



Manual de Evaluación de Desempeño del Personal Municipal

Municipalidad de José Azueta,
Período 2022-2025

CONTENIDO

Introducción	2
Objetivos Del Manual.....	3
Aplicación Y Alcances Del Manual.....	3
Marco Legal.....	3
Principios A Observar Para La Evaluación Del Desempeño Del Trabajador Municipal	4
Programa De Evaluación Del Desempeño.....	5
Justificación.....	5
Objetivos Del Programa De Evaluación Del Desempeño	5
Lineamientos Generales Del Programa.....	6
Proceso General De Definición E Integración De Objetivos	8
Normas Para Realizar Las Evaluaciones Del Desempeño.....	11
Procedimiento Para Realizar La Evaluación Del Desempeño	13
Estructura De Categorías De Puestos En La Municipalidad.....	16
Conducción De La Reunión De Retroalimentación	17
Conclusiones De La Evaluación Del Desempeño	18
Uso Y Actualización Del Manual De Evaluación Del Desempeño.	18

INTRODUCCIÓN

El 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, como también sirve de modelo de desarrollo de procesos de evaluación del desempeño del empleado municipal para verificar su contribución a los objetivos de la Municipalidad. El manual genérico, como herramienta administrativa, está enmarcado dentro de las leyes que garantizan la autonomía municipal y el gobierno local, la descentralización, y el desarrollo de la carrera administrativa.

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

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 contenido incluye las políticas, normas y procesos para la evaluación del desempeño del empleado municipal.

MARCO LEGAL

El manual de evaluación del desempeño, está bajo la cobertura y supervisado a lo que la ley establece. Por lo tanto, el mismo está enmarcado dentro del marco legal Municipal, Incluidos en el Código de la Administración Municipal, Código de procedimientos, Código de Ética, Código de Conducta, Ley Orgánica de Municipio Libre, Ley de la Administración Pública, y los Reglamentos Internos de Trabajo suscritos entre la municipalidad y los trabajadores municipales. Asimismo, en forma supletoria con el Código de Trabajo y los tratados internacionales suscritos en materia laboral por el Estado Veracruz.

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:

- o 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.
- o 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.
- o 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.
- o Principio de la profesionalización del empleado municipal: se promoverá la profesionalización de los servidores municipales por medio de la capacitación y desarrollo de sus competencias, la evaluación de su desempeño, su promoción en base a méritos dentro de la carrera administrativa y la garantía de la regularidad de sus cargos.
- o 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.
- o 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 directores o superiores del empleado municipal evaluado. También se realizarán evaluaciones del desempeño a los directores, o directores de la municipalidad. Estas se realizarán por el Alcalde Municipal y/o Contralor Interno, y Oficial Mayor.

- ❖ 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 y/o encargados de las distintas dependencias o unidades administrativas, técnicas u operativas, serán los responsables de hacer el Plan Operativo Anual (POA) de su área, así como de su presupuesto. Serán los responsables de definir para su área los objetivos, metas, indicadores y los medios de verificación.
- ❖ El Programa de Evaluación del Desempeño, requerirá el que se cuente con un Manual de Organización y Descripciones de Puestos y sus perfiles actualizados.

- ❖ La función de supervisión del desempeño del trabajador municipal estará en primer término bajo la responsabilidad de su director directo, utilizando como parámetros de referencia los objetivos desarrollados y los indicadores de desempeño y los productos esperados para la posición.
- ❖ La evaluación del desempeño del trabajador municipal estará encaminada a lograr su superación, tanto en el incremento de conocimientos, como en su disposición a cumplir con exactitud, prontitud, diligencia y calidad sus atribuciones y lograr una mayor identificación y lealtad hacia la municipalidad.
- ❖ Las evaluaciones del desempeño serán realizadas de acuerdo a los principios y valores observados por la institución, sustentados en la ética y el profesionalismo, evitando el clientelismo, los favoritismos, las discriminaciones por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad, las represalias, prácticas arbitrarias y los sesgos.
- ❖ Para ser eficiente y eficaz los procesos de evaluación del desempeño, se capacitará a los evaluadores en el dominio de los conocimientos, destrezas técnicas y habilidades requeridas para realizar una evaluación técnica y profesional. Se les formará en principios, valores y sobre la aplicación del presente manual.
- ❖ Para lograr la objetividad, la imparcialidad, la veracidad y la exactitud, en las evaluaciones del desempeño del empleado municipal, los directores, directores 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 externa y becas, h) Verificar grado de satisfacción y motivación, i) Verificar el clima organizacional, j) Brindar consejería de ayuda, y k) Tomar en cuenta la determinación de la conveniencia al retirarse del servicio.
- ❖ 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, establece los planes y objetivos de su área conjuntamente con sus directores o encargados. Es importante indicar que estos planes y

