual a la Asamblea de la Mancomunidad acerca de los ingresos y egresos de la misma.	1	2	3	4	5
6	Siempre registra bajo su firma y la del(a) presidente(a), una cuenta en el sistema bancario nacional a nombre de la Mancomunidad.	1	2	3	4	5
7	Siempre autoriza los retiros de acuerdo a las disposiciones aprobadas por la Junta Directiva.	1	2	3	4	5
8	Lleva el control actualizado del inventario de bienes de la Mancomunidad..	1	2	3	4	5
9	Realiza cualquier otra atribución que le asigne la Junta Directiva.	1	2	3	4	5
10	Siempre firma con el Presidente, todas las erogaciones de la Mancomunidad, debidamente sustentadas y documentadas.	1	2	3	4	5

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

### COMPETENCIAS

1	<b>Calidad de trabajo:</b> (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo.)	1	2	3	4	5
2	<b>Cantidad de trabajo:</b> (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados).	1	2	3	4	5
3	<b>Relaciones interpersonales / trabajo en equipo:</b> (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo, las autoridades y miembros de otras instituciones).	1	2	3	4	5
4	<b>Tiene facilidad para comunicar:</b> claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	<b>Innovación y creatividad:</b> (Constantemente, propone ideas nuevas y experiencias exitosas para la solución de problemas).	1	2	3	4	5
6	<b>Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas:</b> (Atención a las opiniones de sus compañeros sin perder de vista el sentido crítico constructivo).	1	2	3	4	5
7	<b>Identificación y conciencia de la organización:</b> (Tiene un conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	<b>Puntualidad:</b> (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse el mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	<b>Capacidad de Monitoreo y seguimiento:</b> (tiene habilidad para planificar, organizar y delegar trabajo)	1	2	3	4	5
10	<b>Solución de conflictos:</b> (Posee habilidades demostradas y conocimientos para el manejo y la resolución para el equipo; de conflictos).	1	2	3	4	5
11	<b>Liderazgo:</b> (es un agente inspirador, motivador el cual guía y desarrolla el espíritu emprendedor en el equipo de trabajo; para mantener un ambiente armonioso de trabajo.	1	2	3	4	5



## Formulario de Evaluación de Desempeño Vocales

### Indicaciones

- 1 Evalué el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento Mínimo, 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Funciones VOCAL 1

1	Siempre asiste a reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General	1	2	3	4	5
2	Siempre sustituye en caso de ausencia temporal o permanente a cualquier miembro de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5
3	Siempre coordina, por delegación de la Junta Directiva, los grupos de trabajo que fueran necesarios y otras funciones designadas por la Junta Directiva.	1	2	3	4	5

### Evaluación de Funciones VOCAL 2

1	Siempre asiste a reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General	1	2	3	4	5
2	Siempre sustituye en caso de ausencia temporal o permanente a cualquier miembro de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5
3	Siempre coordina, por delegación de la Junta Directiva, los grupos de trabajo que fueran necesarios y otras funciones designadas por la Junta Directiva.	1	2	3	4	5

### Evaluación de Funciones VOCAL 3

1	Siempre asiste a reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General	1	2	3	4	5
2	Siempre sustituye en caso de ausencia temporal o permanente a cualquier miembro de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5
3	Siempre coordina, por delegación de la Junta Directiva, los grupos de trabajo que fueran necesarios y otras funciones designadas por la Junta Directiva.	1	2	3	4	5

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

**Anexo 7.5**



## Formulario de Evaluación de Desempeño Fiscal

### Indicaciones

- 1 Evalué el cumplimiento real de todas las funciones. Tome en cuenta al evaluar los comportamientos de todo el periodo, no solo el de los últimos meses.
- 2 Seleccione únicamente una respuesta por cada pregunta, encerrando con un círculo el número entre 1 y 5, de la siguiente manera: (1=No se cumple, 2=Cumplimiento Mínimo, 3=Cumplimiento Regular, 4=Cumplimiento Bueno, 5=Cumplimiento Excelente)

### Evaluación de Funciones

1	Siempre vela por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos, así como de los acuerdos tomados en Asamblea General y Junta Directiva.	1	2	3	4	5
2	Siempre vela por el buen manejo de los fondos, bienes y propiedades de la Mancomunidad	1	2	3	4	5
3	Siempre verifica periódicamente las cuentas de la mancomunidad.	1	2	3	4	5
4	Siempre cumple con las atribuciones que le sean asignadas a su cargo por la Junta Directiva	1	2	3	4	5

### COMPETENCIAS

1	<b>Calidad de trabajo</b> (pone atención a los detalles, demuestra eficiencia y efectividad en su trabajo.)	1	2	3	4	5
2	<b>Cantidad de trabajo</b> (tiene un buen ritmo de trabajo y habilidad para el logro de metas y resultados).	1	2	3	4	5
3	<b>Relaciones interpersonales / trabajo en equipo</b> (Es colaborativo y promueve la integración con el resto de miembros del equipo, las autoridades y miembros de otras instituciones).	1	2	3	4	5
4	Tiene facilidad para <b>comunicar</b> claramente ideas, conocimientos y conceptos a los demás en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
5	<b>Innovación y creatividad</b> (Constantemente, propone ideas nuevas y experiencias exitosas para la solución de problemas).	1	2	3	4	5
6	<b>Respeto a las opiniones y sugerencias de sus colegas:</b> (Atención a las opiniones de sus compañeros sin perder de vista el sentido crítico constructivo).	1	2	3	4	5
7	<b>Identificación y conciencia de la organización:</b> (Tiene un conocimiento y entendimiento claro de la estructura, visión y misión institucional).	1	2	3	4	5
8	<b>Puntualidad</b> (Cumple muy bien los horarios, tiene disponibilidad de adaptarse el mismo y al desarrollo de las tareas)	1	2	3	4	5
9	<b>Capacidad de Monitoreo y seguimiento:</b> (tiene habilidad para planificar, organizar y delegar trabajo para el equipo;	1	2	3	4	5
10	<b>Solución de conflictos</b> (Posee habilidades demostradas y conocimientos para el manejo y la resolución de conflictos).	1	2	3	4	5
11	<b>Liderazgo</b> ( es un agente inspirador, motivador el cual guía y desarrolla el espíritu emprendedor en el equipo de trabajo; para mantener un ambiente armonioso de trabajo.	1	2	3	4	5

