

MANUAL

DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DEL PERSONAL
MUNICIPAL





MUNICIPALIDAD DE LA VILLA DE ZARAGOZA

TRABAJO Y DESARROLLO

El Infrascrito Secretario Municipal de la Villa de Zaragoza, Departamento de Chimaltenango, **CERTIFICA:** Tener a la vista el libro de Actas de Sesiones Ordinarias del Honorable Concejo Municipal, en el cual se encuentra el punto **SEGUNDO**, del **ACTA NÚMERO VEINTICUATRO GUION DOS MIL VEINTICUATRO (24-2024)** de Sesión Pública Ordinaria celebrada por el Concejo Municipal de la Villa de Zaragoza, Departamento de Chimaltenango en **fecha Jueves Treinta de Mayo del Dos mil Veinticuatro**, el que copiado literalmente establece-----

"...SEGUNDO: Se concede el espacio a la señora **JULIA ELISA MENCHÚ ALVAREZ**, Directora Municipal de Recursos Humanos, quien manifiesta que en cumplimiento a la naturaleza de su cargo en esta Municipalidad, es necesario crear los reglamentos y/o herramientas para el buen funcionamiento y aprovechamiento de los talentos y capacidades del personal municipal; por lo que en esta oportunidad presenta al pleno el **MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL MUNICIPAL**, de la Municipalidad de la Villa de Zaragoza, departamento de Chimaltenango, el cual está sujeto a lo que la ley establece y se aplicarán técnicas de administración de recursos humanos, y dentro de éstas destaca la realización de una evaluación objetiva y técnica del desempeño del empleado municipal con ello se persigue el desarrollo del empleado municipal y su carrera administrativa dentro de la institución. Congruente con lo anterior se busca un aumento significativo de la productividad de los servicios públicos municipales prestados y una mejora apreciable en cuanto a la calidad y eficiencia con la que se desarrollan los mismos en beneficio de los vecinos; **CONSIDERANDO:** Que los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal; así como para fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, conforme las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades. **CONSIDERANDO:** Que la Unidad de Recursos Humanos es responsable de la efectiva administración integral del recurso humano, proceso de preselección, selección, Inducción e Introducción del personal de nuevo ingreso, capacitación, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, aplicación de medidas disciplinarias según las leyes establecidas. **POR TANTO:** El Honorable Concejo Municipal por mayoría de pareceres y en cumplimiento a lo establecido en los artículos 55 y 56 del DECRETO NUMERO 1-87 del Congreso De La República De Guatemala y funciones establecidas en el Manual de Organización, Funciones, Atribuciones y Perfil de Puestos de esta Municipalidad, **ACUERDA: I)** Aprobar el contenido del Manual De Evaluación De Desempeño Del Personal Municipal de la Municipalidad de la Villa de Zaragoza, departamento de Chimaltenango. **II)** Se faculta a la señora Directora Municipal de Recursos Humanos, para que, a la mayor brevedad posible, socialice el contenido íntegro del presente manual con los Directores, Encargados y Jefes de Dependencia de esta comuna. **III)** Se ordene la reproducción total del Manual aprobado para el conocimiento de todos los colaboradores municipales. **IV)** Certifíquese y notifíquese a donde corresponda..." -----

(fs)aparecen registradas las firmas ilegibles de los miembros del Concejo Municipal, respectivamente. Y, para ser enviada a donde corresponda, extendiendo, firmo y sello la presente certificación en Zaragoza, el Tres de Junio de Dos mil Veinticuatro.


LUIS ANTONIO BARRIOS GIRÓN
Secretario Municipal




Vo. Bo. JULIO ROBERTO GIRON PORRAS
Alcalde Municipal



TEL: 7956-2828

WWW.ZARAGOZA.GOB.GT

 MUNICIPALIDAD DE ZARAGOZA

ADMINISTRACIÓN 2024- 2028
2a. Etapa. 1-17, Zona 2 Zaragoza,
Chimaltenango



Manual de Evaluación de Desempeño del Personal Municipal



INTRODUCCION

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

El manual, como herramienta administrativa, está enmarcado dentro de las leyes que garantizan la autonomía municipal y el gobierno local, la descentralización, y el desarrollo de la carrera administrativa.