objetivos deben apoyar los objetivos generales y estratégicos de la municipalidad.

- ❖ Cada director 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 directores 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, gerentes y directores para lograr un buen consenso productivo y positivo con los empleados municipales, en la determinación de los objetivos y metas para el siguiente ejercicio, o ciclo a considerar, aplicarán el procedimiento general siguiente:
 - ✓ Deberá contarse con una definición de los objetivos rectores de la institución. Estos deben ser desarrollados por el Concejo Municipal y/ o el Alcalde Municipal. Deben estar claramente definidos, ser cuantificables y verificables por medio de indicadores y de verificación.
 - ✓ Los objetivos rectores, pueden tomarse del plan estratégico de la municipalidad, si se contare con el mismo.
 - ✓ Deben considerarse los planes operativos anuales y programas de la municipalidad.

- ❖ Debe contarse con una previa programación de las citas para realizar las actividades de consenso entre el director y el empleado municipal.
- ❖ Debe propiciarse un lugar adecuado y cómodo, sin interrupciones para realizar la reunión. •
- ❖ Tanto el director como el empleado municipal deberán llegar preparados para la reunión. El director 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 director 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 director 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.
- ❖ El director debe transmitir confianza al empleado municipal, y ofrecerle su asesoría y apoyo durante el proceso.

- ❖ El empleado municipal redacta sus objetivos, estos deberán ser documentados en forma escrita, y firmados tanto por el Director como por el empleado. Cada uno deberá contar con copia.
- ❖ Todos los procesos de establecimiento de objetivos y metas, tanto a nivel de gerencia, departamento, sección o unidad, deberán documentarse y archivarse 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, y/u Oficialía y Contraloría 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 Gerente, director 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, por fax, memoria USB o CD, formulario en Google y demás mecanismos que sirvan para dar cumplimiento.
- ❖ Los directores o Encargados serán los responsables por que se realicen las evaluaciones del desempeño a los trabajadores municipales asignados a su área y dentro del período de tiempo designado para este fin.
- ❖ Para realizar la evaluación del desempeño se requerirá de información sobre la actuación del empleado en el período considerado. Dentro de esta se puede considerar: a) la definición por escrito de objetivos y metas del empleado municipal realizadas en forma consensuada (ver sección 3.4, punto 5), b) registros con que

cuenta el director inmediato sobre el rendimiento y cumplimiento de metas realizados durante el período a considerar, y c) archivos existentes en Recursos Humanos sobre acciones de personal positivas o negativas del trabajador municipal.

- ❖ La evaluación del desempeño deberá ser realizada preferentemente por el director 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 Gerente, director o Encargado del área y luego trasladarse a la Instancia de Recursos Humanos.
- ❖ Las evaluaciones del desempeño de los funcionarios municipales y directores de dependencia que reporten directamente al alcalde Municipal, o Contraloría, 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 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 director inmediato del empleado municipal al ser evaluado se encuentre vacante, se constituirá una Junta Evaluadora. Esta será designada por el alcalde Municipal, Cuando se de esta situación especial, en posiciones de menor jerarquía, será manejada por la Instancia de Contraloría.
- ❖ Cuando un empleado municipal por razones de vacaciones, permisos, enfermedad, becas u otras situaciones especiales no se encontrare trabajando regularmente en la institución al momento de realizarse la evaluación del desempeño, la misma se le realizará entre las dos semanas siguientes cuando se incorpore al servicio.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El director o la autoridad encargada asegurará un lugar adecuado sin interrupciones durante un período de tiempo suficiente para evaluar al trabajador municipal a su cargo.

