



**Muni
San Pedro**
con rostro humano

El Infrascrito Secretario del Concejo Municipal del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, Departamento de San Marcos, CERTIFICA: Tener a la vista el libro de Actas en uso de sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal, en el que aparece el Acta que copiada en lo conducente dice: **ACTA NÚMERO: CIENTO VEINTISIETE GUIÓN DOS MIL VEINTICINCO (127-2,025)**, Sesión Pública Ordinaria celebrada por el Honorable Concejo Municipal del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, Departamento de San Marcos, el día **Doce de Agosto** del año dos mil veinticinco, presidida por el Señor Alcalde Municipal, Perito Contador Luis Aroldo Rivera Joachin, con asistencia de los Señores Síndicos: 1º. Ciudadano Eber Daniel Fuentes Velásquez 2º. Ciudadano: Mynor Evelio Navarro Orozco; y de los siguiente Concejales: 1º. Ciudadano Daniel Isaías López Alonzo. 2º. Ciudadano Elder Byron Fuentes y Fuentes. 3º. Licenciado Erwin Otoniel Fuentes Fuentes. 4º. Arquitecto Billy Abel Orozco Orozco 5º. Ciudadano Elias Rolando Godínez Pérez. 6º. Abogada y Notaria Days Ivonne Orozco Navarro. 7º. Técnico en Administración de Empresas Luis Fernando Chang Barrios. Estando presente el Señor Secretario Municipal quién suscribe la presente, Abogado y Notario Dany Gilbar González Gómez, siendo las siete horas reunidos en el Salón de Sesiones del Edificio Municipal, se procedió de la siguiente manera: -----

PRIMERO:DECIMO SEGUNDO: Se conoció el contenido de **Dictamen No. 87-2025 Ref. CAMB/MHGO/MMFF** presentado por el Lic. Carlos Augusto Méndez Bautista y Lic. Max Henry García Ochoa ambos en su calidad de Asesores Jurídico Municipales, y Lic. Milton Manfredo Fuentes Fuentes, Asesor Jurídico Empresa Eléctrica Municipal, el cual en su parte conducente manifiesta lo siguiente: En atención al acta número **CIENTO SIETE GUIÓN DOS MIL VEINTICINCO** en su punto **QUINTO** de la **SESION PUBLICA** de fecha ocho de julio del año dos mil veinticinco nos permitimos **EXPONER: CONSIDERANDO:** Los artículos siguientes del Código Municipal siendo estos: Artículo 35, Atribuciones generales del Concejo Municipal. Son atribuciones del Concejo Municipal: a) La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales, **Artículo 34. Reglamentos internos.** El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal, reglamento de viáticos y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal **CONSIDERANDO:** La Constitución Política de la república de Guatemala en su **Artículo 253. Autonomía Municipal.** Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde: a) Elegir a sus propias autoridades; b) Obtener y disponer de sus recursos; y c) Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos **CONSIDERANDO:** Los artículos plasmados dentro de la Ley de Servicio Municipal siendo estos: **Artículo 55. Evaluación del desempeño.** Las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades; y **Artículo 56. Objeto de la evaluación.** 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 Ley de Servicio Municipal impone la obligatoriedad a las autoridades municipales de efectuar evaluar el desempeño de sus trabajadores municipales que dependan de ellos, lo cual no es opcional y para la realización de la evaluación se debe efectuar con base a parámetros previamente establecidos que permitan un juicio efectivo de la conducta laboral, siendo importante que el Concejo Municipal defina los métodos de evaluación, como la identificación de competencias, es decir quien realiza la evaluación, escalas de puntuación es decir la ponderación del evaluado y así como las preguntas a realizar, circunstancia que se determina en el **Manual de Evaluación del Desempeño**, el cual ha sido presentado por los Encargados de Recursos Humanos tanto de la entidad municipal como Empresa Eléctrica Municipal **CONSIDERANDO:** De la lectura del manual presentado por los encargados de Recursos Humanos, se concluye que contiene instrumentos técnicos, que permite mejorar la calidad del servicio y optimizar el uso de los recursos humanos, objetivos establecidos en la ley, lo cual hace imperativo que dicho manual sea aprobado para el cumplimiento de la Evaluación de desempeño que contiene el marco legal vigente. **CONSIDERANDO:** Que por medio de la Evaluación de Desempeño permite reconocer y recompensar a los empleados que sobresalen en el desempeño de sus funciones ya que por medio de ella se adquiere información valiosa para la toma de decisiones, que construyen a fortalecer la gestión institucional permitiendo identificar fortalezas, debilidades y establecer planes de desarrollo y capacitación. Por lo anterior, emitimos el siguiente **DICTAMEN** Que el **MANUAL DE DESEMPEÑO** presentado por los Encargados de Recursos Humanos de la Municipalidad y Empresa Eléctrica Municipal, luego de la lectura, análisis y estudio por parte de Asesoría Jurídica Municipal y Asesoría Jurídica de la Empresa



**Muni
San Pedro**
con rostro humano

Constitución Política de la República de Guatemala, en tal virtud se emite opinión favorable. Sin otro particular, nos suscribimos atentamente: El Concejo Municipal CONSIDERANDO: Que lo manifestado por Asesoría Jurídica Municipal y Asesoría Jurídica de la Empresa Eléctrica Municipal esta acorde con los criterios de la Mayoría de los miembros de este Organo Colegiado. CONSIDERANDO: Que el Concejo Municipal emitirá sus propio reglamento interno de organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal, reglamento de viáticos y demás disposiciones que garanticen la buena marcha administrativa municipal POR TANTO: en base a lo considerado y haciendo uso de las facultades que confiere el Código Municipal con el voto favorable de la mayoría de sus integrantes **ACUERDA: I.-** Se aprueba el **MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** presentado por los Encargados de Recursos Humanos de la Municipalidad y Empresa Eléctrica Municipal **II.-** Se deja constancia que El Concejal Séptimo Municipal razonó su voto manifestando que considera que antes de aprobarlo debería contarse con el manual de funciones bien establecido, porque no se puede evaluar a un trabajador si no está bien definido, no sabe quién realizara la evaluación, no se sabe cómo está la estructura del manual de funciones. El Concejal Séptimo también razonó su voto indicando que sabe que es importante aprobar un reglamento pero sugiere que previo a que se apruebe se le consiga una copia del expediente para que pueda dar una leída y puedan sacar sus conclusiones porque no se puede aprobar sin saber cómo está estructurado. Notifíquese. -----

Y, para los usos que se estimen convenientes se extiende la presente certificación, en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, Departamento de San Marcos, a Catorce días del mes de Agosto del año dos mil veinticinco.