**ANEXO 8**

**MANUAL DE USUARIO  
SISTEMA DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
DE MANCOMUNIDADES**

**EVALUACION  
DE LAS INSTANCIAS  
QUE INTEGRAN  
LA MANCOMUNIDAD**



## ANEXO 8.1

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LAS INSTANCIAS QUE CONFORMAN LA MANCOMUNIDAD

Para la evaluación del desempeño de la Asamblea General se tienen que seguir los siguientes pasos.

#### PASO 1

Se pasan los instrumentos de evaluación y se toma el numero total de muestras (o sea el total de las personas encuestadas), el usuario del sistema únicamente tiene que llenar las casillas de No. Muestras y la casilla de Valor

Obtenido, las demás casillas se completan automáticamente.(no pueden ser utilizadas ya que solo sirven de referencia y además no pueden ser manipuladas por el usuario)

Se abre el archivo con el nombre de resultados de la evaluación de desempeño y aparecerá el cuadro que aparece en la figura #1.

Figura # 1

CUADRO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA ASAMBLEA GENERAL								
	INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
2	1	25	20%		0		# VALOR!	# VALOR!
3	2	5	20%		0		# VALOR!	# VALOR!
4	3	15	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
5	4	10	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
6	5	15	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
7	6	15	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
8	7	10	15%		0		# VALOR!	# VALOR!
9	8	15	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
10	9	10	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18			100%		0			
19							# VALOR!	
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								



## PASO 2

Seguidamente se debe elegir la instancia a evaluar, en la parte interior de la hoja electrónica se encuentran las instancias que componen la mancomunidad (Asamblea General, Junta Directiva, Unidad Técnica), se debe seleccionar cada instancia según el orden.

## PASO 3

A continuación veremos las columnas que

componen el cuadro de evaluación detallando su significado y su respectivo uso.

### INDICADOR:

Nos indica el número del indicador con el que estamos trabajando, en este caso la Asamblea es evaluada con 9 indicadores (esta casilla no puede ser modificada). Ver figura #2.

Figura # 2

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
2	5	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
3	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
4	10	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
5	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
6	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
7	10	15%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
8	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
9	10	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
		100%		0		#¡VALOR!	

**Figura # 2:** Nótese que en este cuadro de evaluación de la Asamblea existen 9 indicadores, cuando abra el cuadro de Evaluación de la Junta Directiva también es evaluada por 9 indicadores y el cuadro de evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal será por 10 indicadores, esta evaluación esta hecha conforme a la guía de evaluación realizada y la cantidad de indicadores puede

ser cambiada según la evaluación o valores que se le vaya a dar a cada Mancomunidad. (Ver anexos 2, 3 y 4)

### VALOR POSIBLE:

Cada indicador es evaluado mediante un determinado número de preguntas o variables las cuales tienen un valor del 1 al 5, el cual va a ser evaluado por las personas



encuestadas, este valor posible resulta del número de preguntas que tiene cada indicador multiplicadas por el valor máximo de la respuesta el cual es de 5 puntos, o sea que si un indicador tiene 5 preguntas el valor posible va a ser de 25. (Ver figura # 3)

Figura # 3

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%		0		# VALOR!	# VALOR!
2	5	20%		0		# VALOR!	# VALOR!
3	15	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
4	10	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
5	15	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
6	15	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
7	10	15%		0		# VALOR!	# VALOR!
8	15	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
9	10	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
		100%		0		# VALOR!	

**Figura # 3:** Como lo muestra el cuadro anterior en el caso del indicador 1, existen 5 preguntas y por eso tiene un valor de 25 puntos, en el indicador 2 es evaluado por 1 pregunta por lo tanto el valor posible es de 5, el indicador 3 por 3 preguntas y su valor posible será de 15, el indicador 4 por 2 preguntas y su valor sera de 10, así sucesivamente (ver anexos, instrumentos de evaluación).

### **PONDERAR A:**

Es el peso o importancia que tiene cada indicador con respecto a los otros en una escala del 1 al 100%, la suma de la Ponderación de todos los indicadores nos dará el 100%, este porcentaje de ponderación o importancia que tiene el indicador según el sistema de desempeño de evaluación de Mancomunidades (esta casilla no puede ser modificada por el usuario y solo la persona autorizada podrá cambiar los niveles de ponderación de cada indicador), ver figura # 4.



Figura # 4

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
2	5	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
3	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
4	10	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
5	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
6	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
7	10	15%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
8	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
9	10	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
		100%		0		#¡VALOR!	