Utilizar para evaluar a los servidores municipales la Boleta de Evaluación del Desempeño (ver anexo 2). Una por cada empleado.

El director 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 director 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. Marcando con una "X" su evaluación en una de las cuatro columnas. Las posibilidades son: Sobresaliente columna 1, Bueno columna 2, Regular columna 3, y Deficiente columna 4.

Contestar objetivamente las preguntas contenidas en la Boleta de Evaluación relacionadas con el empleado, y agregar comentarios y sugerencias, si es necesario.

Al terminar la evaluación de todos los factores, pasar a la entrevista de retroalimentación con el empleado municipal. Explicar porque la evaluación obtenida, los hechos concretos y recordar también cosas buenas que el servidor municipal haya realizado.

Verificar de haber llenado los datos que requiere la Boleta de Evaluación del Desempeño, firma del evaluador y del empleado municipal. Poner el sello del área o unidad FACTORES PARA CALIFICAR Y EVALUAR DEL DESEMPEÑO Los factores con los cuales se calificará el desempeño del trabajador municipal serán de aplicación general. No todos los factores aplicarán a todos los puestos, como por ejemplo el factor 5 capacidad de dirección y el 15 de liderazgo, aplican preferentemente a posiciones de directores, Asesores, Auditores, Directores, 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:

FACTORES A EVALUAR SOBRE EL DESEMPEÑO DE EMPLEADO	A				B				C				D			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Cumplimiento de los objetivos y las metas de trabajo																
Calidad de trabajo y del servicio realizado																
Conocimientos del Trabajo																
Proyectos, estudios, trabajos y propuestas especiales realizados																
Capacidad de dirección																
Cumplimiento de tareas manuales y operativas asignadas																
Identificación con el municipalismo																
Iniciativa de nuevos trabajos y propuestas																
Responsabilidad demostrada																
Problemas y conflictos resueltos																
Capacidad de comunicación																
Asistencia y puntualidad																
Relaciones humanas																
Control emocional y conducta																
Liderazgo de equipo demostrado																

ESTRUCTURA DE CATEGORÍAS DE PUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD

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

Clasificación sugerida:		
No.	Clasificación de Puestos: Asignada	Categoría
I	PUESTOS DE DIRECCION, GERENCIAS, SECRETARIO ASESORES DEL ALCALDE, AUDITOR INTERNO, TESORERO DIRECTORES O GERENTES DE PROYECTOS O PROGRAMAS	A
II	PUESTOS DE JEFATURA, TECNICOS, JEFE O ENCARGADOS DE AREA O UNIDAD, RELACIONES PÚBLICAS	B
III	ASISTENTES TÉCNICOS, ASISTENTES DEL ALCALDE, ASISTENTES, ADMINISTRATIVO Y FINANCIEROS, SERVICIO A LOS VECINOS, TECNICOS, PUESTOS SECRETARIALES.	C
IV	PUESTOS OPERATIVOS, DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES SERVICIOS GENERALES, AGENTES POLICIA, 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 Consejo 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 director 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 director inmediato los acepte como válidos y tome la decisión de realizar el cambio de calificación respectivo. Se buscará en la reunión medir el progreso en el alcance de los objetivos y metas fijados, así como retroalimentar al trabajador municipal en cuanto a los trabajos y servicios que no están llenando las expectativas establecidas. También debe reconocerse el buen desempeño. Esto último es muy importante. Se deberá establecer el nivel de motivación o satisfacción del empleado municipal, sus inquietudes sobre su desarrollo y carrera administrativa. De haber alguna sugerencia o comentario del empleado hecha en forma objetiva y positiva en relación a la evaluación o su trabajo, se deberá apuntar en la Boleta, o adjuntarla como un anexo a la misma. La evaluación del desempeño será la fuente principal para aportar elementos y considerar que empleado municipal puede optar a un proceso de ascenso o promoción dentro de la carrera administrativa municipal. Una vez finalizada la entrevista de retroalimentación, el trabajador municipal y su director 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 director 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, oficialía Mayor, Contraloría.

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 Consejo de ediles Municipales y las mismas afecten las políticas y procedimientos contenidos en el Manual.