Lic. Dany Gilbar González Gómez
Secretario Municipal



Bo. P.C. Luis Aroldo Rivera
Alcalde Municipal



MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS



**Muni
San Pedro**
con rostro humano!

**MANUAL DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO**

INDICE

1.	Objetivos Estratégicos de la Municipalidad	1
a.	Objetivo General	1
b.	Objetivos Específicos	1
2.	Criterios Generales de Evaluación	3
3.	Política de Evaluación del Desempeño	4
4.	Plan de evaluación del desempeño	5
a.	Criterios de desempeño	6
b.	Responsables del programa de evaluación	6
c.	Periodicidad de la Evaluación del Desempeño	7
d.	Instrumentos para evaluar el desempeño	8
5.	Metodología de Evaluación del Desempeño	9
a.	Proceso de Evaluación	9
•	Aplicación del Instrumento de Evaluación	10
•	Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos	10
•	Presentación y discusión de resultados obtenidos	10
b.	Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño	10
•	Descripción General del instrumento de evaluación	11
•	Selección del formulario e identificación del período	11
•	Aspectos a considerar durante el proceso de Evaluación del Desempeño	12
c.	La entrevista de Evaluación	15
	REGLAS BÁSICAS PARA LA ENTREVISTA	16
	SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA	16
	REPORTE DE EVALUACIÓN	17
d.	Aspectos administrativos importantes	17
e.	Gestión de recursos humanos	19
f.	Plazos y actividades importantes para el presente Manual	20
6.	Instrumento de Evaluación	22

1. Objetivos Estratégicos de la Municipalidad

Los objetivos estratégicos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez se dividen en generales y específicos, los cuales se presentan a continuación:

a. Objetivo General

Determinar los elementos de Evaluación del desempeño dentro de la municipalidad para cumplir con los requerimientos de trabajo, minimizando tiempos y costos, dando cumplimiento de esta manera con las políticas municipales garantizando calidad en el servicio que se presta a los vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez.

b. Objetivos Específicos

1. Determinar la situación actual de la función del desempeño de los empleados.
2. Evaluar alternativas de cambios del desempeño del personal, para la debida toma de decisiones en lo que respecta a ascensos, traslados y otorgamiento de remuneraciones.
3. Elaborar un Plan de Acción para implementar la propuesta del Manual de Desempeño.
4. Diseñar o actualizar anualmente el manual organizacional que permita conocer a los trabajadores las funciones que deben realizar y a quienes deben de informar sobre los resultados obtenidos a fin de promover también la fase de retroalimentación y favorecer el proceso de evaluación.
5. Definir, divulgar y verificar la comprensión del marco estratégico de la municipalidad que comprende su misión, visión y valores que la enmarcan a través de evaluaciones cada año.
6. Actualizar anualmente el manual de Puestos para redefinir perfiles de puestos y funciones a desempeñar por los empleados y actualizar también con ello los programas de evaluación dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

7. Establecer programas continuos para capacitar y evaluar al personal en atención al cliente y poder con ellos aumentar la satisfacción de los visitantes medible en encuestas realizadas.
8. Mejorar la productividad de la municipalidad en un 25% proporcional con relación a los resultados obtenidos en la última evaluación a través de la especialización en el trabajo y el desarrollo eficiente de procesos administrativos y técnicos para el trabajador.
9. Desarrollar un plan de carrera que atraiga capital humano con experiencia y capacidad técnica y profesional; y desarrollar al talento humano ya existente dentro de la municipalidad, mediante capacitaciones constantes y su evaluación a través de un adecuado programa de evaluación del desempeño, a fin de mejorar la eficiencia y los resultados obtenidos por parte de la organización.
10. Medir el comportamiento de los empleados de la municipalidad, a fin de utilizarlos de la manera más racional y eficiente posible.
11. Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal facilitando la programación de las actividades de adiestramiento y capacitación.
12. Proveer al Concejo Municipal un instrumento válido y útil capaz de informar a todo el que lo solicite sobre las condiciones internas rigentes dentro de la municipalidad a partir del conocimiento de los individuos evaluados el cual también debe servir de base y fundamento para las decisiones administrativas y de desarrollo emprendidas por la gerencia y el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
13. Fomentar la comunicación entre los evaluadores y los evaluados para motivar a los empleados para mejorar y mantener su desempeño a través de la retroalimentación.
14. Validar los instrumentos de selección de personal.

El alcance de estos objetivos es para todo el personal de la municipalidad existente dentro de la misma y para todo aquel que ingrese previo, durante o después de la aprobación del presente manual.

2. Criterios Generales de Evaluación

Los criterios para evaluar en el personal de la municipalidad están relacionados con aspectos afectivos, psicológicos y de productividad que permitan obtener los mejores resultados a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación. Los criterios por seguir en la evaluación son los siguientes:

- a. **OBJETIVIDAD:** La evaluación del desempeño del empleado se basa en la aplicación de un instrumento de medición diseñado de acuerdo con las necesidades específicas y detalladas en cada puesto.
- b. **IMPARCIALIDAD:** La aplicación del instrumento de medición no está sujeta a ninguna parcialidad que pueda manifestar el evaluador.
- c. **PERIODICIDAD:** La evaluación del desempeño sucede por período de tiempo establecido de acuerdo con las políticas de la municipalidad.
- d. **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS:** Todos los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento de medición son revelados y discutidos con el evaluado en una entrevista de evaluación que se realiza con carácter de contribuir al mejoramiento del trabajador mediante una sana retroalimentación.
- e. **PERIODO DE APELACION:** El evaluado tiene derecho a apelar ante las autoridades competentes los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, cuando de pleno conocimiento esté en contra de estos por considerarlos injustos o inconsistentes
- f. **RELACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS:** Todos los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición de rendimiento son considerados base y respaldo legal de las acciones y decisiones de carácter administrativo y de desarrollo emprendidas por el Concejo Municipal.