**Figura # 4:** Como lo muestra el cuadro anterior si usted revisa la guía de evaluación de Mancomunidades, notará que esta ponderación está dada conforme dicho manual para evaluar la Asamblea General, en este caso el indicador No. 1 el cual está evaluando el cumplimiento de Estatutos, Reglamento Interno y Políticas de la Mancomunidad tiene un valor de un 20% y así sucesivamente. (Ver anexo 2.1)

### No. MUESTRA

En esta casilla se coloca el total de muestras o encuestas que fueron hechas al finalizar la evaluación. (Nótese que al momento de colocar el número de muestras en cada casilla automáticamente el programa coloca el valor posible en su respectiva casilla). Ver figura # 5.

Figura # 5

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
2	5	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
3	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
4	10	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
5	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
6	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
7	10	15%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
8	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
9	10	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
		100%		0		#¡VALOR!	



**Figura # 5:** Si usted se fija en el cuadro en el número de muestras tenemos que colocar el total de muestras realizadas

### VALOR POSIBLE

Este es el valor total que puede tener el

indicador según el número de muestras y el valor posible del indicador (esta casilla no puede ser manipulada, ya que es una fórmula la cual multiplica el No. de muestras y el Valor posible del indicador). Ver figura # 6

Figura # 6

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%	5	125		0.00%	
2	5	20%	5	25		0.00%	
3	15	10%	5	75		0.00%	
4	10	5%	5	50		0.00%	
5	15	5%	5	75		0.00%	
6	15	5%	5	75		0.00%	
7	10	15%	5	50		0.00%	
8	15	10%	5	75		0.00%	
9	10	10%	5	50		0.00%	
		100%		800		0.00%	

**Figura # 6:** Si usted nota en el cuadro anterior le dimos un valor de 5 al número de muestras (o sea que se pasaron 5 encuestas o muestras), el sistema inmediatamente multiplica las casillas de No. Muestras por el V. Posible, lo cual nos dará el resultado de esta otra casilla también llamada Valor Posible.

### VALOR OBTENIDO

En esta casilla colocaremos el valor obtenido de la suma de todas las muestras o encuestas por cada indicador, nótese que el V. Obtenido no puede ser mayor al V. Posible ya que el V. Posible es el puntaje mayor que puede tener el Valor Obtenido. Para colocar el valor obtenido, se tiene que sumar el resultado de todas las encuestas por cada indicador y colocarlo en su respectiva casilla. Ve figura # 7



Figura # 7

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%	5	125	120	19.20%	96.00%
2	5	20%	5	25	20	16.00%	80.00%
3	15	10%	5	75	55	7.33%	73.33%
4	10	5%	5	50	50	5.00%	100.00%
5	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
6	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
7	10	15%	5	50	25	7.50%	50.00%
8	15	10%	5	75	75	10.00%	100.00%
9	10	10%	5	50	25	5.00%	50.00%
		100%		600		<b>80.03%</b>	

Figura # 7: Como lo muestra la figura anterior en la casilla de número de muestra colocamos cinco (5), automáticamente la casilla de Valor Posible nos dió el puntaje mayor, en el caso del indicador el puntaje es de 125 (ya que multiplica el número de muestras por el valor posible ó sea  $5 \times 25 = 125$ ) y así sucesivamente con los demás indicadores.

En la casilla de Valor obtenido se suman todas los resultados de las encuestas y se coloca el resultado del indicador en la columna del Valor obtenido, como ejemplo en el indicador 1 se obtuvo un puntaje de 120 puntos de 125 posibles, según la casilla del valor posible de 5 encuestas, en el indicador 2 se obtuvo 20 puntos de 25 posibles y así

sucesivamente, nótese que al llegar a este paso el sistema nos da automáticamente el % Ponderado obtenido y el % por indicador, una vez colocado el Valor Obtenido el sistema coloca los porcentajes de las dos casillas restantes.

### % PONDERADO OBTENIDO

Este resultado nos los da el programa automáticamente cuando ya hemos llenado las casillas de No. de muestras y Valor Obtenido y nos indica el resultado ponderado obtenido y se analiza con la casilla de Ponderar A, ya que esta casilla es el puntaje mayor que puede tener el indicador y está representado por medio de un porcentaje. Ver figura # 8



Figura # 8

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%	5	125	120	19.20%	96.00%
2	5	20%	5	25	20	16.00%	80.00%
3	15	10%	5	75	55	7.33%	73.33%
4	10	5%	5	50	50	5.00%	100.00%
5	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
6	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
7	10	15%	5	50	25	7.50%	50.00%
8	15	10%	5	75	75	10.00%	100.00%
9	10	10%	5	50	25	5.00%	50.00%
		100%		600		<b>80.03%</b>	

Figura # 8: El cuadro anterior nos muestra el resultado del Ponderado obtenido por indicador en este caso como ejemplo el Ponderado obtenido del indicador 1 es del 19.20% en relación al 20%, que es la ponderación máxima el cual está en la columna Ponderar A, si se fija en el indicador 9 El valor a Ponderar era de un 10%, se hicieron cinco (5) encuestas o muestras, el Valor posible era de 50 como puntuación máxima y el valor obtenido de las 5

encuestas fue de 25, quiere decir que el % ponderado obtenido fue de 50% o sea la mitad de la evaluación total.

