



Ayuntamiento de  
**Alcalá de Guadaíra**

# **MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra  
Ver. 18/09/2018

## **MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El método y el manual del sistema de evaluación del desempeño que se recoge en este documento, es propiedad de la empresa Consultores de Gestión Pública, por lo que, cualquier difusión o utilización ajena al Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra, puede vulnerar la normativa vigente en materia de derechos de autor.

# Sumario

## PRESENTACIÓN

- I.- EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- II.- FACTORES, SUBFACTORES Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA
- III.- PERIODOS DE EVALUACIÓN Y PAGO DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD
- IV.- PROCEDIMIENTO, PROCESO Y CALENDARIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- V.- DERECHO A RETRIBUCIÓN POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- VI.- ESTABLECIMIENTO DE LA CUANTÍA GLOBAL ANUAL DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD
- VII.- CÁLCULO INDIVIDUAL DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD
- VIII.- PUBLICIDAD INTERNA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- IX.- ÓRGANO COMPETENTE. RESOLUCIÓN DE DUDAS Y LAGUNAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- X.- PERÍODO TRANSITORIO
- XI.- NORMAS ADICIONALES

## Presentación

---

El Sistema de Evaluación del Desempeño que se recoge en este manual reúne las características de este tipo de sistemas, por cuanto permite la consecución simultánea de los tres siguientes objetivos:

- Mejorar la motivación de los empleados municipales
- Mejorar la justicia retributiva
- Justificar legalmente la asignación individualizada del complemento de productividad, como concepto de retribución variable

El complemento de productividad está regulado en el artº 23 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, así como en el artº 5 del RD 861/1986, que regula las retribuciones de los funcionarios de Administración Local y que dice:

- “1. El complemento de productividad está destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés e iniciativa con que el funcionario desempeña su trabajo.*
- 2. La apreciación de la productividad deberá realizarse en función de circunstancias objetivas relacionadas directamente con el desempeño del puesto de trabajo y objetivos asignados al mismo.*
- 3. En ningún caso las cuantías asignadas por complemento de productividad durante un período de tiempo originarán ningún tipo de derecho individual respecto a las valoraciones o apreciaciones correspondientes a períodos sucesivos.*

...”

De otra parte, el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público, da un paso decidido en la incorporación de la retribución variable, dentro del conjunto del sistema retributivo, ligada a los resultados de la evaluación del desempeño, sistema que establece de forma obligatoria para todas las Administraciones Públicas españolas.

El art.º 20 del citado TREBEP señala que “Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados”. A través de él “se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”, exigiendo la “aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos”.

Aunque el TREBEP demora la obligación de implantar sistemas de evaluación del desempeño a la entrada en vigor de las correspondientes leyes de desarrollo, como es sabido y ha quedado citado, la asignación del complemento de productividad en vigor debe venir motivada por la utilización de un sistema que evite el oscurantismo y la arbitrariedad, a cuyo fin sirve el presente manual.

## **I.- EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

---

- 1.- El sistema de evaluación del desempeño (en adelante, SED) tiene por objeto evaluar y retribuir el grado de excelencia en el desempeño de los puestos de trabajo, por parte de los empleados municipales, en los términos establecidos en el presente manual.
- 2.- La retribución derivada del SED se realizará mediante el complemento de productividad, el cual, en cumplimiento de la legislación vigente, en ningún caso será de cuantía fija, ni generará derecho individual adquirido para sus beneficiarios.
- 3.- El SED y, consiguientemente, el complemento de productividad, tienen por fin primar la actividad extraordinaria, el especial rendimiento, el interés e iniciativa del/de la empleado/a en su trabajo y el cumplimiento de los objetivos prefijados.
- 4.- Con el SED se pretende:
  - a) Mejorar el funcionamiento de la organización y aumentar la satisfacción de los ciudadanos y entidades en relación con los servicios prestados.

- b) Estimular una mayor eficiencia en la utilización de los recursos públicos y una mayor calidad en su gestión.
- c) Fomentar la iniciativa y el trabajo bien hecho de los/las empleados/as públicos/as.
- d) Aumentar la autoestima y la motivación de los/as empleados/as
- e) Desincentivar el absentismo laboral.