Cuando por iniciativa del alcalde Municipal, y con el propósito de mejorar la administración de los recursos humanos, y/o a solicitud de alguna o todas las direcciones, se presenten propuestas de nuevas políticas o modificación a las existentes.

Cuando debido a procesos de desarrollo organizacional, diagnósticos, estudios de clima organizacional y procesos de consulta a los trabajadores municipales, el alcalde Municipal, decida ampliar, modificar, suprimir o implementar nuevas políticas de recursos humanos.

Cuando se modifique la legislación relacionada con la administración de recursos humanos aplicables a las municipalidades.

ANEXOS ANEXO 1 MUNICIPALIDAD MEMORANDO

Fecha: _____

Para: directores, Encargados y empleados municipales.

De: Instancia de Recursos Humanos

Asunto: Realización Trimestral 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. Asimismo, sugerimos revisen el Manual de Evaluación del Desempeño. Cualquier duda favor consultarnos, estaremos gustosos de apoyarles.

Solicitamos atentamente su colaboración para informar a los trabajadores municipales de la realización de la misma, y de las fechas de su realización. El formato o boleta a utilizar para realizar la evaluación del desempeño se lo estaremos enviando por correo electrónico, sino se contare con dicho recurso se lo estaremos enviando en formato impreso. Favor enviarnos las boletas de la Evaluación realizada al personal a la atención de: Contraloría, a más tardar el: (_____) Cualquier duda favor contactarnos,

Atentamente

Contraloría Interna

Boleta de Evaluación del Desempeño

El presente manual fue aprobado por el cabildo en unanimidad del H. Ayuntamiento Constitucional de José Azueta Veracruz Administración 2022-2025 el día 09 de Marzo de 2022 y publicado en la página oficial www.joseazueta.gob.mx ACTA EXTRAORDINARIA NUMERO 21/2022 ACUERDO OCTAVO

ANEXO 3

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 0% y el 49% de sus objetivos y metas.
2 CALIDAD DE TRABAJO Y SERVICIO	Calidad sobresaliente en todo el trabajo que ejecuta. Servicio interno y externo de calidad.	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 participó activamente en varios proyectos, estudios, propuestas y trabajos de importancia para la municipalidad.	Elaboró uno o varios trabajos especiales para su departamento o unidad.	Participó como asistente en proyectos, estudios y trabajos especiales.
5 CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	La moral y el trabajo del personal a su cargo son plenamente satisfactorios. Es muy respetado por 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 empleado.	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 termina a tiempo. Tuvo problemas con el equipo y herramientas de trabajo.	Relativamente pocas tareas u operativas realizadas. Problemas con el tiempo de entrega. Poco cuidadosa con el equipo y herramientas.
7 IDENTIFICACIÓN CON LA MUNICIPALIDAD	Alta y reconocida identificación con la municipalidad, la autonomía municipal, la descentralización.	Reconocida identificación con la municipalidad y sus intereses. Pone de su tiempo al servicio municipal.	Identificado pero no comprometido con la municipalidad y sus intereses.	Poca o nula identificación con la municipalidad. No se puede confiar en su lealtad.
8 INICIATIVA DE NUEVOS TRABAJOS Y SUGERENCIAS	Presentó varias iniciativas y sugerencias de mejoras administrativas, operativas y de servicios, de optimización de operaciones y reducción de costos.	Presentó algunas iniciativas y sugerencias de mejoras administrativas, operativas y de servicios.	Presentó sugerencias para mejorar su propio trabajo, o el de un procedimiento.	No presentó sugerencias ni iniciativas.
9 RESPONSABILIDAD DEMOSTRADA	Alto sentido de su responsabilidad y compromiso. Lo acepta y asume siempre que se requiere. Cumple más que el deber.	Asume todas sus responsabilidades y compromisos propios de su trabajo. Cumple siempre.	Generalmente asume y acepta sus responsabilidades y compromisos propios de su trabajo. Cumple su trabajo.	Rechúye 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.