### % POR INDICADOR

Esta casilla nos da el resultado final obtenido de cada indicador de manera individual en una escala del 1 al 100% y también es llenado por el sistema automáticamente al llenar las casillas anteriores. (Esta casilla no puede ser manipulada por el usuario). Ver figura # 9

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%	5	125	120	19.20%	96.00%
2	5	20%	5	25	20	16.00%	80.00%
3	15	10%	5	75	55	7.33%	73.33%
4	10	5%	5	50	50	5.00%	100.00%
5	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
6	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
7	10	15%	5	50	25	7.50%	50.00%
8	15	10%	5	75	75	10.00%	100.00%
9	10	10%	5	50	25	5.00%	50.00%
		100%		600		<b>80.03%</b>	

Figura # 9



**Figura # 9:** Este cuadro nos muestra el resultado obtenido por cada indicador de manera individual, note el procedimiento del indicador 1 en el que el valor obtenido fue 120 de 125 el cual es el valor posible o máximo, esto nos indica que el indicador tuvo una calificación de 96%, en la casilla del indicador 9 el valor obtenido fue de 25, en comparación con el Valor Posible que es de 50 nos da el como resultado un 50% o sea que obtuvo la mitad de la puntuación posible.

### TOTAL

Esta casilla nos muestra la evaluación total de la instancia y es la suma de los resultados obtenidos de todos los indicadores y lo da automáticamente el sistema, es de hacer notar que este resultado el programa después lo utiliza para compararlo con los resultados de las otras instancias y hacer la evaluación final de toda la Mancomunidad por las instancias que la Integran. Ver figura # 10

Figura # 10

INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%	5	125	120	19.20%	96.00%
2	5	20%	5	25	20	16.00%	80.00%
3	15	10%	5	75	55	7.33%	73.33%
4	10	5%	5	50	50	5.00%	100.00%
5	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
6	15	5%	5	75	75	5.00%	100.00%
7	10	15%	5	50	25	7.50%	50.00%
8	15	10%	5	75	75	10.00%	100.00%
9	10	10%	5	50	25	5.00%	50.00%
		100%		600	<b>TOTAL</b>	<b>80.03%</b>	

**Figura # 10:** La casilla de total nos da la evaluación final de la instancia en este caso nos da un 80.03% lo que muestra que la Asamblea General de esta mancomunidad anda en un nivel aceptable.

### PASO 4

Después de llenar los datos de la hoja de Evaluación de la Asamblea General, continuar con la hoja de Evaluación de la Junta Directiva y posteriormente la Evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal "UTI"



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											

CUADRO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA ASAMBLEA GENERAL									
INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador		
1	25	20%	1	25	20	16.00%	80.00%		
2	5	20%	1	5	4	16.00%	80.00%		
3	15	10%	1	15	10	6.67%	66.67%		
4	10	5%	1	10	10	5.00%	100.00%		
5	15	5%	1	15	10	3.33%	66.67%		
6	15	5%	1	15	10	3.33%	66.67%		
7	10	15%	1	10	10	15.00%	100.00%		
8	15	10%	1	15	15	10.00%	100.00%		
9	10	10%	1	10	10	10.00%	100.00%		
		100%		120					
<b>Total</b>						<b>85.33%</b>			

Figura # 11: Para cambiar de la hoja de Evaluación Asamblea General a Evaluación Junta Directiva y Evaluación U.T.I. solamente se tiene que hacer clic con el mouse en la parte inferior de la hoja en la instancia a evaluar como lo muestran las dos flechas de esta figura.

**PASO 5**

Recuerde que para la evaluación total de la Mancomunidad se están tomando en cuenta

el sistema de evaluación, según la Asamblea General tiene un valor de 20%, la Junta Directiva 40% y la Unidad Técnica Intermunicipal 40%. Ver anexo 1

Para Conocer el resultado de la Evaluación Total de la Mancomunidad solamente hay que hacer clic en la opción Eval. Total Mancomunidad tal como se muestra en la figura # 12

Figura # 12

25	
----	--



Seguidamente aparecerá la siguiente hoja:

## EVALUACION TOTAL DE LA MANCOMUNIDAD

EVALUACION ASAMBLEA GENERAL	EVALUACION JUNTA DIRECTIVA	EVALUACION UTI
#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!

EVALUACION TOTAL MANCOMUNIDAD
#¡VALOR!

**Evaluación Asamblea General:** Esta casilla nos muestra el puntaje que tendrá la Asamblea General, hay que tener en cuenta que el puntaje mayor según el Sistema de Evaluación es de 40% para la Asamblea General.

Si desea ver la Evaluación de la Asamblea en forma individual debe de ir a la página con el nombre de Evaluación Asamblea General.

**Evaluación Junta Directiva:** Esta casilla nos muestra el puntaje que tendrá la Junta Directiva, hay que tener en cuenta que el puntaje mayor según el Sistema de Evaluación es de 40% para la Junta Directiva.

Si desea ver la Evaluación de la Junta Directiva

en forma individual debe de ir a la página con el nombre de Evaluación Junta Directiva.

**Evaluación de la UTI:** Esta casilla nos muestra el puntaje que tendrá la Unidad Técnica Intermunicipal (UTI), hay que tomar en cuenta que el puntaje mayor según el Sistema de Evaluación es de 20%.

Si desea ver la Evaluación de la UTI en forma individual debe de ir a la página con el nombre de Evaluación UTI.

**Evaluación Total Mancomunidad:** Esta casilla nos muestra el puntaje final que tendrá la Mancomunidad una vez evaluada las tres instancias que la integran.

## CAMBIOS DE VALORES DEL SISTEMA DE EVALUACION DE INSTANCIAS DE LA MANCOMUNIDAD



El Presente manual sirve para realizar modificaciones en los sistemas de evaluación de las Instancias, Cargos de Junta Directiva, Variables y Evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal.