3. Política de Evaluación del Desempeño

Las políticas para la Evaluación del Desempeño en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez son las siguientes:

- a. La evaluación del desempeño se llevará a cabo al término del período probatorio de nuevo ingreso en caso de nuevos trabajadores, así como también cada año como mínimo para aquellos trabajadores que ya pertenecen a la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- b. El marco filosófico será evaluado cada seis (06) meses para garantizar su conocimiento y propia identificación por parte de los trabajadores.
- c. El uso y dominio de posibles nuevas tecnologías serán evaluadas cada seis (06) meses para minimizar errores en su uso y generación de datos.
- d. El programa de evaluación será analizado anualmente en virtud de posibles cambios realizados en función de cada puesto.
- e. El alcance de la aplicación del programa de evaluación del desempeño comprende a todo el inventario de recursos humanos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, a excepción del Encargado de Recursos Humanos, el Alcalde y sus Asesores.
- f. El Alcalde y sus Asesores serán evaluados por el Concejo Municipal de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez apoyado por el departamento de recursos humanos quien supervisará y dará dirección durante todo el proceso. Los detalles de esta evaluación no competen a este Manual.
- g. La evaluación y sus instrumentos necesarios estarán a cargo del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y de los responsables relacionados, quienes los enviarán y recibirán para procesar los resultados y presentar los mismos para su análisis y discusión objetiva.
- h. El diseño y presentación de la evaluación es responsabilidad del superior inmediato al empleado evaluado, así también el Jefe del área organizacional en el cual sucede la evaluación, debe firmar el instrumento para avalar la misma. Toda vez se haya practicado la evaluación, es necesario presentar y discutir los resultados obtenidos de manera objetiva e imparcial con la finalidad de garantizar su uso y práctica.

- i. Durante el proceso de evaluación, es necesario que el empleado firme de conforme el instrumento de Evaluación, de lo contrario es requerido solicitar una revisión a su superior. Si la inconformidad persiste, el empleado debe dirigirse al Jefe del área de trabajo para solucionar su problema. Si aun así continúa la discrepancia, el empleado debe elevar su queja ante el Departamento de Recursos Humanos con copia para el Director de la dirección a la que pertenece.
- j. Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño serán considerados para tomar decisiones relacionadas con las dimensiones administrativas y de desarrollo dentro de la municipalidad, entre las cuales se encuentran: traslados, ascensos, despidos y aumentos salariales.
- k. Es un derecho innato del empleado conocer los resultados de su evaluación y constituye obligación para la municipalidad informárselos por el medio que considere conveniente.
- l. Al finalizar el período de evaluación, el Alcalde, los Asesores y Directores, determinarán las necesidades de capacitación que puedan existir y emprenderán un plan de acción para remediar cualquier problema detectado. Luego de seis (06) meses es necesario evaluar nuevamente al personal afectado con la finalidad de determinar si el problema ha sido resuelto, si a pesar de ello, el problema persiste el empleado debe ser como mínimo transferido de su puesto de trabajo o en su defecto removido del mismo.
- m. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos asegurar que los resultados obtenidos en el proceso de evaluación sean confidenciales y solamente utilizados para los fines anteriormente especificados.

4. Plan de evaluación del desempeño

El plan de evaluación del desempeño que contiene el presente manual comprende cuatro aspectos esenciales que son:

- Establecer criterios de desempeño.
- Identificar a los responsables del programa de evaluación.
- Determinar la periodicidad de la evaluación del desempeño.
- Definir los instrumentos a utilizar para evaluar el desempeño.

a. Criterios de desempeño

Los criterios para usar para evaluar el desempeño consisten en rasgos, comportamientos, competencias y el potencial de mejoramiento de los empleados. Los mismos serán incluidos en el instrumento de evaluación.

b. Responsables del programa de evaluación

Para alcanzar los objetivos del presente manual de evaluación del desempeño, es requerida la participación de Directores, Asesores, Alcalde, Departamento de Recursos Humanos y todo el capital humano de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

Es responsabilidad específica del departamento de Recursos Humanos:

- Aplicar de manera eficiente y eficaz el proceso de Evaluación del Desempeño en todos los niveles organizacionales de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- Brindar dirección y orientación a evaluadores y evaluados durante todo el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Brindar retroalimentación y seguimiento a los resultados obtenidos durante el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Velar por el justo cumplimiento de las políticas establecidas en este manual previo, durante y después del proceso de Evaluación del Desempeño.
- Ser mediador en los procesos de apelación iniciados por los empleados de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- Evaluar de manera informal y constante, el desempeño mostrador por el capital humano en todas las actividades realizadas dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

Es responsabilidad específica de los supervisores de la evaluación:

- Evaluar y motivar al personal bajo su dependencia para su participación en el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Registrar todas las conductas sobresalientes manifestadas por los evaluados, tanto positivas como negativas, para lograr una evaluación más objetiva.
- Brindar dirección y guía al evaluado en todo lo relacionado con la evaluación a fin de proveerle lo necesario para su desarrollo y mejora continua.

- Una vez concluida la evaluación del desempeño, debe enviar el instrumento utilizado al departamento de recursos humanos a más tardar diez (10) días hábiles después de haberla recibido con las respectivas firmas de conformidad con los resultados tanto del evaluador como del evaluado.
- Comunicar a los evaluados mediante una entrevista del desempeño, los resultados obtenidos durante el proceso, a fin de identificar los posibles factores negativos incidentes y determinar las acciones de solución posibles.

Es responsabilidad específica de los evaluados:

- Identificarse personal y profesionalmente con los objetivos, tanto generales como específicos, a fin de contribuir con su trabajo para el desarrollo y mejora continua de las actividades a su cargo.
- Mostrar entusiasmo e iniciativa en su participación durante el proceso de evaluación del desempeño.
- Asistir a la entrevista de evaluación del desempeño con su supervisor directo, con la finalidad de discutir sus resultados obtenidos durante el proceso de evaluación para retroalimentar las posibles causas del problema y generar soluciones viables y efectivas para mejorar su desempeño cuando así lo requiera.
- Cuando así lo requiera, evaluar objetivamente a su superior.

Es responsabilidad específica de Directores, Asesores y Alcalde:

- Brindar supervisión directa previa, durante y después del proceso de evaluación del desempeño, cuando así lo requiera cualquiera de los otros responsables del programa de evaluación.
- Apoyar y llevar a cabo la gestión directa de recursos humanos, en virtud de los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación del desempeño en todo lo que concierne a la toma de decisiones administrativas y de desarrollo.

c. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño

El período de evaluación dentro de la Municipalidad será en virtud del área o enfoque que se desee evaluar. No obstante que a continuación se precisan las fechas en las cuales se han de realizar las evaluaciones formales dentro de la Municipalidad, ya se ha mencionado anteriormente la responsabilidad del

departamento de recursos humanos de mantener constante y activamente una evaluación del desempeño mostrado por el capital humano dentro de la Municipalidad.

