



MUNICIPALIDAD  
SAN MIGUEL IXTAHUACÁN  
SAN MARCOS

[www.munisanmiguel.com.gt](http://www.munisanmiguel.com.gt)

San Miguel Ixtahuacán, San Marcos, 04 de Enero del año 2021.

Por medio de la presente se adjunta, el documento que contienen información sobre el numeral 6 del artículo del artículo 10 de la ley de libre acceso a la información Pública de la Municipalidad de San Miguel Ixtahuacán, el Reglamento Interno del personal de la Municipalidad de San Miguel Ixtahuacán, Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Sueldos y Salarios, Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal Municipal, Manual de Evaluación del Desempeño Municipal, Plan de Capacitación del personal Municipal, vigentes hasta la fecha. Mismo que se estará publicando hasta la fecha de su modificación.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente.

  
María Enriqueta Mejía Cinto  
Directora de Recursos Humanos.  
Municipalidad de San Miguel Ixtahuacán



El Infrascrito Secretario Municipal del Municipio de San Miguel Ixtahuacán, del Departamento de San Marcos, **CERTIFICA:** Que tiene a la vista el libro de Acuerdos Municipales, donde aparece el que copiado en su parte conducente dice. -----

**ACUERDO MUNICIPAL No. 61 - 2019**

Alcaldía Municipal de San Miguel Ixtahuacán del Departamento de San Marcos, a once días del mes de julio del año dos mil diecinueve. -----

**LA CORPORACION MUNICIPAL. -**

**Considerando** que es necesario aprobar las herramientas trabajadas y adaptados al contexto de la municipalidad para el fortalecimiento de la Oficina Municipal de Recursos Humanos y de la Municipalidad en sí. Luego de una amplia deliberación. -----

**POR LO TANTO.**

De conformidad a las facultades que le confiere la Ley. -----

**ACUERDA:**

a) Aprobar las siguientes herramientas:

1. Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal Municipal.
2. Manual de Descripción de Puestos Municipal.
3. Manual de Evaluación de Desempeño Municipal.
4. Plan de Capacitación del Personal Municipal.
5. Reglamento Interno de Trabajo.

b) Las presentes herramientas surten sus efectos inmediatamente. -----

c) Estas herramientas serán actualizadas cada año para fortalecer el ejercicio administrativo. -----

d) Certifíquese a donde corresponda para sus efectos legales. -----

Firmas Ilegibles. Ramiro Bruno Soto Mejía, Alcalde Municipal; Héctor Efraín Bámaca Jerónimo, Sindico Primero, Fausto Samuel Bámaca López, sindico Segundo; Federico Pérez Méndez, Concejal Primero, Facundo Félix Díaz Domingo, Concejal Segundo; Higinio Teodoro Velásquez Mejía, concejal Tercero, Angela Estela Molina Castañón, concejal Cuarto, Fausto Jovito González Bámaca, Concejal Quinto, Isaías Benedicto López Díaz, Secretario Municipal. Aparecen los sellos respectivos. -----

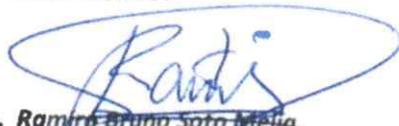
Y, para los efectos donde corresponden, se extiende firma y sello la presente certificación fiel de su original, en esta única hoja de papel bond tamaño oficio con el membrete de la municipalidad a once días del mes de julio del año dos mil diecinueve. -----

CERTIFICO:

  
Isaías Benedicto López Díaz  
Secretario Municipal



VISTO BUENO:

  
Vo. Bo. Ramiro Bruno Soto Mejía  
Alcalde Municipal





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



## **Manual de Evaluación de Desempeño de Personal Municipal**

*Municipalidad de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos*

Periodo 2016-2020





## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>GENERALIDADES DEL MANUAL</b> .....	4
Objetivos del manual genérico .....	4
Aplicaciones y alcances del manual genérico .....	5
Marco legal .....	5
Sugerencias para la implementación del manual. ....	5
<b>VALORES Y PRINCIPIOS SUGERIDOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>DERECURSOS HUMANOS</b> .....	7
Valores institucionales .....	7
Principios a observar para la evaluación del desempeño .....	8
<b>PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	9
Justificación .....	9
Objetivos del programa de evaluación .....	9
Lineamientos generales del programa .....	9
Proceso general de definición e integración de objetivos .....	12
Normas para realizar las evaluaciones del desempeño .....	14
Procedimiento para realizar la evaluación del desempeño .....	15
Factores para calificar y evaluar el desempeño .....	17
Estructura de categoría de puestos en la municipalidad .....	18
Entrevista de retroalimentación de la evaluación .....	18
Conducción de la reunión de retroalimentación .....	19
Conclusiones de la evaluación de desempeño .....	20
<b>USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL</b> .....	23
Motivos de actualización .....	23
Conservación y salvaguarda del manual .....	23
Encargado de la actualización .....	23
<b>DEFINICIONES DE CONCEPTOS Y TÉRMINOS UTILIZADOS</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS</b> .....	38



## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Evaluación del Desempeño tiene como objeto servir de guía y referencia válida para la Municipalidad, en materia de buenas prácticas de gestión del recurso humano. En su contenido la municipalidad podrá encontrar material de referencia para implementar y adecuar las necesidades propias de su municipio y de su estructura organizacional, un modelo de desarrollo de procesos de evaluación del desempeño del empleado municipal para verificar su contribución a los objetivos institucionales.

El contar con esta herramienta administrativa busca fortalecer la institucionalidad de la municipalidad y desarrollar la carrera administrativa municipal del empleado. Con su implantación se estará dando la prioridad y la importancia que el empleado municipal tiene en la prestación de los servicios municipales a los vecinos, y en la correcta administración del patrimonio municipal y su territorio.

El manual como herramienta administrativa, está en marcado 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 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 institución.

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



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



## OBJETIVOS DEL MANUAL

- Contar con un manual que documente en forma integrada y consistente las políticas y los procesos sugeridos para desarrollar la evaluación del desempeño de los empleados municipales.
- Contar con un manual que brinde a la municipalidad un material de referencia de buenas prácticas de evaluación del desempeño del empleado municipal, que fue desarrollado tomando en cuenta las características y necesidades de la municipalidad.
- Contribuir 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. Su implementación, aplicación y seguimiento dentro de la municipalidad se hará contando con la aprobación del Concejo Municipal, o con la delegación de éste hacia el Alcalde Municipal. La municipalidad, gozando del derecho constitucional de su autonomía, tendrá la facultad de observarlo, adaptarlo, y adecuarlo a sus propias características y necesidades. El manual por su característica, su contenido incluye las políticas, normas, procesos para la evaluación del desempeño, requiere de una adecuación y adaptación a las propias características y perfil de las necesidades y capacidades de la municipalidad. Estas tareas y trabajos pendientes, serán responsabilidad de la municipalidad, las cuales nombrarán, asignarán y delegarán a los responsables de la implantación y adecuación del manual. La meta será contar con un Manual propio y que responda a las necesidades reales del municipio.

## MARCOLEGAL

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



## VALORES Y PRINCIPIOS SUGERIDOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Valores institucionales:

- **Solidaridad con todos los vecinos:** fomentar la solidaridad con los vecinos y entre los vecinos que integran el municipio. Lograr la misma por medio de procesos consensuados de solidaridad y participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de todos los vecinos y miembros de las comunidades que integran el municipio.
- **Valorización de la vida y del trabajador municipal:** valorar la vida en todas sus manifestaciones, principalmente al ser humano, y propiciar el desarrollo integral del trabajador municipal.
- **Honestidad y Transparencia:** valorar la transparencia y la honestidad. Estos estarán presentes en todos sus actos, en la gestión y administración de los recursos y el patrimonio del municipio y en sus relaciones internas y con terceros.
- **Cultura institucional de trabajo con calidad y de servicio al vecino:** propiciar por medio de sus autoridades una cultura institucional con una mística de trabajo en la cual se realiza el mismo con calidad y privilegiando el servicio y atención al vecino.
- **Relaciones que propicien el bien común:** buscar el bien común en todas sus relaciones internas, externas, institucionales e interinstitucionales. Dentro de sus prioridades están las relaciones con la mancomunidad a la que pertenecen, los COMUDES, COCODES, la ANAM, instituciones del Estado, la sociedad civil, el sector de la iniciativa privada y la cooperación internacional.
- **Integridad del Municipio y la Autonomía Municipal:** velar con el respaldo de la Constitución Política de la República, el Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, otras leyes aplicables y sus propias disposiciones u ordenanzas emitidas por el honorable Concejo Municipal, por la integridad del municipio, la conservación de su patrimonio y los recursos naturales y su medio ambiente. Asimismo, por preservar la autonomía municipal y el fortalecimiento del poder local y la participación del vecino en la toma de decisiones por medio de consultas y cabildos abiertos.