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

❖ **OBJETIVOS DEL MANUAL**

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

❖ **APLICACIÓN Y ALCANCES DEL MANUAL**

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

❖ **MARCO LEGAL**

El manual de evaluación del desempeño, está sujeto a lo que la ley establece. Por lo tanto, el mismo está enmarcado dentro del marco legal municipal, incluidos en el Código Municipal, la Ley General de Descentralización, la Ley de Servicio Municipal, Ley de probidad y responsabilidad de funcionarios y empleados públicos y reglamento interno de trabajo los Reglamentos Internos de Trabajo. Asimismo, en forma supletoria con el Código de Trabajo y los tratados internacionales suscritos en materia laboral.



❖ **PRINCIPIOS A OBSERVAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR MUNICIPAL**

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

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



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

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

❖ JUSTIFICACIÓN

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

❖ OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

- Medir el grado de eficiencia con que desempeñan sus funciones y



responsabilidades.

- Identificar objetivamente sus deficiencias y debilidades, estableciendo las oportunidades de mejoras a cada uno de sus campos.
- Determinar su capacidad y competencias para desempeñar las funciones profesionales, técnicas, administrativas y operativas que les corresponden.
- Detectar necesidades de capacitación y de desarrollo de competencias para el trabajador municipal.
- Facilitar la carrera administrativa del trabajador municipal, sobre la base de méritos.

❖ **LINEAMIENTOS GENERALES DEL PROGRAMA**

- El Programa de Evaluación del Desempeño, se aplicará a todo aquel trabajador municipal que se encuentre en cualquiera de las siguientes situaciones:
 - a. En período de prueba por nuevo ingreso, o por ascenso.
 - b. Que haya sido confirmado su nombramiento o contratación como empleado regular y se encuentre ejerciendo su cargo.
- Para propiciar el desarrollo del trabajador municipal dentro de la carrera administrativa municipal se realizarán en forma periódica y programada una actividad de evaluación del desempeño para control y seguimiento del rendimiento y contribución del servidor municipal.
- Se realizarán evaluaciones del desempeño a todos los trabajadores municipales por lo menos una vez al año. Esta será realizada por los jefes o superiores del empleado municipal evaluado. También se realizarán evaluaciones del desempeño a los jefes, encargados y directores de la municipalidad. Estas se realizarán por el Alcalde Municipal.



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

capacitará a los evaluadores en el dominio de los conocimientos, destrezas técnicas y habilidades requeridas para realizar una evaluación técnica y profesional. Se les formará en principios, valores y sobre la aplicación del presente manual.

- Para lograr la objetividad, la imparcialidad, la veracidad y la exactitud, en las evaluaciones del desempeño del empleado municipal, los, directores, Jefes y/o Encargados llevarán un registro cronológico de las actuaciones, actividades desarrolladas y los resultados obtenidos, así como evidencias basadas en hechos concretos sobre la responsabilidad y actitud hacia el trabajo demostrado. Se registrarán el grado de motivación, la lealtad e integración a la institución y la efectividad de sus relaciones interpersonales.
- Las evaluaciones de desempeño buscarán resaltar primeramente las cosas positivas del empleado municipal en los servicios prestados, y en segundo término resaltar las oportunidades de mejoras habidas durante el período de evaluación. El mensaje en todo caso es lograr motivar al trabajador municipal una mayor contribución al logro de los objetivos y metas de la municipalidad.
- Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán tomadas como base para confirmar o no en su puesto a un nuevo servidor municipal durante el período de prueba. También se aplica de igual manera para los trabajadores municipales ascendidos a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidades dentro del período de prueba correspondiente.
- Las evaluaciones del desempeño del trabajador municipal podrán ser utilizadas para: a) Determinar la contribución particular de cada empleado municipal y si este cumple con todas y cada una de las funciones asignadas, b) Verificar el grado de avance o mejoramiento en las responsabilidades asignadas, c) Identificar deficiencias y debilidades, d) Determinar las necesidades de capacitación o adiestramiento, e) Considerar ascensos y



promociones, f) Considerar aumentos de salario, g) Otorgar capacitaciones externa y becas, h) Verificar grado de satisfacción y motivación, i) Verificar el clima organizacional, j) Brindar consejería de ayuda, y k) Tomar en cuenta la determinación de la conveniencia al retirarse del servicio.