12 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Puntualidad y asistencia ejemplar. Se queda más tarde cuando sabe que hay trabajo pendiente.	Se presenta todos los días. Ha tenido llegadas tardías. Se queda más tarde cuando se le solicita.	Ha tenido algunas ausencias y llegadas tardías. Generalmente sale a la hora.	Ha tenido varias ausencias justificadas y generalmente llega tarde. Siempre sale a la hora.
13 RELACIONES HUMANAS	Muy buenas relaciones humanas tanto internamente en la municipalidad como con los vecinos. Los compañeros de trabajo gustan de su relación.	Buenas relaciones humanas tanto internamente en la municipalidad como con los vecinos.	Se lleva bien con sus compañeros de grupo o de trabajo de departamento.	Tiende a tener problemas personales con sus compañeros y su jefe.
14 CONTROL EMOCIONAL Y CONDUCTA	Destaca por su carácter, actitud y conducta ante los problemas y tensiones del trabajo y vida trabajador municipal.	Buen manejo de su carácter, manteniendo normalmente un buen control de sus emociones.	Regularmente manifiesta un aceptable control de sus emociones y manejo de su carácter en el trabajo.	En algunas ocasiones pierde el control emocional y el control de su carácter.
15 LIDERAZGO DE EQUIPO DEMOSTRADO	Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que la municipalidad obtenga concesiones o líneas de cooperación por sus gestiones e iniciativas.	Cuenta con liderazgo positivo que ha logrado que su área de trabajo realice trabajos, estudios y proyectos especiales y que se de un buen servicio al vecino. Dirige apropiadamente al personal a su cargo.	Ante un problema o situación especial asume un liderazgo positivo en su departamento o área de trabajo o que representa beneficios o evita costos. Participa activamente en los equipos de trabajo.	Su capacidad de liderazgo es poco relevante, aunque apoya las iniciativas.
11 CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	Alta capacidad de comunicación verbal y por escrito. Elocuente, bueno para hablar en público. Muy buena comunicación con los vecinos.	Buena comunicación verbal y escrita. Planteamientos claros. Buena comunicación con los vecinos.	Se comunica apropiadamente con trabajador municipal a su nivel. Regular comunicación con los vecinos.	Dificultad de comunicación con sus jefes y otras personas de otras áreas y con los vecinos.

TRANSITORIOS

El presente es la actualización última y se encuentra vigente a partir de su aprobación en acta de cabildo extraordinaria número 21/2022 dejando sin efecto las disposiciones y versiones o formas de evaluar anteriores a celebrarse la actual inscripción, se publicará inmediatamente a su aprobación en la página oficial del H. Ayuntamiento Constitucional de José Azueta, Veracruz.

FIRMAS POR PARTE DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE JOSE AZUETA MANIFESTANDO SU APROBACION DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL MUNICIPAL Y ACEPTANDO LA VIGENCIA PARA EL ENTE A PARTIR DE ESTA FECHA 09 DE MARZO DE 2022.

Ing. Giovanni Auli Moo

Presidente Municipal

JOSE AZUETA

De la mano con la gente

H. AYUNTAMIENTO

Profra. Silvia Romero Aguilar

H. Síndico Único

CONSTITUCIONAL

JOSE AZUETA

2022 - 2025

De la mano con la gente

Lic. Nayeli Farfán Rodríguez

H. AYUNTAMIENTO

CONSTITUCIONAL

JOSE AZUETA

2022 - 2025

De la mano con la gente

Profra. María Ileana Sarabia Silva

H. AYUNTAMIENTO

CONSTITUCIONAL

JOSE AZUETA

2022 - 2025

De la mano con la gente

Arnulfo Rodríguez Chontal

Regidor

CONSTITUCIONAL

JOSE AZUETA

2022 - 2025

JOSE AZUETA

De la mano con la gente

Lic. Orlando Carrasco Albañil

H. AYUNTAMIENTO

CONSTITUCIONAL

JOSE AZUETA

2022 - 2025

De la mano con la gente

El presente manual fue aprobado por el cabildo en unanimidad del H. Ayuntamiento Constitucional de José Azueta Veracruz Administración 2022-2025 el día 09 de Marzo de 2022 y publicado en la página oficial www.joseazueta.gob.mx ACTA EXTRAORDINARIA NUMERO 21/2022 ACUERDO OCTAVO