## PRINCIPIOS A OBSERVAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR MUNICIPAL

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

- **Principio de identificación con la cultura del municipalismo:** se buscará desarrollar en el trabajador municipal una cultura afín con el municipalismo y los gobiernos locales, con énfasis en la autonomía y la descentralización municipal.
- **Principio del desarrollo organizacional de la municipalidad:** se buscará propiciar un desarrollo organizacional de la municipalidad congruente con su visión, misión y sus objetivos, y dentro de la cultura municipal, por medio del desarrollo del servidor municipal, dentro de las intervenciones para lograrlo estará la evaluación del desempeño del trabajador municipal.
- **Principio de la meritocracia para la integración del personal:** se aplicará la evaluación del desempeño, para sustentar las capacidades y merecimientos, tanto para confirmar, como para promover y ascender a los empleados municipales dentro de la carrera administrativa municipal.
- **Principio de la profesionalización del empleado municipal:** se promoverá la profesionalización de los servidores municipales por medio de la capacitación y desarrollo de sus competencias, la evaluación de su desempeño, su promoción en base ameritas 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 aplicará modernas técnicas de administración de recursos humanos, y dentro de éstas destaca la realización de una evaluación objetiva y técnica del desempeño del empleado municipal. Se persigue con ello el desarrollo del empleado municipal y su carrera administrativa dentro de la institución. Congruente con lo anterior se busca un aumento significativo de la productividad de los servicios prestados y una mejora apreciable en cuanto a la calidad y eficiencia con la que se desarrollan los mismos en beneficio de los vecinos.

### Objetivos del programa de evaluación del desempeño

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

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

### Lineamientos generales del programa

- El Programa de Evaluación del Desempeño, se aplicará a todo aquel trabajador municipal que se encuentre en cualquiera de las siguientes situaciones. a) En período de prueba por nuevo ingreso, o por ascenso. b) Que haya sido confirmado su nombramiento o contratación como empleado regular y se encuentre ejerciendo su cargo.
- Para propiciar el desarrollo del trabajador municipal dentro de la carrera administrativa municipal se realizarán en forma periódica y 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, directores o directores de la municipalidad. Estas se realizarán por el Alcalde Municipal.
- La municipalidad trabajará sobre la base de planes, 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 directores, 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.
- Las descripciones de puestos y su perfil, deben contar con sus indicadores del cumplimiento de objetivos y los medios de verificación. Estos deben estar alineados con los objetivos de su área o unidad a la que pertenezcan.
- La definición de los objetivos de cada puesto para un período de tiempo determinado será desarrollada en forma conjunta entre el trabajador municipal y su jefe superior inmediato. Así mismo, se determinarán en forma conjunta los indicadores de cumplimiento de los objetivos y metas, y los medios o forma en que se verificará su cumplimiento.
- 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 (ver capítulo 11), sustentados en la ética y el profesionalismo, evitando el clientelismo, los favoritismos, las discriminaciones por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad, las represalias, prácticas arbitrarias y los sesgos.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA





- 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 debilidades o deficiencias habidas durante el período de evaluación. El mensaje en todo caso es lograr motivar al trabajador municipal una mayor contribución al logro de los objetivos y metas de la municipalidad.
- Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán tomadas como base para confirmar o no en su puesto a un nuevo servidor municipal durante el período de prueba. También se aplica de igual manera para los trabajadores municipales ascendidos a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidades dentro del período de prueba correspondiente.
- Las evaluaciones del desempeño del trabajador municipal podrán ser utilizadas para: a) Determinar la contribución particular de cada empleado municipal, b) Verificar el grado de avance o mejoramiento en las responsabilidades asignadas, c) Identificar deficiencias y debilidades, d) Determinar las necesidades de capacitación o adiestramiento, e) Considerar ascensos y promociones, f) Considerar aumentos de salario, g) Otorgar capacitaciones externas y becas, h) Verificar grado de satisfacción y motivación, i) Verificar el clima organizacional, j) Brindar consejería de ayuda, y k) Tomar en cuenta la determinación de la conveniencia al retirarse del servicio.
- La municipalidad buscará el consenso y la negociación positiva con el Sindicato de Trabajadores Municipales, si lo hubiera. De existir un pacto de condiciones de trabajo en el cual se considere la evaluación del desempeño de los trabajadores municipales sindicalizados, se observará en cuanto a procedimiento y las políticas en él definidas.