- La Evaluación del Recurso Humano se llevará a cabo al finalizar el periodo de prueba para nuevos trabajadores y al menos cada año para todos los demás. Cuando se haya determinado que un trabajador necesita capacitación será evaluado tres (03) meses después de haber sido capacitado para determinar si el problema ha sido resuelto y las habilidades y/o conocimientos desarrollados.
- El conocimiento y dominio de las ideas operativas y estratégicas plasmadas en el marco filosófico de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez (visión, misión y valores) serán evaluados cada seis (06) meses para determinar si los trabajadores se identifican personal y profesionalmente con su esencia y razón de ser.
- El posible uso de nuevas tecnologías será evaluado cada seis (6) meses, a fin de garantizar a los empleados las habilidades necesarias que pudieran necesitar en el manejo de equipo tecnológico requerido para la eficiente realización de su trabajo y logro de resultados y objetivos.
- Cada unidad administrativa enviará un resumen mensual de incidentes críticos presentados en sus actividades realizadas, al departamento de recursos humanos para mantener actualizados todos los registros del desempeño mostrado por parte de los empleados de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez

d. Instrumentos para evaluar el desempeño

La Municipalidad contará con varios instrumentos de evaluación, los cuales deben ser diseñados por la Comisión respectiva o bien por el departamento de Recursos Humanos, autorizados por el Concejo Municipal:

- Uno para el personal de nuevo ingreso que esté en período de prueba.
- Uno para evaluar anualmente a todos los empleados de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- Uno para que los subordinados evalúen a sus superiores.

5. Metodología de Evaluación del Desempeño

La siguiente metodología presenta todos los pasos necesarios a utilizar previo, durante y después de un proceso de evaluación del desempeño dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez

Así mismo, la finalidad de esta metodología es brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en toda la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, la colectividad de elementos y recursos necesarios que les permita realizar, en forma objetiva y justa, todos los aspectos en que incurre un programa de evaluación del desempeño, a fin de ayudar a tomar las mejores decisiones tanto de carácter administrativo como de desarrollo. Para tal efecto, es necesario lo siguiente:

- Diseñar una metodología sistemática, eficiente y eficaz, que permita identificar las fortalezas y debilidades del personal con que cuenta la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y que será evaluado por los responsables a cargo.
- Definir un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño a fin de caracterizar al programa como un proceso justo y homogéneo.
- Permitir que tanto evaluador como evaluado, dispongan de un instrumento de evaluación bien diseñado acorde a las necesidades y objetivos definidos por la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, a fin de permitir la retroalimentación a todos los implicados, en cuanto a evaluar el desempeño, medir el potencial de los empleados y aumentar la productividad tanto personal como de toda la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

a. Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo del departamento de recursos humanos y todos los demás responsables del programa de evaluación.

El proceso de evaluación del desempeño se divide en tres fases: aplicación del instrumento de evaluación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos y la presentación y discusión de los resultados obtenidos. Todas en un período máximo de un (01) mes para su realización.

- **Aplicación del Instrumento de Evaluación**

Fase en la cual se inicia el proceso de evaluación del desempeño, habiendo hecho la convocatoria respectiva a todo el personal requerido para su evaluación, identificando las horas, responsables y lugar establecido para su realización. Los responsables a cargo tendrán la custodia de los instrumentos de evaluación y serán los responsables también de su aplicación y resguardo toda vez hayan sido aplicados. La aplicación de la evaluación del desempeño es llevada a cabo por el mismo empleado (autoevaluación) y por su jefe superior inmediato (heteroevaluación)

- **Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos**

Fase posterior a la aplicación de los instrumentos de evaluación en la cual los responsables de haber evaluado al personal de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, deben analizar los resultados y principalmente preparar un informe final con las conclusiones y recomendaciones objetivas del caso, que servirán de base para la discusión en la entrevista del desempeño.

- **Presentación y discusión de resultados obtenidos**

Los encargados de la evaluación del desempeño deben convocar a los evaluados a una entrevista de la evaluación del desempeño para discutir el informe final preparado en la fase de análisis e interpretación de los resultados obtenidos, esto con la finalidad de identificar los posibles factores negativos que pudieron haber afectado el desempeño de los trabajadores. También cumple la función de doble vía al permitir escuchar las expectativas de los empleados en cuanto a lo que esperan de la administración de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y ellos mismos conocer lo que la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez espera de su contribución laboral.

- b. Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño**

El departamento de recursos humanos usará el instrumento de evaluación acorde a la necesidad de evaluación que se presente.

Independiente de cuál sea el factor que se evaluará dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, el departamento de recursos humanos deberá tener listo el instrumento, en original y copia; el original para el avance del proceso de este manual y la copia para adjuntar al expediente del empleado en el archivo del departamento de recursos humanos.

El instrumento deberá llenarse en letra clara y legible de acuerdo con lo requerido por el mismo proceso y este manual.

- **Descripción General del instrumento de evaluación**

El instrumento utilizado para evaluar el desempeño consta de los siguientes aspectos:

- ✓ Datos personales del evaluador y evaluado.
- ✓ Descripción del puesto a evaluar.
- ✓ Resumen del puesto de trabajo
- ✓ Especificaciones de las responsabilidades del puesto de trabajo.
- ✓ Descripción de los requerimientos mínimos del puesto de trabajo.
- ✓ Método de evaluación (método basado en rasgos)
- ✓ Descripción de los rasgos a evaluar y base del instrumento de evaluación.
- ✓ Preguntas generales y sintetizadas de la evaluación del desempeño.
- ✓ Espacio para anotaciones varias y comentarios adicionales.
- ✓ Espacio para las firmas de aceptación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
- ✓ Un último espacio para que el evaluador y el departamento de Recursos Humanos anote la puntuación resultante de la evaluación.

- **Selección del formulario e identificación del período**

El departamento de recursos humanos debe seleccionar el formulario adecuado, según el área o enfoque de evaluación necesario dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, tal y como se indicó en los instrumentos para evaluar el desempeño del plan de evaluación.