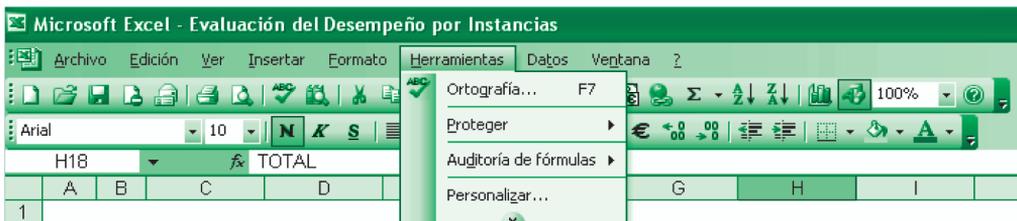
### Evaluación Instancias:

	INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
	1	25	20%		0		# VALOR!	# VALOR!
	2	5	20%		0		# VALOR!	# VALOR!
	3	15	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
	4	10	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
	5	15	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
	6	15	5%		0		# VALOR!	# VALOR!
	7	10	15%		0		# VALOR!	# VALOR!
	8	15	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
	9	10	10%		0		# VALOR!	# VALOR!
			100%		0			
						<b>TOTAL</b>	<b># VALOR!</b>	

### VALOR POSIBLE

Si desea otorgarle otros valores al Valor Posible del Indicador, debe seguir los siguientes pasos:

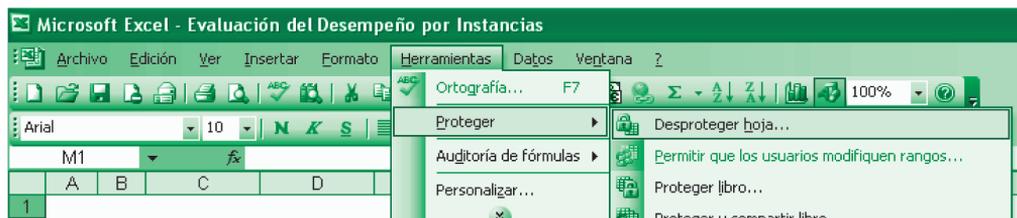
1. En el menú principal de la hoja electrónica seleccionar la opción de Herramientas.
2. Seguidamente seleccionar la opción Proteger



**CUADRO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA**



### 3. Seleccionar la opción Desproteger hoja



## CUADRO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA

### 4. Seguidamente ubicar el cursor en las casillas del Valor Posible y otorgar los nuevos valores a cada indicador

	INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
	1	25	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	2	5	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	3	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	4	10	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	5	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	6	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	7	10	15%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	8	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
	9	10	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
			100%		0			
						<b>TOTAL</b>	<b>#¡VALOR!</b>	

### PONDERAR A

Recordemos que la Ponderación es el peso que tendrá un indicador con respecto a los otros en una escala de 1 al 100%. Para cambiar la ponderación de un indicador, hay que realizar los mismos pasos anteriores, o sea hay que Desproteger la hoja, seguidamente ubicarse en las casillas de Ponderar A de cada indicador y otorgarle los nuevos valores Ponderados, se debe tener el cuidado de que la suma de todas las ponderaciones otorgadas sume un total de 100%



INDICADOR	V.POSIBLE	PONDERAR A	No. Muestra	V. POSIBLE	valor obtenido	% Ponderado obtenido	% por indicador
1	25	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
2	5	20%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
3	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
4	10	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
5	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
6	15	5%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
7	10	15%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
8	15	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
9	10	10%		0		#¡VALOR!	#¡VALOR!
		100%		0			
<b>TOTAL</b>						<b>#¡VALOR!</b>	

### Cambio de Valores en la hoja de Evaluación Total de la Asamblea

En la hoja que nos da la evaluación total de la Asamblea, cada instancia evaluada recibe un valor, en este caso la evaluación es la siguiente:

- Asamblea General **20%**
- Junta Directiva **40%**
- Unidad Técnica Intermunicipal “UTI” **40%**

Si usted desea cambiar esos valores deberá de realizar los siguientes pasos

#### Paso 1

Desproteger la hoja (anteriormente se hizo este proceso)

#### Paso 2

Para cambiar el valor otorgado a la Asamblea General se selecciona el texto en donde dice #¡Valor!

### EVALUACION TOTAL DE LA MANCOMUNIDAD

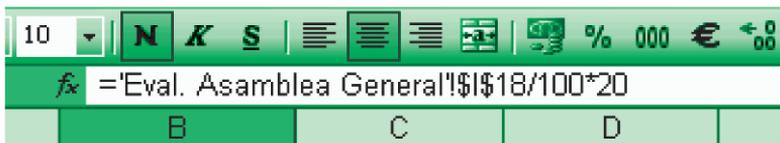
EVALUACION ASAMBLEA GENERAL	EVALUACION JUNTA DIRECTIVA	EVALUACION UTI
#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!