❖ **PROCESO GENERAL DE DEFINICIÓN E INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS**

- El Concejo Municipal sobre la base de la propuesta que le someta el Alcalde Municipal y los planes estratégicos, programas y proyectos con que cuente el municipio, establecerá los objetivos rectores y metas anuales de la municipalidad. Estos se integrarán en los planes operativos anuales (POA's) que las distintas direcciones, y unidades elaboran para cada ejercicio.
- Cada director o jefe estable los planes y objetivos de su área conjuntamente con los directores, jefes o encargados. Es importante indicar que estos planes y objetivos deben apoyar los objetivos generales y estratégicos de la municipalidad.
- Cada director, jefe o encargado establece conjuntamente con cada uno de los empleados municipales a su cargo, los objetivos y metas particulares, sobre una base anual, para apoyar el alcance de los objetivos de su área o unidad. Los objetivos y metas deben ser medibles, cuantificables y alcanzables.
- Los jefes y los empleados municipales, establecen los indicadores de cumplimiento de los objetivos y metas y los medios por los cuales se verificará el cumplimiento.
- Los directores, jefes y encargados para lograr un buen consenso productivo y positivo con los empleados municipales, en la determinación de los objetivos y metas para el siguiente ejercicio, o ciclo a considerar, aplicarán el procedimiento general siguiente:



- ✓ Deberá contarse con una definición de los objetivos rectores de la institución. Estos deben ser desarrollados por el Concejo Municipal y/ o el Alcalde Municipal. Deben estar claramente definidos, ser cuantificables y verificables por medio de indicadores y de verificación.
 - ✓ Los objetivos rectores, pueden tomarse del plan estratégico de la
 - ✓ municipalidad, si se contare con el mismo.
 - ✓ Deben considerarse los planes operativos anuales y programas de la municipalidad.
- Debe contarse con una previa programación de las citas para realizar las actividades de consenso entre el jefe y el empleado municipal.
 - Debe propiciarse un lugar adecuado y cómodo, sin interrupciones para realizar la reunión.
 - Tanto el Jefe como el empleado municipal deberán llegar preparados para la reunión. El jefe o encargado deberá previamente revisar la descripción de puestos del empleado municipal, el plan operativo anual y programas encomendados al área o departamento respectivo.
 - El empleado municipal propone sus objetivos, congruentes con sus responsabilidades delegadas, los cuales deberán estar alineados con los objetivos de su área de trabajo y esta con los objetivos de orden superior.
 - El jefe y el empleado municipal llevan a un consenso sobre los objetivos y las metas para el siguiente ejercicio.
 - Se identifican los recursos necesarios para cumplir los objetivos, y el nivel de certeza para que el empleado municipal tenga acceso a los mismos.
 - Los objetivos que se establezcan deben ser definidos en forma cuantitativa y cualitativa. Es decir, deben ser descriptivos, medibles y verificables. Deben responder la pregunta ¿Cómo puedo saber al final del periodo si el objetivo se cumplió?