## PROCESO GENERAL DE DEFINICIÓN E INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS

- El Concejo Municipal sobre la base de la propuesta que le someta el Alcalde Municipal y los planes estratégicos, programas y proyectos con que cuente el municipio, establecerá los objetivos rectores y metas anuales de la municipalidad. Estos se integrarán en los planes operativos anuales (POA's) que las distintas direcciones, gerencias y unidades elaboran para cada ejercicio.
- Cada director o Director, establece los planes y objetivos de su área conjuntamente con sus jefes o encargados. Es importante indicar que estos planes y objetivos deben apoyar los objetivos generales y estratégicos de la municipalidad.
- Cada jefe o encargado establece conjuntamente con cada uno de los empleados municipales a su cargo, los objetivos y metas particulares, sobre una base anual, para apoyar el alcance de los objetivos de su área o unidad. Los objetivos y metas deben ser medibles, cuantificables y alcanzables.
- Los Jefes y los empleados municipales, establecen los indicadores de cumplimiento de los objetivos y metas y los medios por los cuales se verificará el cumplimiento.
- Los directores y jefes para lograr un buen consenso productivo y positivo con los empleados municipales, en la determinación de los objetivos y metas para el siguiente ejercicio, o ciclo a considerar, aplicarán el procedimiento general siguiente:
- Deberá contarse con una definición de los objetivos rectores de la institución. Estos deben ser desarrollados por el Concejo Municipal y/ o el Alcalde Municipal. Deben estar claramente definidos, ser cuantificables y verificables por medio de indicadores y de verificación.
- Los objetivos rectores, pueden tomarse del plan estratégico de la municipalidad, si se contare con el mismo.
- Deben considerarse los planes operativos anuales y programas de la municipalidad.



- Realizar el consenso en cascada de arriba hacia abajo.
- Debe contarse con una previa programación de las citas para realizar las actividades de consenso entre el jefe y el empleado municipal.
- Debe propiciarse un lugar adecuado y cómodo, sin interrupciones para realizar la reunión.
- Tanto el Jefe como el empleado municipal deberán llegar preparados para la reunión. El jefe o encargado deberá previamente revisar la descripción de puestos del empleado municipal, el plan operativo anual y programas encomendados al área o departamento respectivo.
- El jefe o encargado tiene la autoridad para sugerir algunos objetivos al empleado municipal.
- El empleado municipal propone sus objetivos, congruentes con sus responsabilidades delegadas, los cuales deberán estar alineados con los objetivos de su área de trabajo y esta con los objetivos de orden superior.
- El jefe y el empleado municipal llevan a un consenso sobre los objetivos y las metas para el siguiente ejercicio.
- Se identifican los recursos necesarios para cumplir los objetivos, y el nivel de certeza para que el empleado municipal tenga acceso a los mismos.
- Los objetivos que se establezcan deben ser definidos en forma cuantitativa y cualitativa. Es decir, deben ser descriptivos, medibles y verificables. Deben responder la pregunta ¿Cómo puedo saber al final de periodo si el objetivo se cumplió?
- Los objetivos que se establezcan deben de constituir un reto realizable para el trabajador municipal. Deben motivar el cumplirlos y ser alcanzables con esfuerzo. Los objetivos pueden subdividirse en metas, que se van cumpliendo dentro el período considerado
- Es deseable establecer indicadores de resultados y desempeño a manera de semáforos, que permitan el control y seguimiento del cumplimiento del objetivo, durante el período a considerar. Estos indicadores deben contar con sus medios de verificación.
- Debe establecerse un período, durante el cual los objetivos del empleado municipal tienen vigencia, y las fechas de control y seguimiento.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA





- El jefe debe transmitir confianza al empleado municipal, y ofrecerles asesoría y apoyo durante el proceso.
- El empleado municipal redacta sus objetivos, estos deberán ser documentados en forma escrita, y firmados tanto por el Jefe como por el empleado. Cada uno deberá contar con copia.
- De haber discrepancias y falta de acuerdos, se deberá llegar a un proceso de negociación sin coacciones. Podrá participar un tercero, en carácter de buen negociador y facilitador.
- Todos los procesos de establecimiento de objetivos y metas, tanto a nivel de gerencia, 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 Instancia de Recursos Humanos, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones del desempeño en los períodos asignados.
- Previo a la fecha de evaluación enviará un memorando a cada Director, Jefe o Encargado de área o unidad, indicando el procedimiento que se deberá seguir y la Boleta de Evaluación del Desempeño a utilizar (ver anexo 1). Se podrá enviar el mismo por email, fax, cd, usb y cualquier otro medio.
- Los Directores, Jefes o Encargados serán los responsables porque se realicen las evaluaciones del desempeño a los trabajadores municipales asignados a su área y dentro del período de tiempo designado para este fin.
- Para realizar la evaluación del desempeño se requerirá de información sobre la actuación del empleado en el período considerado. Dentro de esta se puede considerar: a) la definición por escrito de objetivos y metas del empleado municipal realizadas en forma consensuada (ver sección 3.4, punto 5), b) registros con que cuente el jefe inmediato sobre el rendimiento y cumplimiento de metas realizadas durante el período a considerar, y c) archivos existentes en Recursos Humanos sobre acciones de personal positivas o negativas del trabajador municipal.



- La evaluación del desempeño deberá ser realizada preferentemente por el jefe inmediato de la persona evaluada. También podrá ser realizada en casos especiales por otra autoridad municipal, por compañeros de trabajo, y por los usuarios internos y externos de los servicios prestados. De existir otro nivel jerárquico los resultados de la evaluación practicada siempre deberán ser revisados por el Director, Jefe o Encargado del área y luego trasladarse a la Instancia de Recursos Humanos.
- Las evaluaciones del desempeño de los funcionarios municipales y jefes de dependencia que reporten directamente al Alcalde Municipal, serán realizadas por éste.
- La evaluación del desempeño del trabajador municipal se hará de acuerdo al cumplimiento de 15 factores de evaluación. Cada uno de ellos tendrá cuatro niveles de cumplimiento. Se calificarán de mayor a 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 posición 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 encuentre 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 con 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 (ver anexo 2). Una por cada empleado
- El jefe o la autoridad encargada leerá cuidadosamente el Programa De Evaluación del Desempeño, contenido en el presente manual.
- Revisar y analizar la tabla No 1 Calificación de Factores por Categoría de Puesto. (ver tabla en Sección 3.7 página 16)



- Revisar la estructura de categorías de puestos de la municipalidad (ver sección 3.8 página 18). 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 (ver anexo 3). Información descriptiva de que mide y cómo lo hace cada factor.
- Revisar los registros de actuación del empleado. Tanto los relativos los objetivos y metas consensuados con el trabajador municipal, como los resultados de sus actuaciones y actitudes registrados cronológicamente durante el período a evaluar (archivos del jefe sobre actuación del trabajador municipal).
- Verificar el cumplimiento de los mismos (porcentaje de cumplimiento) y analizar las razones que pudieron incidir positiva o negativamente en su cumplimiento; ya sea por debajo o por arriba del promedio esperado, de tal forma que pueda justificar el nivel de cumplimiento o satisfacción de cada factor a evaluar.
- Confirmar cuando se trate de una evaluación del desempeño para un empleado municipal en período de prueba de nuevo ingreso o por ascenso, los objetivos y desempeños mínimos esperados.
- Revisar en el caso de una segunda (o más) evaluación del desempeño realizada a un empleado municipal, los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar fácilmente los logros o problemas actuales.
- Realizar la evaluación del empleado en la Boleta de Evaluación del Desempeño. Para cada uno de los 15 factores evaluarlo en sólo una columna. Calificando con una puntuación máxima de 5 puntos por cada factor. Posteriormente se realizará un promedio de la siguiente manera: 0-45 para deficiente 46-60 para Regular, 61-80 Bueno y de 81 a 100 Sobresaliente.
- 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 EL 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