Para todas y cada una de las evaluaciones que susciten en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez el responsable directo de la evaluación debe contar con dos copias del instrumento de evaluación. Un ejemplar para realizar todo el trámite interno correspondiente al proceso de evaluación y otro para adjuntar al expediente del trabajo archivado en la oficina del departamento de recursos humanos.

- **Aspectos para considerar durante el proceso de Evaluación del Desempeño**

- ✓ **Aplicación del instrumento de evaluación**

Corresponde a los responsables directos llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios identificados en el instrumento de evaluación. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

- ✓ **Dimensiones de Evaluación**

Los aspectos y rasgos para evaluar en el instrumento de evaluación son considerados de importancia de acuerdo con la descripción y especificaciones precisas del puesto de trabajo. Estas dimensiones por evaluar pueden variar según cambios y actualizaciones que puedan realizarse en el Manual de Clases y Puestos.

- ✓ **Proceso de Evaluación Anual**

La evaluación anual se realiza en la época que el Concejo Municipal, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, determiné idóneo para hacerlo. Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

- a. Verificará si el empleado posee algún expediente de evaluación del desempeño, a fin de usar sus resultados previos como comparativos con los nuevos resultados que obtendrá.
- b. Verificará si el empleado ha tenido alguna o algunas anotaciones relevantes durante los informes mensuales que el departamento de recursos humanos tendrá archivados en sus registros, de existir los mismos, se harán un cálculo a fin de acumular su total e integrarlo a la nota obtenida en la evaluación formal.
- c. Es necesario establecer un promedio de los resultados de desempeño para cada empleado de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez el cual debe ser clasificado de acuerdo con la siguiente escala gráfica:

ALTO	5-6 PUNTOS
MODERADO	3-4 PUNTOS
MUY BAJO	1-2 PUNTOS

- d. Al momento de que el evaluado conozca el resultado de la evaluación, debe firmar de recibido y conforme, anotando la fecha y cualquier otra observación que pueda considerar pertinente.
- e. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, el evaluado deberá iniciar el proceso de apelación a más tardar al día siguiente. El proceso de apelación se explica más adelante. Si el evaluado en cambio, firma de conforme, el proceso de evaluación puede continuar hasta su culminación final.
- f. En virtud de que haya habido anotaciones realizadas tanto por el evaluador como del evaluado, existen tres (03) días hábiles para que se analicen y atiendan de la mejor manera a fin de validar las garantías y políticas que este manual establece. Si el supervisor lo considera apropiado, puede esperar para la entrevista de evaluación para discutir estas observaciones.
- g. Si luego de la entrevista se dan por aceptados los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se debe ratificar el instrumento con la firma y fecha de su discusión y aceptación. Luego el supervisor debe enviar el instrumento ratificado al departamento de recursos humanos para su archivo y adjudicación al expediente del empleado evaluado. Si el empleado no está de acuerdo con el resultado obtenido, deberá levantarse un acta correspondiente, la cual adjunta con el instrumento de evaluación será enviada al superior inmediato o al departamento de recursos humanos en su defecto, para llevar a cabo las gestiones correspondientes del caso. El evaluador estará a cargo de que el problema del evaluado sea solucionado en no más de quince (15) días hábiles.
- h. Si el mismo evaluador, luego de discutir los resultados con el evaluado, decide cambiar los resultados obtenidos, debe razonar el instrumento de evaluación, y notificar a su inmediato superior. El evaluador debe validar el razonamiento hecho en el instrumento con un testigo que puede ser un homólogo del nivel organizacional o bien del área de trabajo.
- i. Si el evaluador decide modificar la evaluación, deberá utilizar un formato con columnas que permitan identificar los siguientes aspectos:
 - ✓ Los factores que han sido modificados.
 - ✓ El punteo original que haya obtenido el empleado.
 - ✓ El nuevo punteo que ha sido asignado al empleado.

- ✓ La diferencia de puntos que existe entre el punteo original y el nuevo punteo asignado.
 - ✓ Una vez realizadas las modificaciones, la evaluada firma de conforme y está convencido del resultado, el evaluador procede a ratificar el instrumento y a enviarlo al departamento de Recursos Humanos.
- j. En caso de que el evaluado vuelva a manifestar su inconformidad con el nuevo resultado obtenido y así lo hiciera constar con su firma en el espacio correspondiente, el evaluador procederá a levantar un acta correspondiente, la cual adjunta con el instrumento de evaluación será enviada al superior inmediato o al departamento de recursos humanos en su defecto, para llevar a cabo las gestiones correspondientes del caso. El evaluador estará a cargo de que el problema del evaluado sea solucionado en no más de quince (15) días hábiles.
- k. Cuando el superior a cargo o en su defecto el departamento de recursos humanos reciba un instrumento ratificado por el evaluador y evaluado, como consecuencia de una inconformidad, dispondrá de tres (03) días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Durante este tiempo debe atender ya sea de manera personal o por escrito las quejas manifestadas por el evaluado y analizar los comentarios emitidos por el evaluador. Con base en esto, el encargado de la revisión debe indicar si ratifica o modifica el resultado que el empleado alega por no grato.
- l. Si el revisor decidiera ratificar el resultado debe justificar la razón por la cual ha decidido dar por bueno el resultado obtenido, consignando fecha y firma en el instrumento revisado. Si por el contrario decidiera realizar modificaciones debe atender lo especificado en la literal c) de este apartado, consignando la fecha y firma en los espacios provistos y finalizar con ello el proceso de evaluación.

Observaciones generales

Durante el proceso de evaluación es necesario consignar un espacio en el cual se puedan hacer anotaciones relacionadas con la evaluación del desempeño realizada a un trabajador de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Dentro del mismo se puede redactar alguna frase de reconocimiento para aquel empleado eficiente o sobresaliente, que ha dado muestra de mejoramiento o que simplemente haya cumplido con los compromisos asumidos por su persona en una evaluación anterior y poder con ello lograr un mejor desempeño. También será útil para evidenciar cualquiera de las siguientes incidencias:

1. Si el servidor se negó a firmar la evaluación.
2. Si el servidor se negó a asistir a la entrevista de evaluación.

En cualquiera de estos dos casos debe levantar un acta firmada por el jefe que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.

- Si el servidor estuvo incapacitado, con licencia o beca y cualquier otro motivo por el cual el evaluado no pudo estar presente durante el proceso de evaluación recientemente realizado.