- Los objetivos que se establezcan deben de constituir un reto realizable para el trabajador municipal. Deben motivar el cumplirlos y ser alcanzables con esfuerzo. Los objetivos pueden subdividirse en metas, que se van cumpliendo dentro el período considerado
- Es deseable establecer indicadores de resultados y desempeño a manera de semáforos, que permitan el control y seguimiento del cumplimiento del objetivo, durante el período a considerar. Estos indicadores deben contar con sus medios de verificación.
- Debe establecerse un período, durante el cual los objetivos del empleado municipal tienen vigencia, y las fechas de control y seguimiento.
- El jefe debe transmitir confianza al empleado municipal, y ofrecerle su asesoría y apoyo durante el proceso.
- El empleado municipal redacta sus objetivos, estos deberán ser documentados en forma escrita, y firmados tanto por el Jefe como por el empleado. Cada uno deberá contar con una copia.
- Todos los procesos de establecimiento de objetivos y metas, tanto a nivel de dirección, departamento, sección o unidad, deberán documentarse y archivarlos debidamente. De igual manera los establecidos para cada puesto y el trabajador municipal que lo desempeña. Una copia de los mismos debe enviarse a Recursos Humanos para actualizar el archivo personal del trabajador municipal.

❖ **NORMAS PARA REALIZAR LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

- La Dirección de Recursos Humanos, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones del desempeño en los períodos asignados.



- Previo a la fecha de evaluación se enviará un memorando a cada director, Jefe o Encargado de dirección, área o unidad, indicando el procedimiento que se deberá seguir y la Boleta de Evaluación del Desempeño a utilizar. Se podrá enviar el mismo por email, memoria USB o por vía WhatsApp.
- Los directores, Jefes o Encargados juntamente con la Directora de Recursos Humanos, serán los responsables por que se realicen las evaluaciones del desempeño a los trabajadores municipales asignados a su área y dentro del período de tiempo designado para este fin.
- Para realizar la evaluación del desempeño se requerirá de información sobre la actuación del empleado en el período considerado. Dentro de esta se puede considerar: a) la definición por escrito de objetivos y metas del empleado municipal realizadas en forma consensuada, b) registros con que cuente el jefe inmediato sobre el rendimiento y cumplimiento de metas realizados durante el período a considerar, y c) archivos existentes en Recursos Humanos sobre acciones de personal positivas o negativas del trabajador municipal.
- La evaluación del desempeño deberá ser realizada por el director o directora de Recursos Humanos juntamente con el Director, Jefe o encargado del área de la persona evaluada. También podrá ser realizada en casos especiales por otra autoridad municipal.
- Las evaluaciones del desempeño de los funcionarios municipales y jefes de dependencia que reporten directamente al Alcalde Municipal, serán realizadas por él siendo la autoridad administrativa superior.
- La evaluación del desempeño del trabajador municipal se hará de acuerdo al cumplimiento de quince factores de evaluación. Cada uno de ellos tendrá cuatro niveles de cumplimiento. Se calificarán de mayor menor: a) Sobresaliente, b) Bueno, c) Regular, y d) Deficiente.



- Los factores de evaluación del desempeño serán de carácter general para evaluar a todos los trabajadores y funcionarios municipales.
- Cuando la posición correspondiente al Jefe inmediato del empleado municipal al ser evaluado se encuentre vacante, se constituirá una Junta Evaluadora. Esta será designada por el Alcalde Municipal. Cuando se dé esta situación especial, en posiciones de menor jerarquía, será manejada por la Instancia de Recursos Humanos.
- Cuando un empleado municipal por razones de vacaciones, permisos, enfermedad, becas u otras situaciones especiales no se encontrare trabajando regularmente en la institución al momento de realizarse la evaluación del desempeño, la misma se le realizará entre las dos semanas siguientes cuando se incorpore al servicio.

❖ **PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- El jefe o la autoridad encargada asegurará un lugar adecuado sin interrupciones durante un período de tiempo suficiente para evaluar al trabajador municipal a su cargo.
- Utilizar para evaluar a los servidores municipales la Boleta de Evaluación del Desempeño. Una por cada empleado.
- El jefe o la autoridad encargada leerá cuidadosamente el Programa de Evaluación del Desempeño, contenido en el presente manual.
- Revisar y analizar la tabla No 1 Calificación de Factores por Categoría de Puesto.
- Revisar la estructura de categorías de puestos de la municipalidad. En la misma verificar para cada empleado a evaluar que categoría de puestos desempeña en la municipalidad. Las categorías pueden ser: A, B, C y D.