FACTORES A EVALUAR SOBRE EL DESEMPEÑO DE EMPLEADO	CATEGORIA DE PUESTOS			
	CATEGORIA PUESTO A	CATEGORIA PUESTO B	CATEGORIA PUESTO C	CATEGORIA PUESTO D
1. Cumplimiento de los objetivos y las metas de trabajo				
2. Calidad de trabajo y del servicio realizado				
3. Conocimientos del Trabajo				
4. Proyectos, estudios, trabajos y propuestas especiales realizados				
5. Capacidad de dirección				
6. Cumplimiento de tareas manuales y operativas asignadas				
7. Identificación con el municipalismo				
8. Iniciativa de nuevos trabajos y propuestas				
9. Responsabilidad demostrada				
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.

Nota: Cada municipalidad deberá realizar su propia estructuración de sus puestos por categorías o niveles jerárquicos. Se sugiere un Estudio de Calificación y Clasificación de Puestos.

Clasificación sugerida:		
No.	Clasificación de Puestos: Asignada	Categoría
I	AUDITOR INTERNO, ASESOR JURIDICO, SUPERVISOR DE OBRAS, OTROS ASESORES Y RECURSOS HUMANOS.	A
II	JUEZ DE ASUNTOS MUNICIPALES, SECRETARIO, DIRECTORES, ENCARGADOS DE OFICINA Y UNIDADES.	B
III	ASISTENTES DE ALCALDIA, TÉCNICOS, ADMINISTRATIVO Y FINANCIEROS, PROMOTORES, OFICIALES Y PERSONAL	C
IV	PUESTOS OPERATIVOS, DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES, SERVICIOS GENERALES, AGENTES DE POLICÍA Y LIMPIEZA	D

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

## ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no se considerará completa si no se ha realizado la entrevista de retroalimentación con el empleado municipal. Este tiene el derecho de conocer el resultado de su evaluación que le fue realizada. Esto aplica tanto para empleados municipales en período de prueba por 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 respectiva.

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

### **Conservación y salvaguarda del manual.**

Una copia del Manual de Evaluación del Desempeño deberá estar bajo la responsabilidad del Alcalde Municipal y cada uno de los Directores, Jefes o



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Encargados de las distintas unidades que integran la estructura organizacional de la municipalidad. La Instancia de Recursos Humanos y/o Capacitación mantendrá por lo menos dos copias y una copia digitalizada y guardada en disco duro. Se tendrá una copia de backup, guardada en un lugar seguro dentro de la municipalidad, como salvaguarda del mismo.

### **Encargado de la actualización**

La Instancia de Recursos Humanos es la encargada de la actualización del manual, previa autorización del Alcalde Municipal y de facilitar al trabajador municipal su acceso al mismo. En todas las actualizaciones se deberá dejar constancia de la autorización, del responsable, los cambios realizados y la fecha de su realización y entrada en vigencia.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**ANEXOS**  
**ANEXO 1**  
**MUNICIPALIDAD**  
**MEMORANDO**

**Fecha:**

**Para:** Directores, Jefes, Encargados y empleados municipales

**De:** Oficina de Recursos Humanos

**Asunto:** Realización Anual de Evaluación del Desempeño del Trabajador Municipal.

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

Así mismo 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, si no se contara con dicho recurso se lo estaremos enviando en formato impreso.

Favor enviarnos las boletas de la Evaluación realizada al personal a la atención de: Oficina de Recursos Humanos, a más tardar el: (fecha de envío)