<b>EVALUACION TOTAL MANCOMUNIDAD</b>
<b>#¡VALOR!</b>



### Paso 3

Seguidamente en la barra de formulas se desplegará la formula otorgada así:



### Paso 4

Para cambiar el Valor de la Asamblea únicamente tiene que sustituir el número 20 que muestra al final de la formula y cambiarlo por el nuevo valor que tendrá la asamblea, ejemplo si le queremos dar un valor de 30% a la Asamblea la formula quedará de la siguiente manera:



*Note que solo se cambió el número final en vez de 20 colocamos 30.*

**MANUAL DE USUARIO**  
**SISTEMA DE**  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**DE MANCOMUNIDADES**

***EVALUACION***  
***DE VARIABLES E INDICADORES***  
***POR INSTANCIAS***



**EVALUACION DE LAS VARIABLES E INDICADORES DE LAS INSTANCIAS QUE CONFORMAN LA MANCOMUNIDAD**

Para la evaluación de las variables e indicadores de las instancias que conforman la Mancomunidad se debe de abrir el archivo con el nombre de “evaluación de indicadores y variables de instancias” en la que se encuentran identificados los principales indicadores con sus respectivos valores de medición.

Seguidamente se despliega la siguiente hoja electrónica:

4	Indicador 1: Cumplimiento de Estatutos, Reglamento Interno y Políticas de la	Muestras	Valor Pos.	Valor Obt.	% obt. Muestras	% Evaluación preg.
5	A Los miembros de la Asamblea participaron en el proceso de	1 2 3 4 5	0			
6	revisión e involucramiento con Estatutos, Reglamento Interno y Políticas de la Mancomunidad.					
7						
8	B Los miembros de la Asamblea participaron en el proceso de	1 2 3 4 5	0			
9	aprobación de Estatutos, Reglamento Interno y Políticas de la Mancomunidad.					
10						
11	C Todos los miembros de la Asamblea dan seguimiento al cumplimiento	1 2 3 4 5	0			
12	de los Estatutos, Reglamento Interno y Políticas de la Mancomunidad.					
13						
14	D En las reuniones ordinarias y extraordinarias de la mancomunidad	1 2 3 4 5	0			
15	asisten como mínimo el 80% de sus miembros.					
16						
17	E Es claro para todos los miembros de la Asamblea cual es su rol	1 2 3 4 5	0			
18	en la Mancomunidad, sus beneficios y su aporte a la misma.					
19						
20						
					puntaje	0
					Evaluación del indicador	0

**Proceso a seguir para evaluar los indicadores es el siguiente:**

**PASO 1**

En la parte inferior de la hoja electrónica se encuentran las instancias que conforman la Mancomunidad para comenzar se debe seleccionar la instancia que vamos a evaluar, al abrir el archivo la primera instancia a evaluar es la Asamblea General, seguidamente la Junta Directiva y finalmente la UTI.





## PASO 2

### Muestra y valor posible

Muestras	Valor Pos.
15	75

En esta casilla se coloca la cantidad del número de instrumentos aplicados y llenados por las diferentes instancias, por ejemplo: si son 15 los miembros de la Asamblea el valor de la muestra será de 15, una vez llenada esta casilla automáticamente el sistema nos dará el valor posible, el cual es el valor total que puede tener una variable según el número de muestras o instrumentos aplicados.

## PASO 3

### Valor Obtenido

Muestras	Valor Pos.	Valor Obt.
15	75	75

El valor obtenido es el resultado de la suma de los instrumentos aplicados y para obtener el resultado se debe sumar todo el puntaje por variable, por ejemplo si en el indicador a cada variable se le da el puntaje máximo que es 5 y son 15 muestras del resultado el valor obtenido será 75 ( $5 \times 15$ ) (nótese que en cada respuesta la calificación hecha a cada pregunta o variable es de 1 a 5)

## PASO 4

### % Obtenido Muestras y % evaluación pregunta

% obt. Muestras	% Evaluación preg.
5	100

Esta casilla nos muestra el porcentaje obtenido de cada pregunta o variable en el rango que se hizo la pregunta, el cual es de una escala del 1 al 5, el resultado final se obtiene del % obtenido de la muestra dividido entre 5 y multiplicado por 100 ( $K/5 \times 100$ ) ejemplo si  $K = 5/5 \times 100 = 100$

**PASO 5**

% Evaluación preg.	
	100
	80
	40
	100
	40
<b>puntaje</b>	<b>360</b>

Sirve para mostrarnos el puntaje total obtenido de todas las preguntas que conforman el indicador, el resultado es la suma obtenida en la casilla de % evaluación por pregunta.

**PASO 6****Evaluación del Indicador**

Muestras	Valor Pos.	Valor Obt.	% obt. Muestras	% Evaluación preg.
15	75	75	5	100
15	75	60	4	80
15	75	30	2	40
15	75	15	1	20
15	75	15	1	20
			Puntaje	260
			Evaluación del Indicador	52

Es el porcentaje total que obtiene el indicador, el resultado de la suma del porcentaje dividido entre quinientos por cien ( $\sum L/500*100$ )

**Nota:** Se realiza el mismo procedimiento para las demás instancias.

**MANUAL DE USUARIO**  
**SISTEMA DE**  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**DE MANCOMUNIDADES**

***EVALUACION***  
***DE MIEMBROS DE LA***  
***JUNTA DIRECTIVA***



## EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA MANCOMUNIDAD

El proceso para evaluar a la Junta Directiva es el siguiente:

1. Abrir la carpeta con el nombre de Evaluación Final

2. Abrir el archivo llamado Evaluación de Miembros de la Junta Directiva, al abrir el archivo aparecerá una hoja electrónica que al abrirla en la parte inferior de la hoja

aparece los cargos de la Junta Directiva que se evaluarán.