- Revisar y analizar la Guía para Evaluar Factores Información descriptiva de que mide y cómo lo hace cada factor.
- Revisar los registros de actuación del empleado. Tanto los relativos los objetivos y metas consensuados con el trabajador municipal, como los resultados de sus actuaciones y actitudes registrados cronológicamente durante el período a evaluar (archivos del jefe sobre actuación del trabajador municipal).
- Verificar el cumplimiento de los mismos (porcentaje de cumplimiento) y analizar las razones que pudieron incidir positiva o negativamente en su cumplimiento; ya sea por debajo o por arriba del promedio esperado, de tal forma que pueda justificar el nivel de cumplimiento o satisfacción de cada factor a evaluar.
- Confirmar cuando se trate de una evaluación del desempeño para un empleado municipal en período de prueba de nuevo ingreso o por ascenso, los objetivos y desempeños mínimos esperados.
- Revisar en el caso de una segunda (o más) evaluación del desempeño realizada a un empleado municipal, los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar fácilmente los logros o problemas actuales.
- Realizar la evaluación del empleado en la Boleta de Evaluación del Desempeño. Para cada uno de los quince factores evaluarlo en sólo una columna. Marcando con una "X" su evaluación en una de las cuatro columnas. Las posibilidades son: Sobresaliente columna 1, Bueno columna 2, Regular columna 3, y Deficiente columna 4.
- Contestar objetivamente las preguntas contenidas en la Boleta de Evaluación relacionadas con el empleado, y agregar comentarios y sugerencias, si es necesario.
- Al terminar la evaluación de todos los factores, pasar a la entrevista de



retroalimentación con el empleado municipal. Explicar porque la evaluación obtenida, los hechos concretos y recordar también cosas buenas que el servidor municipal haya realizado.

- Verificar de haber llenado los datos que requiere la Boleta de Evaluación del Desempeño, firma del evaluador y del empleado municipal. Poner el sello del área o unidad.

❖ FACTORES PARA CALIFICAR Y EVALUAR DEL DESEMPEÑO

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

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

TABLA No 1
CALIFICACIÓN DE FACTORES POR CATEGORIA DE PUESTO

CATEGORIA DE PUESTOS

No.	FACTORES A EVALUAR SOBRE EL DESEMPEÑO DE EMPLEADO	A	B	C	D
1	Cumplimiento de los objetivos y las metas de trabajo				
2	Calidad de trabajo y del servicio realizado				
3	Conocimientos del Trabajo				
4	Proyectos, estudios, trabajos y propuestas especiales realizadas				
5	Capacidad de dirección				
6	Cumplimiento de tareas manuales y operativas asignadas				
7	Identificación con el municipalismo				
8	iniciativa de nuevos trabajos y propuestas				
9	Responsabilidad demostrada				
10	Problemas y conflictos resueltos				
11	Capacidad de comunicación				
12	Asistencia y puntualidad				
13	Relaciones humanas				
14	Control emocional y conducta				
15	Liderazgo de equipo demostrado				

ESTRUCTURA DE CATEGORÍAS DE PUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD

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

Clasificación sugerida:

NO	CLASIFICACIÓN DE PUESTOS ASIGNADA	CATEGORÍA
1	Puestos de dirección, secretario municipal, asesores jurídicos, auditor interno, Juez de Asuntos Municipales	A
2	Puestos de jefatura, encargados de área o unidad	B
3	Asistentes técnicos, asistente del alcalde, asistentes, administrativos y financieros, servicio a los vecinos, técnicos, puestos secretariales.	C
4	Puestos operativos, de obras y construcción servicios generales, agentes de policía, limpieza en general	D

❖ ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

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

Se deberá establecer el nivel de motivación o satisfacción del empleado municipal, sus inquietudes sobre su desarrollo y carrera administrativa. De haber alguna sugerencia o comentario del empleado hecha en forma objetiva y positiva en relación a la evaluación o su trabajo, se deberá apuntar en la Boleta, o adjuntarla como un anexo a la misma.