Las observaciones de esta índole deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga.

c. La entrevista de Evaluación

El propósito de la entrevista de evaluación es que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de:

- Definir si se han cumplido los compromisos establecidos en la entrevista de evaluación anterior.
- Identificar las tareas realizadas correctamente, los posibles problemas que hayan ocurrido y determinar las soluciones para cada uno de estos problemas.
- Discutir la planificación anual de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y los objetivos estratégicos de la misma, a fin de contribuir y mejorar su cumplimiento por parte del trabajador.
- Identificar acciones que pueden ayudar a mejorar el desempeño colectivo laboral.
- Detectar las necesidades reales de capacitación dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y del empleado en particular.
- Establecer nuevos compromisos para el siguiente periodo laboral y que será sujeto a una nueva evaluación en el próximo año.

La entrevista debe ser preparada de acuerdo con la experiencia del responsable a cargo, sin embargo, se recomienda observar lo siguiente:

- Realizar una entrevista programada y profesionalmente preparada.
- Notificar con al menos 48 horas de anticipación a la persona evaluada para que asista a la entrevista.
- Junto con la notificación adjuntar una agenda sobre la entrevista y los propósitos de esta.

- Realizar la entrevista en un ambiente acorde y en privado para evitar el mínimo de interrupciones.
- Mantener una plática formal y seria, sin divagaciones ni ambigüedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Preparar un resumen de las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la entrevista destacando los aspectos positivos del desempeño evaluado.

REGLAS BÁSICAS PARA LA ENTREVISTA

- La entrevista se considerará exitosa si ha sido considerada como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando sostener con él un diálogo donde se conciben nuevas ideas y se alimenta el interés mutuo permitiendo las condiciones favorables que permitan detectar al mismo tiempo, las ideas que puedan representar un problema para el desempeño en general del empleado.
- Los problemas identificados deben ser discutidos plenamente hasta quedar totalmente resueltos y exista un mutuo acuerdo para su solución entre el evaluador y el evaluado.
- Es necesario brindar un tiempo y espacio para que el evaluado se exprese y manifieste todo lo que siente y sus distintos puntos de vista y conclusiones.

SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA

- **Conducción de la Entrevista**
La entrevista debe ser desarrollada por ambas partes involucradas (evaluador y evaluado) en un ambiente cordial y con un balance entre el trabajo bien desarrollado y las áreas que necesitan mejora. Las críticas deben presentarse de manera constructiva y con la plena identificación de las consecuencias que pueden acarrear cada una de ellas.
- **Conclusión de la Entrevista**
La entrevista debe finalizar identificando las propuestas de soluciones a emprender por parte del evaluado y también con la identificación del apoyo al cual el evaluador se compromete a participar para hacer posible las acciones de solución que el evaluado está dispuesto a realizar. La conclusión de la entrevista debe estar acompañada con un pensamiento positivo sobre

el desempeño del trabajador y dejar de manifiesto el apoyo incondicional por parte de los supervisores a cargo.

REPORTE DE EVALUACIÓN

El entrevistador deberá complementar al instrumento de evaluación con un resumen ejecutivo que contenga toda la información relacionada con el evaluado y que el evaluador considere pertinente. Si lo desea puede hacer un sesgo que permita identificar aquellas áreas en las cuales el evaluado ha sobresalido o bien haya mostrado mayores problemas, así el departamento de Recursos Humanos podrá realizar su gestión de recursos humanos de una manera más rápida y eficiente en cuanto a la toma de decisiones administrativas y de desarrollo.

d. Aspectos administrativos importantes

- Una vez finalizada la entrevista, el superior a cargo debe consignar la fecha y firma en todos los instrumentos de evaluación y resúmenes ejecutivos elaborados durante la entrevista, para enviarlos en un máximo de diez (10) hábiles al departamento de recursos humanos para su archivo y registro respectivo.

Todo el informe deberá contener como mínimo los siguientes datos:

- Nombre del evaluado.
- Número de DPI.
- Puntuación obtenida durante la evaluación.
- Promedio anual.
- Clasificación de acuerdo con su promedio.
- Nombre del evaluador (si hubieran existido varios)
- Resumen ejecutivo.
- Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado a evaluar hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá a tomar en cuenta los resúmenes mensuales registrados por el departamento de recursos humanos o en su defecto será evaluado cuando éste regrese a su puesto de trabajo, la que le convenga más. En este caso, el instrumento e informe de evaluación debe estar acompañado por una justificación por escrito para validar la ausencia al momento de haberse realizado el proceso de evaluación. Si en un dado caso el empleado se encuentra ausente por motivo de licencias sin goce de sueldo, no debe

exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo ni legal.

- Es importante que todos los documentos empleados durante el proceso de evaluación deben consignar la firma de los responsables, de quien elaboró y revisó el instrumento de evaluación, únicamente con puño y letra en original, por ningún motivo se aceptará el uso de facsímiles durante el proceso de evaluación.

Si por alguna razón no se cuenta con las firmas de elaboración y revisión en el instrumento de evaluación, el empleado puede objetar participar en el proceso de evaluación por falta de legalidad en el mismo. Si, por el contrario, el instrumento de evaluación aplicado cumple a cabalidad su cometido, pero no muestra la firma del empleado evaluado, se asumirá que el mismo no ha sido informado de sus resultados y se da por no conforme con ellos, invalidando en su totalidad la información que el instrumento presente.