El instrumento de evaluación esta dividido en dos partes la primera es por sus funciones y la segunda por sus competencias

Según el Sistema de evaluación se hace en tres momentos, auto evaluación, evaluación, por los miembros de la UTI y por los miembros de la Junta Directiva. Ver página 23

### Evaluación del cargo del Presidente de la Junta Directiva

#### PASO 1

En la parte interior de la hoja se selecciona el puesto a evaluar:



#### PASO 2

Una vez seleccionada la hoja de evaluación del Presidente, aparecen dos cuadros uno por funciones y otro por competencias y al final aparecen tres cuadros que contiene el resultado de la evaluación de ambos con su resultado final.

Comenzaremos con el primer cuadro, el que se relaciona con las funciones del Presidente: Antes de comenzar con la descripción de cada columna del cuadro de evaluación hay que notar que el cuadro tiene columnas con tres colores diferentes; en este caso el color rojo representa a la evaluación por parte de los miembros de la Junta Directiva, el color azul es una auto evaluación y el color verde es la evaluación del personal que integra la UTI.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	<b>EVALUACION PRESIDENTE</b>													
2														
3														
4	<b>EVALUACION POR FUNCIONES</b>													
5														
6	<b>Por los Miembros de la JD</b>				<b>Auto evaluación</b>				<b>Por los miembros de la UTI</b>					
7	<b>Funcione</b>	<b>No. de Muestras Junta D.</b>	<b>Valor Posible</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>% Obtenido Muestras</b>	<b>% Evaluación J.D.</b>	<b>No. de Muestras Presidente</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>% Evaluación Presidente</b>	<b>No de Muestras U.T.I.</b>	<b>Valor Posible</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>% Obtenido Muestras</b>	<b>% Evaluación U.T.I.</b>
8														
9														
10														
11	1		0											
12	2		0											
13	3		0											
14	4		0											
15	5		0											
16	6		0											
17	7		0											
18	8		0											
19	9		0											
20	10		0											
21	11		0											
22	12		0											
23	13		0											
24				Evaluación Junta Directiva		0.00	Evaluación Presidente		0.00			Evaluación U.T.I.		0.00
25				Evaluación Total										0.00

### Evaluación por la Junta Directiva

Como anteriormente mencionamos la parte de evaluación con texto en color rojo pertenece a la evaluación que realizan los miembros de la Junta Directiva al Presidente

6	<b>Funcione</b>	<b>No. de Muestras Junta D.</b>	<b>Valor Posible</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>% Obtenido Muestras</b>	<b>% Evaluación J.D.</b>
7						
8						
9						
10	1		0			
11	2		0			
12	3		0			
13	4		0			
14	5		0			
15	6		0			
16	7		0			
17	8		0			
18	9		0			
19	10		0			
20	11		0			
21	12		0			
22	13		0			
23				Evaluación Junta Directiva		0.00
24						

A continuación detallamos el proceso a seguir para complementar las casillas de la evaluación por funciones:







### PASO 5

**EVALUACION TOTAL:** Este es el resultado total de la persona evaluada tomando en cuenta la evaluación realizada por la Junta Directiva, la Autoevaluación y por los miembros de la UTI (una vez llenadas las casillas, el resultado aparece de forma automática)

### PASO 6

Una vez evaluadas las funciones se procede a la evaluación de las competencias, que se sigue el mismo procedimiento que en la evaluación de las funciones.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
34														
35														
36	<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>													
37														
38		<b>Por los Miembros de la JD</b>				<b>Auto evaluación</b>			<b>Por los miembros de la UTI</b>					
39	<b>Competencias</b>	<b>No. de Muestras Junta D.</b>	<b>Valor Posible</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>% Obtenido Muestras</b>	<b>% Evaluación J.D.</b>	<b>No. de Muestras Presidente</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>% Evaluación Presidente</b>	<b>No de Muestras U.T.I.</b>	<b>Valor Posible</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>% Obtenido Muestras</b>	<b>% Evaluación U.T.I</b>
40														
41														
42														
43	1													
44	2													
45	3													
46	4													
47	5													
48	6													
49	7													
50	8													
51	9													
52				Evaluación Junta Directiva		0.00	Auto Evaluación (Presidente)		0.00			Evaluación U.T.I		0.00
53											Evaluación Total		0.00	
54														

**Nota:** Este cuadro es igual al primero de la hoja, con la diferencia que en la primera columna en lugar de funciones en esta son competencias, las demás columnas tienen el mismo significado del cuadro anterior (pasos 1 al 4).

### PASO 7

Al final de la hoja se encuentran los resultados por funciones y competencias y el resultado final de la evaluación del puesto, estos resultados aparecerán de forma automática una vez que se llenan los dos cuadros anteriores.

<b>EVALUACION POR FUNCIONES</b>	<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>	<b>EVALUACION TOTAL PREGONTE</b>
0.00	0.00	0.00

**MANUAL DE USUARIO**  
**SISTEMA DE**  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**DE MANCOMUNIDADES**

**EVALUACION**  
**DE MIEMBROS DE LA**  
**UNIDAD TECNICA INTERMUNICIPAL**  
**"UTI"**



## EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD TECNICA INTERMUNICIPAL (UTI) DE LA MANCOMUNIDAD

Para la Evaluación de la Unidad Técnica Intermunicipal, se deberá seguir el siguiente procedimiento

- 1.- Abrir la carpeta con el nombre de Evaluación Final, seguidamente abrir el archivo llamado Evaluación UTI.
- 2.- Al abrir el archivo aparecerá una hoja electrónica en la que aparecen cuatro hojas de evaluación en la parte inferior, se ha distribuido una hoja por cargo, el número de hojas depende del número de personas que integran la UTI.