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

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



❖ CONDUCCIÓN DE LA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

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

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

❖ CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Jefe o Encargado de realizar la evaluación del desempeño, sobre la base de lo actuado, debe realizar un reporte de la evaluación practicada a los empleados municipales bajo su supervisión, incluyendo las conclusiones y recomendaciones que procedan, Para el caso de los empleados en período de prueba por nuevo ingreso o por ascenso, realizará su recomendación en cuanto a la conveniencia del nombramiento definitivo, así mismo lo hará para los que fueron ascendidos y están también en período de prueba. Parte importante de este reporte, será el considerar el potencial de los empleados municipales evaluados para hacer carrera administrativa, y por consiguiente ser candidatos para optar a posiciones



de mayor jerarquía y responsabilidad, así como para detectar necesidades de capacitación. Se debe documentar lo anterior en el archivo personal del trabajador municipal y mandar copia a la Instancia de Recursos Humanos.

❖ **USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

Motivos de actualización

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

- Cuando a solicitud del Alcalde Municipal se propongan modificaciones al Reglamento Interno de Trabajo, y que sean aprobadas por el Concejo Municipal y las mismas afecten las políticas y procedimientos contenidos en el Manual.
- Cuando por iniciativa del Alcalde Municipal, y con el propósito de mejorar la administración de los recursos humanos, y/o a solicitud de alguna o todas las direcciones, se presenten propuestas de nuevas políticas o modificación a las existentes.
- Cuando debido a procesos de desarrollo organizacional, diagnósticos, estudios de clima organizacional y procesos de consulta a los trabajadores municipales, el Alcalde Municipal, decida ampliar, modificar, suprimir o implementar nuevas políticas de recursos humanos.
- Cuando se modifique la legislación relacionada con la administración de recursos humanos aplicables a las municipalidades.



ANEXOS



ANEXO

1

MODELO DE MEMORANDUM



MEMORANDUM No. Xx 2024 DRRHH

A: Directores, Jefes, Encargados y empleados municipales
DE: Dirección de Recursos Humanos
FECHA: XX/XX/2024
ASUNTO: Evaluación del desempeño del trabajador municipal

Atentamente, me dirijo a ustedes con el fin de saludarles e informarles que hemos iniciado el proceso para desarrollar la Evaluación del Desempeño a los trabajadores municipales. Contamos con su valiosa participación para la realización de la misma. Se sugiere revisar los objetivos y metas consensuados con los empleados municipales a su cargo y los registros de sus actuaciones durante el período a evaluar. Pueden solicitarnos información sobre alguna acción de personal positiva o negativa que conste en el archivo personal de los empleados.

Asimismo, sugerimos revisen el Manual de Evaluación del Desempeño. Cualquier duda favor consultarnos, estaremos gustosos de apoyarles. Solicitamos atentamente su colaboración para informar a los trabajadores municipales de la realización de la misma, y de las fechas de su realización.

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

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

Atentamente,



ANEXO

2

BOLETA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO



BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO	
CARGO O PUESTO QUE DESEMPEÑA	
DIRECCIÓN O AREA	

FACTOR DEL DESEMPEÑO	sobresaliente	bueno	regular	deficiente	observaciones
Cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo					
Calidad de trabajo y del servicio realizado					
Conocimientos del trabajo					
Proyectos, estudios, trabajos y propuestas especiales					
Capacidad de dirección					
Cumplimiento de tareas manuales y operativas					
Identificación con la municipalidad					
Iniciativa de nuevos trabajos y sugerencias					
Responsabilidad demostrada					
Problemas y conflictos resueltos					
Capacidad de comunicación					
Asistencia y puntualidad					
Relaciones humanas					
Control emocional y conducta					
Liderazgo de equipo demostrado					



OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO	OBSERVACIONES
¿considera que el empleado cumple los requisitos para tomarse en cuenta para un ascenso?			
¿considera que el empleado realizó su mejor esfuerzo?			
¿considera que el empleado mejoró en relación a la evaluación anterior?			
¿en qué áreas o competencias debe desarrollarse al empleado por medio de capacitación?			
OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO	OBSERVACIONES
¿considera que el empleado cumple los requisitos para tomarse en cuenta para un ascenso?			
¿considera que el empleado realizó su mejor esfuerzo?			
¿considera que el empleado mejoró en relación a la evaluación anterior?			
¿en qué áreas o competencias debe desarrollarse al empleado por medio de capacitación?			