Cualquier duda favor contactarnos, Atentamente,



**ANEXO 2**

**Boleta de Evaluación del Desempeño área administrativa.**

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



**ANEXO 3**

**Boleta de Evaluación del Desempeño área operativa.**

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



## ANEXO 4

### Guía para Evaluar Factores

FACTOR	Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente
1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE TRABAJO	Cumplió los objetivos y las metas de trabajo pactadas. entre el 85 % al 100%.	Cumplió los objetivos y las metas de trabajo entre el 70% al 84%.	Cumplió los objetivos y las metas entre el 50% al 69%	Cumplió entre el 10% 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.	Calidad de su trabajo confiable, muy raras veces presenta errores. Buen servicio	Calidad de su trabajo Es aceptable. Requiere poca supervisión. Servicio regular.	Calidad de trabajo menor de lo esperado. Servicio deficiente
3 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Conoce y sabe hacer su trabajo muy bien en todas sus fases.	Conoce y comprende bien todas las fases de su trabajo.	Conoce su trabajo a un 70%. En ocasiones necesita instrucción en algunas áreas, tipos de trabajo o áreas.	No conoce todas las fases o áreas de su 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 participo 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 su trabajador municipal. Tiene mucho éxito en el rápido desarrollo de su trabajador municipal.	La moral y el trabajo del personal a su cargo son satisfactorios. Goza del respeto de su trabajador municipal Contribuye al desarrollo del trabajador municipal o empleado 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 u operativas realizadas. Problemas con el tiempo de entrega. Poco cuidado 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 comprometido con la municipalidad Tiene otros intereses.	Poca o nula identificación con la municipalidad. No se puede confiar en su lealtad
8 INICIATIVA DE NUEVOS TRABAJOS Y SUGERENCIAS	Presentó varias iniciativas y sugerencias de mejoras administrativa, operativa y de servicios, de optimación de operaciones y reducción de costos.	Presentó algunas iniciativas y sugerencias de mejoras administrativa, operativa 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. Cumple siempre.	Generalmente asume y acepta sus responsabilidades y compromisos propios de su trabajo. Cumple su trabajo.	Rehúye de las responsabilidades y no gusta de comprometerse. No siempre cumple.
10 PROBLEMAS Y CONFLICTOS RESUELTOS	Resolvió varios problemas importantes y conflictos 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.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



<p>11 CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Alta capacidad de comunicación verbal y por escrito. Elocuente, bueno para hablar en público. Muy buena comunicación con los vecinos</p>	<p>Buena comunicación verbal y escrita. Planteamientos claros. Buena comunicación con los vecinos</p>	<p>Se comunica apropiadamente con trabajador municipal a su nivel. Regular comunicación con los vecinos</p>	<p>Dificultad de comunicación con sus jefes y otras personas de las oficinas de las municipalidades con los vecinos.</p>
<p>12 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</p>	<p>Puntualidad y asistencia ejemplar. Se queda más tarde cuando sabe que hay trabajo pendiente.</p>	<p>Se presenta todos los días. Ha tenido llegadas tardías. Se queda más tarde cuando se le solicita.</p>	<p>Ha tenido algunas ausencias y llegadas tardías. Generalmente sale a la hora.</p>	<p>Ha tenido varias ausencias no justificadas y generalmente llega tarde. Siempre sale a la hora.</p>
<p>13 RELACIONES HUMANAS</p>	<p>Muy buenas relaciones humanas tanto internamente en la municipalidad como con los vecinos. Los compañeros de trabajo gustan de su relación.</p>	<p>Buenas relaciones humanas tanto internamente en la municipalidad como con los vecinos.</p>	<p>Se lleva bien con sus compañeros de grupo o de trabajo o departamento.</p>	<p>Tiene a tener problemas personales con sus compañeros y su jefe.</p>
<p>14 CONTROL EMOCIONAL Y CONDUCTA</p>	<p>Destaca por su carácter, actitud y conducta ante los problemas y tensiones del trabajo.</p>	<p>Buen manejo de su carácter, manteniendo normalmente un buen control de sus emociones</p>	<p>Regularmente manifiesta un aceptable control de sus emociones y manejo de su carácter en el trabajo</p>	<p>En algunas ocasiones pierde el control emocional y el control de su carácter.</p>
<p>15 LIDERAZGO DE EQUIPO DEMOSTRADO</p>	<p>Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que la municipalidad obtenga concesiones o líneas de cooperación por sus gestiones e iniciativas.</p>	<p>Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que su área de trabajo realice trabajos, estudio y proyectos especiales y que se dé un buen servicio al vecino. Dirige apropiadamente al personal a su cargo.</p>	<p>Ante un problema o situación especial asumió un liderazgo positivo en su departamento o área de trabajo que representó beneficios o evitó costos. Participa activamente en los equipos de trabajo.</p>	<p>Su capacidad de liderazgo es poco relevante, aunque apoya las iniciativas.</p>