## II.- FACTORES, SUBFACTORES Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA

---

5.- La evaluación del desempeño de cada empleado/a municipal afectado/a por el sistema, se concretará en alguna de las siguientes valoraciones:

- Excelente
- Muy satisfactoria
- Bastante satisfactoria
- Satisfactoria
- Insuficiente

6.- Para asignar las valoraciones señaladas en el apartado anterior a los/as empleados/as municipales, se tendrán en cuenta los criterios siguientes:

- a) Se aplicará la valoración de “**excelente**” cuando el trabajo realizado o la actitud puesta de manifiesto sean de un nivel altísimo y/o el de errores bajísimo.
- b) Se aplicará la valoración de “**muy satisfactoria**” cuando el trabajo realizado o la actitud puesta de manifiesto sean de un nivel muy alto y/o el de errores, muy bajo.

- c) Se aplicará la valoración de “**bastante satisfactoria**” cuando el trabajo realizado o la actitud puesta de manifiesto sean de un nivel bastante alto y/o el de errores, bastante bajo.
- d) Se aplicará la valoración de “**satisfactoria**” cuando el trabajo realizado o la actitud puesta de manifiesto sean de un nivel normal y/o el de errores, moderado.
- e) Se aplicará la valoración de “**insuficiente**” cuando se presente alto grado de absentismo injustificado, y en todo caso, actitud objetivamente insuficiente respecto al conjunto.

7.- Para alcanzar las valoraciones señaladas en el apartado 5, en la evaluación del desempeño se utilizarán, en coherencia con las normas que regulan el complemento de productividad, los siguientes factores:

- Rendimiento
- Actividad y dedicación
- Interés e iniciativa

8.- La evaluación del desempeño de cada empleado/a en cada periodo se realizará atendiendo a las circunstancias que en cada caso determinen el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés e iniciativa del empleado/a. Dichas circunstancias dependerán del grado de responsabilidad y tipo de puesto que ocupe cada empleado/a, por lo que se establece la siguiente relación de subfactores que serán tenidos en cuenta, en mayor o menor grado, de acuerdo con el puesto de trabajo:

## Factores

## Subfactores

Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Calidad del trabajo</li><li>- Productividad y cantidad de trabajo</li><li>- Logro de resultados</li><li>- Capacidad de planificar y organizar</li></ul>
Actividad y Dedicación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiempo efectivo de trabajo</li><li>- Cumplimiento de horario</li></ul>
Interés e Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad de resolver problemas</li><li>- Capacidad de actuar con autonomía</li><li>- Capacidad de liderazgo</li><li>- Capacidad de toma de decisiones</li><li>- Capacidad de trabajo en equipo</li><li>- Colaboración con los-as compañeros-as</li><li>- Flexibilidad y capacidad de adaptación</li><li>- Disponibilidad para asumir nuevas tareas</li></ul>

**9.-** Aunque la evaluación final de cada empleado/a municipal se expresará en una de las cinco valoraciones señaladas en el apartado 5, a ella se llegará procediendo del siguiente modo:

1º) Mediante el análisis del comportamiento profesional observado en cada subfactor, se evaluará el factor “Rendimiento”, asignando la calificación y puntuación siguiente:

- Excelente: 5
- Muy satisfactorio: 4
- Bastante satisfactorio: 3



- Satisfactorio: 2
- Insuficiente: 0

2º) Con el factor “Actividad y Dedicación”, así como con el de “Interés e Iniciativa”, se procederá del mismo modo señalado en el punto anterior.

3º) Se sumarán las puntuaciones, se sacará la media aritmética redondeando, en su caso, por exceso o defecto de 0,50 puntos y se aplicará la calificación que se corresponda con esa puntuación media, calificación que constituye la evaluación del rendimiento del periodo evaluando para cada empleado/a municipal.

**10.-** El resultado de la evaluación de cada empleado/a se registrará en la FICHA INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, sin perjuicio de los informes y demás documentación auxiliar que, en su caso, deba utilizarse para apoyar los juicios en que se fundamente cada evaluación.