Nombre del evaluador	
Cargo	
Firma	



ANEXO

3

GUIA PARA EVALUAR FACTORES



GUÍA PARA EVALUAR FACTORES

No.	FACTOR	SOBRESALIENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE TRABAJO	Cumplió los objetivos y las metas de trabajo pactadas. entre el 85 % al 100%	Cumplió los objetivos y las metas de trabajo entre el 70% al 84%.	Cumplió los objetivos y las metas entre el 50% al 69%	Cumplió entre el 0% y el 49% de sus objetivos y metas.
2	CALIDAD DE TRABAJO Y SERVICIO	Calidad sobresaliente en todo el trabajo que ejecuta. Servicio interno y externo de calidad.	La calidad de su trabajo es confiable, muy raras veces presenta errores. Buen servicio	La calidad de su trabajo es aceptable. Requiere poca supervisión.	Calidad de trabajo menor de lo esperado. Servicio deficiente
3	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Conoce y sabe hacer su trabajo muy bien en todas sus fases.	Conoce y comprende bien todas las fases de su trabajo.	Conoce su trabajo a un 70%. En ocasiones necesita instrucción en algunas áreas.	No conoce todas las fases o áreas de su trabajo. Necesita asistencia e instrucción en un grado mayor al promedio.
4	PROYECTOS, ESTUDIOS, TRABAJOS, PROPUESTAS	Dirigió y coordinó varios proyectos, estudios, propuestas y trabajos especiales de importancia para la municipalidad y sus servicios	Elaboró o participó activamente en varios proyectos, estudios, propuestas y trabajos de importancia para la municipalidad	Elaboró uno o varios trabajos especiales para su departamento o unidad.	Participó como asistente en proyectos, estudios y trabajos especiales.
5	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	La moral y el trabajo del personal a su cargo son plenamente satisfactorios. Es muy respetado por el personal a su cargo. Tiene mucho éxito en el rápido desarrollo de su trabajo.	La moral y el trabajo del personal a su cargo son satisfactorios. Goza del respeto de su trabajador municipal. Contribuye al desarrollo del trabajador municipal.	El personal a su cargo no siempre produce trabajo satisfactorio. contribuye ocasionalmente al desarrollo.	El trabajo y la moral del personal a su cargo es insatisfactorio. No contribuye al desarrollo de los empleados municipales