Cada miembro será evaluado por sus funciones y competencias. Según el Sistema la evaluación se hace en tres momentos, primero la autoevaluación, segundo los miembros de la UTI y finalmente la Junta Directiva.

### Evaluación del personal que integra la UTI

#### PASO 1

En la parte interior de la hoja se selecciona el puesto a evaluar



#### PASO 2

Seleccionar la pagina con el nombre Evaluación Coordinador UTI, seguidamente nos mostrará dos cuadros y al final la evaluación de ambos con su resultado final.

Comenzaremos con el primer cuadro, que es el relacionado con las funciones del puesto correspondiente de la persona a evaluar.



La UTI será evaluada por la Junta Directiva, seguidamente por la misma persona (autoevaluación) y finalmente por los demás miembros que la integran, por eso antes de comenzar con la descripción de cada columna del cuadro de evaluación hay que notar que el cuadro tiene columnas con tres colores diferentes; en este caso el color rojo representa a la evaluación de parte de los miembros de la Junta Directiva, el color azul es una auto evaluación que se hace la persona evaluada y el color verde es la evaluación en conjunto de todos los miembros que integran la UTI.

**Evaluación por la Junta Directiva:** Como anteriormente mencionamos la parte de evaluación con texto en color rojo pertenece a la evaluación que realizan los miembros de la Junta Directiva a la UTI.

EVALUACION POR FUNCIONES					
Funciones	Evaluación Junta Directiva				
	№. de Muestras Junta D.	Valor Posible	Valor Obtenido	% Obtenido Muestras	% Evaluación J.D.
10					
11		0			
12		0			
13		0			
14		0			
15		0			
16		0			
17		0			
18		0			
19		0			
20		0			
21		0			
22		0			
23		0			
24		0			
25		0			
26		0			
27		0	0		
28			evaluación Junta Directiva		%VALORI

**Funciones:** En esta columna enumeramos todas las funciones con las que se evaluará la persona de la UTI. Ver anexo 6

**No de Muestras Junta Directiva:** Es el total de muestras o instrumentos que llenaron los miembros de la Junta Directiva (este instrumento debe ser llenado por cada miembro) y el número total de encuestados se coloca en esta casilla.

**Valor Posible:** El Valor Posible es el número de muestras o instrumentos realizadas multiplicadas por 5, el cual es el valor total de cada función, este procedimiento nos da el valor máximo por ejemplo: ( $6 \times 5 = 30$ ) en este caso 6 es igual al número de instrumentos llenados multiplicado por 5 que es el puntaje máximo.

**Valor Obtenido:** Es el valor que resulta de la suma de cada función en todos los instrumentos llenados, este procedimiento debe ser realizado aparte del sistema y colocar cada valor obtenido en su respectiva casilla.

**% Obtenido Muestras:** Este es el resultado obtenido de las muestras en una escala del 1 al 5 (recuerde que el valor total de cada función es de 5)

**% Evaluación Junta Directiva:** Este es el porcentaje total obtenido con respecto a cada función que le corresponde al cargo del puesto evaluado por la Junta Directiva.





**No. de Muestra UTI:** Es el total de muestras o instrumentos llenados por las personas que conforman la unidad técnica de la Mancomunidad con excepción de la persona a evaluar, por lo que en esta casilla colocamos el número de los otros miembros que integran la UTI.

**Valor Posible:** es el número de muestras o instrumentos llenados multiplicado por 5, el cual es el valor total de cada pregunta o función, lo que nos da el valor máximo posible de cada función y esta columna la llenará el sistema una vez colocada el número de muestras.

**Valor Obtenido:** Es el valor que resulta de la suma de cada función de los instrumentos llenados por el personal de la UTI, este procedimiento debe ser realizado aparte del sistema y se deben sumar todos los valores por cada función y colocarlo en cada celda del valor obtenido.

**% Obtenido Muestras:** Este es el resultado obtenido de las muestras en una escala del 1 al 5 (recuerde que el valor total de cada función en el instrumento es 5).

**% Evaluación UTI:** Este es el Porcentaje total obtenido con respecto a cada función de la persona que se está evaluando de la UTI y la cual es evaluada por los miembros de la misma Unidad Técnica con excepción de la persona evaluada, esto nos permite evaluar cada función y también nos sirve para dar la calificación total de las funciones.

**Evaluación UTI:** Esta opción nos dá el resultado final de toda la evaluación por funciones que le dan los miembros de la Unidad Técnica Intermunicipal a la persona evaluada.

#### PASO 4

**EVALUACION TOTAL:** Este es el resultado total de la persona evaluada tomando en cuenta la evaluación realizada por la Junta Directiva, la auto evaluación y por los miembros de la misma UTI (el resultado de esta casilla nos lo da el sistema cuando hemos llenado todo el cuadro).

#### PASO 5

Una vez evaluado el primer cuadro el cual corresponde a las funciones del puesto a evaluar de la UTI, continuaremos con el siguiente cuadro, el cual corresponde a las competencias del puesto correspondiente de la persona a evaluar, se tiene que seguir el mismo procedimiento del cuadro anterior.



## BIBLIOGRAFIA

### **AMHON:**

Guía de funcionamiento de la Unidad Técnica Intermunicipal (UTI). Tegucigalpa, Honduras, 2004.

### **MANOFM:**

Estatutos y reglamento interno.  
*Contratos de personal vigentes*

### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

Mc Graw Hill