**11.-** Tanto los factores, principalmente, como los subfactores, deberán ser sometidos periódicamente a revisión del Comité de Evaluación, con el fin de decidir si se mantienen los mismos o se incluye algún otro, en función de las conductas positivas que se quieran fomentar, según las necesidades del Ayuntamiento, los cuales se elevarán a Mesa General de Negociación.

### **III.- PERIODOS DE EVALUACIÓN Y PAGO DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD**

---

**12.-** Las evaluaciones se realizarán trimestralmente, coincidiendo con los trimestres naturales del año.

**13.-** El complemento de productividad que, en su caso, corresponda, se abonará en cada uno de los tres meses siguientes al trimestre objeto de evaluación, tal como se indica a continuación:

<u>Periodos de Evaluación</u>	<u>Abono del complemento de productividad</u>
1º) Enero, febrero y marzo	En abril, mayo y junio
2º) Abril, mayo y junio	En julio, agosto y septiembre
3º) Julio, agosto y septiembre	En octubre, noviembre y diciembre
4º) Octubre, noviembre y diciembre	En enero, febrero y marzo del año siguiente

#### **IV.- PROCEDIMIENTO, PROCESO Y CALENDARIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

---

**14.-** Se crearán sendos Comités de Evaluación, uno para personal laboral y otra para el funcionario, cuya composición será paritaria y estará integrada por los siguientes miembros:

- El/La Concejal/a Delegado/a de Personal, que la presidirá.
- Tres miembros más, a designar por el/la Alcalde/sa.
- Tres miembros más, a designar por el/la Alcalde/sa, a propuesta de la representación de los/as empleados/as municipales.
- Un/a técnico, que actuará como secretario del Comité

El Comité de Evaluación del SED ejercerá las siguientes funciones:

- Velar por la coherencia técnica del SED.
- Asegurar la armonización y homogeneización de las evaluaciones que se realicen.
- Establecer criterios para la resolución de los problemas y dificultades propias de las evaluaciones.
- Realizar la evaluación del cuarto trimestre de cada año, en los términos que se recogen en este manual.

- Proponer modificaciones del SED al/la Alcalde/sa.

**15.-** Para la evaluación de los/as empleados/as municipales en cada período, se procederá modo siguiente:

A.- Evaluación de los tres primeros trimestres de cada año

- 1º.- Los jefes que se determinen, emitirán un informe de evaluación sobre el comportamiento profesional de sus respectivos subordinados, en los términos y con el contenido que se deriva de los apartados 8 y 9 de este manual, pero omitiendo las calificaciones y puntuaciones allí señaladas.
- 2º.- El Departamento de RR.HH., a la vista de los referidos informes, así como de las demás normas de personal, realizará la evaluación concreta de cada empleado/a, cuyo resultado se recogerá en la FICHA INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

B.- Evaluación del cuarto trimestre de cada año

- 1º.- Los jefes que se determinen, emitirán un informe de evaluación sobre el comportamiento profesional de sus respectivos subordinados, en los términos y con el contenido que se deriva de los apartados 8 y 9 de este manual, pero omitiendo las calificaciones y puntuaciones allí señaladas.
- 2º.- El Departamento de RR.HH., a la vista de los referidos informes, así como de las demás normas de personal, realizará una propuesta de evaluación concreta de cada empleado/a, cuyo resultado se recogerá en la FICHA INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- 3º.- El Comité de Evaluación realizará la evaluación definitiva de los cuatro trimestres de cada empleado/a, debiendo asegurar, con ello, la armonía del resultado de las evaluaciones del

conjunto del año, con el resto de normas y objetivos establecidos en el Ayuntamiento.