6 CUMPLIMIENTO DE TAREAS MANUALES Y OPERATIVAS	Cumplió a entera satisfacción una cantidad considerable de tareas manuales u operativas, en el tiempo estipulado y buen cuidado del equipo y herramientas de trabajo.	Realizó varias tareas manuales u operativas cumpliendo la mayoría de las veces con el tiempo estipulado.	Realizó varias tareas manuales u operativas. Pocas veces las termino a tiempo. Tuvo problemas con el equipo y herramientas de trabajo	Relativamente pocas tareas operativas realizadas. Problemas con el tiempo de entrega. Poco cuidadoso con el equipo y herramientas.
7 IDENTIFICACIÓN CON LA MUNICIPALIDAD	Alta y reconocida identificación con la municipalidad, la autonomía municipal, la descentralización.	Reconocida identificación con la municipalidad y sus intereses. Pone de su tiempo al servicio municipal	Identificado, pero no comprometido con la municipalidad. tiene otros intereses.	Poca o nula identificación con la municipalidad. No se puede confiar en su lealtad
8 INICIATIVA DE NUEVOS TRABAJOS Y SUGERENCIAS	Presentó varias iniciativas y sugerencias de mejoras administrativas, operativas y de servicios, de optimación de operaciones y reducción de costos.	Presentó algunas iniciativas y sugerencias de mejoras administrativas, operativas y de servicios.	Presentó sugerencias para mejorar su propio trabajo, o el de un procedimiento.	No presentó sugerencias ni iniciativas
9 RESPONSABILIDAD DEMOSTRADA	Alto sentido de su responsabilidad y compromiso. Lo acepta y asume siempre que se requiere. Cumple más que el deber.	asume todas sus responsabilidades y compromisos propios de su trabajo. Siempre cumple con sus funciones	Generalmente asume y acepta sus responsabilidades y compromisos propios de su trabajo. Cumple con sus funciones	Rehúye de las responsabilidades y no gusta de comprometerse. No siempre cumple.
10 PROBLEMAS Y CONFLICTOS RESUELTOS	Resolvió varios problemas importantes y conflictos relevantes para la municipalidad.	Resolvió varios problemas importantes y conflictos en su área de trabajo	Participó en la solución de problemas y conflictos en su área de trabajo.	Poca o nula participación en solución de problemas y conflictos en su área de trabajo.
11 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Puntualidad y asistencia ejemplar. Se queda más tarde cuando sabe que hay trabajo pendiente.	Se presenta todos los días. Ha tenido llegadas tardías. Se queda más tarde cuando se le solicita.	Ha tenido algunas ausencias y llegadas tardías. Generalmente sale a la hora.	Ha tenido varias ausencias no justificadas y generalmente llega tarde Siempre sale a la hora.



12 RELACIONES HUMANAS	Muy buenas relaciones humanas tanto internamente en la municipalidad como con los vecinos. Excelente relación con los compañeros de trabajo. Resalta el trabajo en equipo	Buenas relaciones Humanas tanto internas como con los vecinos	Se lleva bien con sus compañeros de grupo o de traba o departamento. Regular atención al vecino	Tiende a tener problemas personales con sus compañeros y su jefe.
13 CONTROL EMOCIONAL Y CONDUCTA	Destaca por su, carácter, actitud y conducta ante los problemas y tensiones del trabajo y vida del trabajador municipal	Buen manejo de su carácter, manteniendo normalmente un buen control de sus emociones	Regularmente manifiesta un aceptable control de sus emociones y manejo de su carácter en el trabajo	En algunas ocasiones pierde el control emocional y el control de su carácter.
14 LIDERAZGO DE EQUIPO DEMOSTRADO	Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que la municipalidad obtenga concesiones o líneas de cooperación por sus gestiones e iniciativas.	Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que su área de trabajo realice trabajos, estudio y proyectos especiales y que se de un buen servicio al vecino. Dirige apropiadamente al personal a su cargo.	Ante un problema o situación especial asumió un liderazgo positivo en su departamento o área de trabajo que represento beneficios o evito costos. Participa activamente en los equipos de trabajo.	Su capacidad de liderazgo es poco relevante, aunque apoya las iniciativas.
15 CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Alta capacidad de comunicación verbal y por escrito. Elocuente, bueno para hablar en público. Muy buena comunicación con los vecinos.	Buena comunicación verbal y escrita. Planteamientos claros. Buena comunicación con los vecinos	Se comunica apropiadamente con trabajador municipal a su nivel. Regular comunicación con los vecinos	Dificultad de comunicación con sus Jefes y otras personas de otras áreas y con los vecinos.



REGISTRO DE ELABORACIÓN, EDICIÓN Y REVISIÓN

MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Elaborado por:

Firma y sello

Nombre: Julia Elisa Menchú Alvarez

cargo: Directora de Recursos Humanos

Orientado y revisado por:

Firma y sello

Nombre: Lic. Walter David Estacuy Muñoz

cargo: Asesor Jurídico

Orientado y revisado por:

Firma y sello

Nombre: Lic. Jorge Robeto Leiva Juárez

cargo: Auditor Interno