- Si el empleado evaluado, se niega a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la cual fue convocado, el superior a cargo de la entrevista realizará las anotaciones correspondientes y deberá levantar un acta con dos testigos a la fecha, hora y lugar en el cual fue citado el empleado. Posteriormente enviara él informe razonado al departamento de recursos humanos para su conocimiento de la incidencia.
- En el caso de incumplimiento en las fechas estipuladas para el proceso de evaluación del desempeño, se identificarán como responsables a los superiores responsables a cargo, así como al departamento de Recursos Humanos por su incumplimiento en la vigilancia del desarrollo normal del proceso de evaluación. En este caso particular, el Director de cada área de trabajo, tendrán a cargo su resolución y determinar las sanciones correspondientes.
- En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, debe ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Deberá estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, deberá ser llenado a con letra clara y legible o en su defecto a máquina de escribir mecánica o eléctrica o mediante el uso de un ordenador. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular

la evaluación En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, el departamento de Recursos Humanos, lo devolverá al jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

e. Gestión de recursos humanos

- Luego de que el departamento de Recursos Humanos ha recibido el informe final de la evaluación del desempeño, procederá a anexar al expediente del empleado archivado en esa oficina para llevar un registro actualizado del empleado y su contribución dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Si el empleado en un dado caso necesita una copia de este informe final, el departamento de Recursos Humanos está en toda la disposición de proporcionarle una al respecto, previa requisición y justificación de su solicitud, a más tardar en cinco (5) días hábiles.
- El departamento de Recursos Humanos debe preparar una ficha técnica con el resumen de los promedios anuales obtenidos durante la evaluación del desempeño realizada a fin de detectar las necesidades reales de capacitación y emprender las acciones correctivas en la administración de recursos humanos y de desarrollo que considere pertinentes.
- El departamento de Recursos Humanos dispondrá de quince (15) días hábiles a partir de la fecha de recibidos los instrumentos de evaluación aplicados, para revisarlos y registrar la información de acuerdo con este manual.
- Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos capacitar a los responsables de practicar la evaluación del desempeño anualmente, así como también divulgar los lineamientos e intereses específicos que persigue la evaluación. El departamento de recursos humanos debe motivar a todos los jefes responsables de presentar con propiedad y profesionalismo los resúmenes del desempeño presentados mensualmente.
- Es responsabilidad directa del departamento de Recursos Humanos el instruir a todo el personal a cargo de la documentación relacionada con la evaluación del desempeño, en lo que respecta con la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de cada empleado, con el propósito de que toda la

documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia.

- El departamento de Recursos Humanos debe procurar que todo aquel empleado que ascienda a ocupar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del presente manual de evaluación del desempeño, así como también es responsabilidad del mismo departamento, darlo a conocer a todo nuevo empleado de la organización.
- Es decisión del departamento y del Director de Recursos Humanos el clasificar por separado a los empleados cuyos resultados sean Deficiente y Regular, así como también a todos aquellos que tengan derecho a incentivos por concepto de carrera profesional, esto con el propósito de facilitar el acceso a la información de este.
- Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos contar con todos los recursos humanos, materiales y financieros –si son requeridos- al momento de aplicarse las distintas evaluaciones dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- Es obligación del departamento de Recursos Humanos crear y dar a conocer un buzón de correo electrónico, con la finalidad de atender dudas, sugerencias y cualquier otra gestión que los empleados de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez realicen. Los plazos para atender y responder estos mensajes, salvo los plazos ya indicados en el presente Manual, deberán ser no mayores de cinco (5) días hábiles.

f. Plazos y actividades importantes para el presente Manual

Con la finalidad de favorecer al usuario del presente Manual, a continuación, se presentan las principales actividades que contiene el proceso de Evaluación General de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y sus respectivos plazos.

Actividad	Plazo y fecha de la actividad
Diseñar o actualizar el manual organizacional	Anualmente, durante la primera quincena de Diciembre
Evaluación del marco filosófico	Cada 6 meses, durante la primera semana del mes que corresponde.
Evaluación de nuevas tecnologías	Cada 6 meses durante la primera semana del mes que corresponde

Evaluación del desempeño para empleados de primer ingreso	Durante la semana siguiente a la finalización de su período de prueba
Evaluación del desempeño para empleados capacitados como resultado de una evaluación aplicada	Tres meses después de haberse realizado la capacitación
Ciclo de Evaluación	Se realiza en forma anual, su período comprende del 01 de Diciembre al 30 de Noviembre
Evaluación Mensual	Corresponde a todos los resúmenes sobre incidentes críticos que merezcan ser reconsiderados en la evaluación anual. Se entrega en la primera quincena del mes siguiente al que corresponde.
Evaluación Anual	Comprende la Evaluación del Ciclo de Evaluación. Se practicará durante el mes de diciembre.
Entrega del resultado de evaluación	Al concluir el proceso de evaluación y se firme el instrumento de evaluación
Notificación para asistir a una entrevista de evaluación del desempeño	48 horas antes de su realización
Proceso de apelación	El día hábil siguiente a la comunicación del resultado en la entrevista de evaluación.
Plazo para realizar una nueva entrevista en caso de que el empleado haya manifestado su inconformidad en los primeros resultados	Tres (03) días hábiles contados a partir de la fecha en que el empleado presente sus objeciones
Plazo para que el evaluador envíe el expediente del desempeño al revisor encargado de atender y resolver la inconformidad del empleado	El día hábil siguiente de haber manifestado el empleado su inconformidad con el resultado obtenido
Plazo para que el revisor resuelva en definitiva la evaluación y el resultado objetado por el empleado	Tres (3) días hábiles contados a partir de la fecha en que reciba el expediente del desempeño del empleado inconforme
Plazo para que el evaluador entregue al departamento de RRHH, en original y con copia, el informe del desempeño que ha preparado al finalizar la entrevista de evaluación	Diez (10) días hábiles contados a partir de la fecha en que el proceso de evaluación haya concluido
Plazo para que el evaluador comunique al empleado la solución del resultado de su evaluación objetado	15 días hábiles a partir de la fecha en la que se realizó la entrevista del desempeño

Plazo para que el departamento de Recursos Humanos actualice el expediente del desempeño de cada empleado al finalizar el proceso de evaluación	Quince (15) días hábiles contados a partir de la recepción de los instrumentos de evaluación aplicados y firmados
Plazo para que el departamento de Recursos Humanos extienda al empleado una copia sobre el informe del desempeño	Cinco (5) días hábiles contados a partir de la requisición y justificación de su solicitud.
Plazo para que el departamento de Recursos Humanos atienda y resuelva todas las gestiones que los empleados realicen a través del uso de correo electrónico	Cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha en que el empleado haya iniciado la gestión.