- 16.-** Los jefes que no cuenten con superior jerárquico dentro de la estructura de la Administración Municipal y, por consiguiente, dependen directamente del nivel político, serán evaluados por el Departamento de RR.HH., siguiendo el procedimiento que decida el/la Alcalde/sa, a propuesta del Comité de Evaluación.
- 17.-** Las evaluaciones de cada período serán aprobadas por el/la Alcalde/sa, fijando, además, la cuantía del complemento de productividad que, en su caso, deba percibir cada empleado/a municipal, durante los tres meses siguientes al período de evaluación correspondiente.
- 18.-** El calendario al que se ajustará el proceso de evaluación de cada periodo será el siguiente:
  - 1º) Final de los periodos de evaluación: 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre.
  - 2º) Plazo para emitir los informes de evaluación por los jefes: hasta el día 5 de los meses de abril, julio, octubre y enero.
  - 3º) Plazo para realizar la evaluación por RR.HH., así como la propuesta de evaluación del 4º trimestre de cada año: hasta el día 10 de los meses de abril, julio, octubre y enero.
  - 4º) Resolución del/la Alcalde/sa sobre lo siguiente:
    - Pago del complemento de productividad, en las mensualidades que correspondan, según lo señalado en el apartado 13 de este manual.
    - Publicidad interna, de los resultados de la evaluación, tal como se indica en el apartado 24 de este manual.

## V.- DERECHO A RETRIBUCIÓN POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

**19.-** También tendrán derecho a ser evaluados:

- a) Todos/as aquellos/as empleados/as que hayan disfrutado de licencias por asuntos personales sin retribución, siempre que la licencia no se haya extendido a la totalidad del período de evaluación.-
- b) Todos/as aquellos/as empleados/as en que se de alguna circunstancia que determine la interrupción en la prestación de servicios al Ayuntamiento, excepto los casos donde el empleado tenga derecho a la percepción del 100% de las retribuciones, con arreglo a la normativa vigente.
- c) Los empleados que se encuentren en situación de jubilación parcial, y con el fin de no realizar un menoscabo en su puesto de trabajo debido a la dificultad de evaluar el puesto de trabajo que desarrolla en su situación, tendrán el derecho a percibir la misma productividad que la media resultante de los empleados a su grupo de pertenencia, en proporción a su jornada.
- d) Para los empleados no incluidos en la plantilla municipal \_será de aplicación este Sistema de Evaluación de Desempeño, correspondiendo su evaluación a su superior jerárquico y realizándose esta evaluación antes de la finalización del contrato, de modo que la retribución por productividad sea incluida en su nómina de liquidación. El CPR individual de estos empleados será el correspondiente a un puesto semejante.
- e) Para los trabajadores de nueva incorporación, en periodo que va desde su incorporación hasta la fecha de finalización del

trimestre natural, también será de aplicación este Sistema de Evaluación del Desempeño, En este periodo se le asignará una productividad equivalente al 100% de su CPR. A partir de este periodo será el resultante de la evaluación.

## **VI.- ESTABLECIMIENTO DE LA CUANTÍA GLOBAL ANUAL DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD**

---

**20.-** Cada año, el Pleno Municipal establecerá en el Presupuesto la cuantía global del complemento de productividad, cuya asignación individual a los empleados municipales, solo se realizará en aplicación del SED recogido en este manual, como requisito ineludible para cumplir, tanto las exigencias legales sobre el pago del referido complemento, como los objetivos organizativos que con el mismo se pretendan conseguir.

## **VII.- CÁLCULO INDIVIDUAL DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD**

---

**21.-** La cuantía del complemento de productividad a percibir, en su caso, por cada empleado/a municipal dependerá de los siguientes factores:

a) El resultado de la evaluación del desempeño.

b) El CPR individual.

c) La masa total destinada a retribuir el complemento de productividad.

**22.-** Cada empleado/a municipal tendrá asignada una cuantía anual, denominada complemento de productividad de referencia (CPR), cuya percepción dependerá de los resultados de la evaluación del desempeño, a los cuales queda condicionada, tanto el derecho a percibir el complemento de productividad, como el importe concreto.

El CPR individual vendrá determinado por la cuantía asignada para productividad en el Anexo de Personal, a la que en su caso, se le añade la diferencia resultante de la modificación del cálculo de la antigüedad.