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



## DEFINICIONES DE CONCEPTOS Y TÉRMINOS UTILIZADOS

### **Administración:**

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

### **Administradores:**

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

### **Análisis:**

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

### **Ascenso:**

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

### **Análisis costo-beneficio:**

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

### **Aptitud:**

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

### **Autoridad:**

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

### **Autoridad funcional:**

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

### **Autoridad de línea:**

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



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**Autoridad de asesoría:**

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

**Calidad:**

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

**Carrera administrativa:**

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

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

**Capacidad:**

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

**Competencias laborales:**

Es la capacidad para resolver exitosamente las demandas normales y especiales involucradas en las actividades, tareas o trabajos delegados a una posición a cargo de un empleado municipal, desempeñados de acuerdo a los estándares o niveles requeridos por la institución.

- Las competencias abarcan los conocimientos (Saber),
- Las actitudes (Saber Ser) y
- Las habilidades (Saber Hacer) de un empleado municipal.

**Conflicto de intereses:**

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

**Conocimientos:**

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

**Cronograma:**

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



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**Contratación:**

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

**Control:**

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

**Coordinación:**

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

**Cultura organizacional o institucional:**

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

**Descentralización municipal:**

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

**Desconcentración:**

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

**Desarrollo Organizacional (DO):**

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

**Descripción del puesto:**

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

**Dirección:**

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

**Eficacia:**

Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:**

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



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



### **Elementos de la carrera administrativa municipal:**

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

### **Estrategia:**

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

### **Ética:**

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

### **Evaluación del desempeño:**

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

### **Fortalecimiento municipal:**

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

### **Funcionario público municipal de confianza**

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

### **Habilidad:**

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

### **Idoneidad:**

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

### **Indicador:**

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



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**Inducción:**

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

**Marco Lógico:**

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

**Mérito:**

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

**Objetivo:**

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

**Plan:**

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

**Perfil del puesto:**

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

**Período de Prueba:**

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

**Plaza nueva/vacante:**

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

**Políticas:**

Declaraciones o interpretaciones generales que guían y norman la conducta y la toma



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



de decisiones ante situaciones se presentan en la planeación, gestión y administración de las funciones y activos municipales, tanto a nivel interno, como con sus relaciones con terceros.

**Principios:**

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

**Principio de igualdad:**

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

**Principio de mérito:**

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

**Procedimientos:**

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

**Procesos:**

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

**Profesionalización de los empleados municipales:**

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

**Programa:**

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

**Puesto:**

Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a un cargo que forma parte de la estructura organizacional de la municipalidad.

**Reclutamiento:**

Proceso que consiste en una serie de estrategias, acciones y actividades encaminadas a ubicar y atraer recursos humanos adecuados, tanto de fuentes internas como del



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



mercado laboral externo, capaces y con las competencias requeridas para ocupar cargos dentro de la municipalidad.

**Selección:**

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

**Sistemas:**

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

**Valores:**

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



## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

1. ACE, Asesores y Consultores Empresariales. Archivos y referencias de Manuales de Capacitación y Desarrollo de Competencias.
2. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
3. Echeverría Guevara, Ronald David. Consultor. Archivos y referencias de estudios y manuales desarrollados en áreas de capacitación y desarrollo de competencias.
4. Estrategia Institucional de la Fundación DEMUCA para el desarrollo de la carrera administrativa municipal en Centroamérica y El Caribe, diciembre, 2008.
5. Código Municipal, Decreto 12-2002, Congreso de la República de Guatemala.
6. Constitución Política de la República de Guatemala. 1985
7. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002, Congreso de la República de Guatemala.
8. Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002, Congreso de la República de Guatemala.
9. Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87, Congreso de la República de Guatemala.
10. Iniciativa de Ley No. 4130, "Ley de Servicio Municipal". Comisión de Asuntos Municipales del Congreso de la República/ANAM/DEMUCA.
11. Página web de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala, ANAM.
12. Página web del Instituto Nacional de Administración Pública. INAP
13. Página web del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. INTECAP
14. Página web del Instituto de Fomento Municipal. INFOM
15. Revista Municipio. Órgano de divulgación de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala, ANAM.
16. Reglamento Interno de Personal de la Municipalidad de Cobán del Departamento de Alta Verapaz.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Con el apoyo de:



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES  
DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

“La realización de esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido aquí expresado no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América”.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