6. Instrumento de Evaluación

El instrumento por aplicar para la evaluación del desempeño a realizar es el que se presenta en la siguiente hoja. La forma de aplicarlo se detalla a continuación:

- El instrumento de evaluación contiene todas las características que anteriormente se han detallado en el presente manual.
- El empleado lo utiliza autoevaluando su propio rendimiento y es evaluado también por su superior inmediato o bien por cualquier evaluador asignado para el efecto. Realizar de esta forma la evaluación es útil ya que permite realizar comparaciones entre los resultados obtenidos por la autoevaluación, así como por los obtenidos por la evaluación del evaluador.
- El método de evaluación a utilizar por la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez es el *Método Basado en Rasgos* (también puede llegarse a evaluar Comportamientos, Competencias y el Potencial del Desempeño del empleado)
- La evaluación basada en Rasgos permite identificar los rasgos más importantes demostrados por el empleado en su desempeño laboral, así como también los rasgos más débiles y con problemas. Identificarlos es importante ya que permite fortalecer los rasgos con calificaciones altas y discutir las causas de los problemas de los rasgos con calificaciones más bajas, a fin de proponer soluciones durante la entrevista de evaluación.
- El instrumento también genera información para realizar un Análisis e Interpretación de Resultados por medio de Gráficos, lo cual permite combinar el instrumento de evaluación con el método de *Escalas Gráficas*.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADA EN RASGOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

RESULTADO DE LA
EVALUACION

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO EVALUADO: _____
CARGO QUE DESEMPEÑA: _____
DEPARTAMENTO: _____

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____
CARGO QUE DESEMPEÑA: _____
FECHA DEL ANALISIS: _____

Resumen del puesto de trabajo:

El contador General supervisa y revisa la contabilidad de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, realizando procedimientos contables que permitan salvaguardar los activos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, y realiza todo lo relacionado con las operaciones contable-financieras de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

Responsabilidades del puesto de trabajo:

Sera responsabilidad del contador General desarrollar y verificar la contabilidad General de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, así como realizar cierres contables mensuales, trimestrales y anuales, la presentación de declaraciones de impuestos, así como llevar el adecuado manejo de las finanzas de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, ya que sobre el recae la responsabilidad económica fiscal y financiera de la misma.

Descripción de los requerimientos mínimos del puesto de trabajo:

Título de Perito Contador
Mínimo 4 años en la carrera de Contaduría Pública y Auditoria
4 años o más de experiencia en puesto similar.
Excelentes relaciones interpersonales.
Iniciativa, responsabilidad y don de mando.
Proactivo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO METODO DE EVALUACION BASADO EN RASGOS

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan una serie de rasgos con su respectiva descripción los cuales han sido tomados en cuenta para la presente evaluación del Desempeño. Seguidamente se muestra una tabla en donde deberá anotar el valor de 1 a 6 que a su consideración crea conveniente que puede asignar de acuerdo con su desempeño en su puesto de trabajo para cada uno de esos rasgos.

RASGOS PARA EVALUAR Y SU DESCRIPCION

- **Exactitud:** Capacidad de realizar cálculos numéricos precisos y sin error.
- **Comunicación:** Facilidad de expresión, capacidad para contactar con los demás.
- **Observación:** Minucioso en el grado de competencia en conseguir la contribución de todos sus subordinados.
- **Discreción:** Capacidad de mantener en secreto la información concerniente a las actividades de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- **Responsabilidad:** Minucioso en su trabajo, desempeña su trabajo en el momento oportuno.
- **Iniciativa:** realizar una tarea sin que se le pida, tener una actitud de cooperación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL JEFE

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Exactitud						
Comunicación						
Observación						
Discreción						
Responsabilidad						
Iniciativa						

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL TRABAJADOR

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Exactitud						
Comunicación						
Observación						
Discreción						
Responsabilidad						
Iniciativa						

PREGUNTAS PARA CONSIDERAR AL MOMENTO DE HABERSE REALIZADO LA EVALUACION

1. ¿Considera adecuado este tipo de evaluación para medir su rendimiento?
2. ¿Cree que se ha podido cometer algún error de valoración?
3. ¿Considera usted que su supervisor es exacto al evaluarlo?

COMENTARIOS DE LA EVALUACION:

FIRMAS DE ACEPTACION

Evaluado

Evaluador

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADA EN RASGOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN**

RESULTADO DE LA EVALUACION

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO EVALUADO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

DEPARTAMENTO: _____

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

FECHA DEL ANALISIS: _____

Resumen del puesto de trabajo:

El bodeguero trabaja bajo la dirección del administrador, encargado de la materia prima, solicita, entrega y custodia los artículos para la venta de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

Responsabilidades del puesto de trabajo:

Recibir los pedidos de mercadería provenientes de los proveedores, ordenando según el tipo de producto, además de realizar los pedidos de mercadería verificando el stock de inventarios. También debe verificar la entrega de la mercadería a los camiones que entregarán los pedidos requeridos por el departamento de ventas, además de supervisar el trabajo de sus auxiliares con el objetivo de minimizar faltantes.

Descripción de los requerimientos mínimos del puesto de trabajo:

Título a Nivel Medio
Habilidad numérica
Conocimientos en paquetes de computación
Excelentes relaciones interpersonales.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO METODO DE EVALUACION BASADO EN RASGOS

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan una serie de rasgos con su respectiva descripción los cuales han sido tomados en cuenta para la presente evaluación del Desempeño. Seguidamente se muestra una tabla en donde deberá anotar el valor de 1 a 6 que a su consideración crea conveniente que puede asignar de acuerdo con su desempeño en su puesto de trabajo para cada uno de esos rasgos.

RASGOS PARA EVALUAR Y SU DESCRIPCION

- **INICIATIVA:** Actitud donde ninguna persona lo anda vigilando, el con su propia actitud realiza las actividades que le corresponden.
- **LIDERAZGO:** Grado de competencia para conseguir la contribución de sus subalternos.
- **EXACTITUD:** Numérica en el momento de realizar los cálculos sin equivocación.
- **ADAPTABILIDAD:** Capacidad de seguimiento cuando hay cambios en el entorno.
- **COLABORADOR:** Para entregar las requisiciones lo más pronto posible, con amabilidad.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL JEFE

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Iniciativa						
Liderazgo						
Exactitud						
Adaptabilidad						
Colaborador						

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL TRABAJADOR

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Iniciativa						
Liderazgo						
Exactitud						
Adaptabilidad						
Colaborador						

PREGUNTAS PARA CONSIDERAR AL MOMENTO DE HABERSE REALIZADO LA EVALUACION

1. ¿Considera adecuado este tipo de evaluación para medir su rendimiento?

2. ¿Cree que se ha podido cometer algún error de valoración?

3. ¿Considera usted que su supervisor es exacto al evaluarlo?

COMENTARIOS DE LA EVALUACION:

FIRMAS DE ACEPTACION

Evaluado

Evaluador

I.