**23.-** Cada uno de los tramos en que se concretan los resultados de la evaluación del desempeño, tiene establecido un porcentaje sobre el CPR, que es el que determina la cuantía mensual del complemento de productividad a percibir, en su caso, en el periodo correspondiente a cada evaluación. Dichos porcentajes son los siguientes:

- |                           |              |
|---------------------------|--------------|
| - Excelente:              | 150% del CPR |
| - Muy satisfactoria:      | 125% del CPR |
| - Bastante satisfactoria: | 100% del CPR |
| - Satisfactoria:          | 75% del CPR  |
| - Insuficiente            | 0% del CPR   |

**La cuantía anual a abonar en concepto de complemento de productividad a cada empleado municipal no podrá superar el importe asignado por el CPR individual para el ejercicio correspondiente, ni el exceso de valoración originará derecho alguno para futuros ejercicios.** El CPR se actualizará anualmente según lo establecido en la LPGE, respetándose en todo caso el límite de la cuantía global.

## **VIII.- PUBLICIDAD INTERNA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

---

**24.-** Los resultados de la evaluación del desempeño y del complemento de productividad correspondiente, en su caso, serán de conocimiento público de todos/as los/as empleados/as, para lo cual serán expuestos en el tablón de avisos, noticias interno y conocimiento al pleno.

## **IX.- ÓRGANO COMPETENTE. RESOLUCIÓN DE DUDAS Y LAGUNAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

---

**25.-** De acuerdo con la distribución de competencias establecida en la legislación de régimen local, así como en las normas reguladoras del complemento de productividad, el/la Alcalde/sa, sin perjuicio de la competencia presupuestaria del Pleno, es el órgano competente del Sistema de Evaluación del Desempeño, y en particular de lo siguiente:

- a) De resolver las discrepancias u objeciones que los resultados de la evaluaciones pudiesen suscitar, tanto a los propios evaluados, como a los representantes de los/as empleados/as municipales a propuesta del Comité de Evaluación.
- b) De resolver las dudas o lagunas que se susciten en la aplicación de este manual o en el funcionamiento del SED, a propuesta del Comité de Evaluación.

Las atribuciones del/la Alcalde/sa en el SED podrán ser delegadas, de acuerdo con la legislación.

**26.-** De acuerdo con la distribución de competencias establecida en la legislación de régimen local, así como en las normas reguladoras del complemento de productividad, será competencia del Pleno, la aprobación de este manual, así como sus modificaciones.

## **X.- PERIODO TRANSITORIO**

---

La primera evaluación del desempeño que se realice en aplicación de este manual será la correspondiente al trimestre julio-septiembre del presente año que, de acuerdo con lo señalado en el apartado 13, se deberá llevar a cabo durante el mes de octubre.

Hasta que se efectúe la referida primera evaluación y se aplique a los/as empleados/as el complemento de productividad que, en su caso, les corresponda, por lo que se refiere al período abril, mayo y junio del presente año, se atribuirá de oficio, a cada empleado/a, la evaluación de “Bastante satisfactoria” y, en consecuencia, en las nóminas correspondientes a los meses de julio, agosto y septiembre, se les abonará



el complemento de productividad correspondiente a su respectivo CPR individual, según lo señalado en los apartados 21, 22 y 23 de este manual.

## **XI.- NORMA ADICIONALES**

---

**I.-** A la entrada en vigor del presente Manual del SED del Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra, el importe del CPR individual es el que se indica en el Capítulo VII, siendo el CPR individual mensual el resultado de dividir el CPR individual por 12.

**II.-** Con independencia de lo establecido en los artículos 22 apartado b) y 24, se podrá establecer un complemento adicional al CPR previsto en el Anexo de Personal para las siguientes actividades y colectivos:

- Policía Local y bomberos por los días 24 y 31 de diciembre.
- Policía Local y bomberos con motivo de la Feria local.
- Personal laboral y funcionario designado como miembro de la Comisión organizadora de la Feria local.

A excepción del primer año en que se implante el SED, dicho CPR adicional, será el resultante de la aplicación del presente SED con el límite personal del devengado en el ejercicio anterior con motivo de las referidas actividades.