

**Olga Angélica Ventura Salguero**

Guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la  
municipalidad de San Jorge, Zacapa

Asesor: Lic. Guillermo Arnoldo Gaytan Monterroso



Facultad de Humanidades  
Departamento de Pedagogía

Guatemala, octubre de 2018

Este informe fue presentado por la autora como trabajo del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- previo a obtener el grado de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Guatemala, octubre de 2018

## Índice

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo I: Diagnóstico</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto	1
1.1.1 Geográfico	1
1.1.2 Social	5
1.1.3 Histórico	8
1.1.4 Económico	11
1.1.5 Político	12
1.1.6 Filosófico	13
1.1.7 Competitividad	13
1.2 Institucional	14
1.2.1 Identidad institucional	14
1.2.2 Desarrollo histórico	16
1.2.3 Los usuarios	16
1.2.4 Infraestructura	17
1.2.5 Proyección social	19
1.2.6 Finanzas	19
1.2.7 Política laboral	20
1.2.8 Administración	23
1.2.9 Ambiente institucional	24
1.2.10 Otros aspectos	25
1.3 Listado de deficiencias, carencias identificadas	26
1.4 Problematización de las carencias y enunciado de hipótesis-acción	27
1.5 Selección del proyecto	30
1.6 Análisis de viabilidad y factibilidad	31
<b>Capítulo II: Fundamentación teórica</b>	<b>33</b>
2.1 Elementos teóricos	33
2.2 Fundamentos legales	47
<b>Capítulo III: Plan de acción</b>	<b>49</b>

3.1	Título del proyecto	49
3.2	Hipótesis acción	49
3.3	Problema	49
3.4	Ubicación	49
3.5	Ejecutor de la intervención	50
3.6	Unidad ejecutora	50
3.7	Descripción de la intervención	50
3.8	Justificación	50
3.9	Objetivos	51
3.9.1	Objetivo general	51
3.9.2	Objetivos específicos	51
3.10	Metas	52
3.11	Beneficiarios	52
3.12	Técnicas metodológicas	52
3.13	Cronograma	53
3.14	Recursos	54
3.15	Presupuesto	54
3.16	Evaluación	55
	<b>Capítulo IV: Ejecución y sistematización de la intervención</b>	<b>56</b>
4.1	Descripción de las actividades realizadas	56
4.2	Productos y logros	57
4.3	Sistematización de la experiencia	115
4.3.1	Actores	116
4.3.2	Acciones	117
4.3.3	Resultados obtenidos	117
4.3.4	Implicaciones	117
4.3.5	Lecciones aprendidas	118
	<b>Capítulo V: Evaluación del proceso</b>	<b>119</b>
5.1	Evaluación del diagnóstico	119
5.2	Evaluación de la fundamentación teórica	119
5.3	Evaluación del diseño del plan de intervención	119
5.4	Evaluación de la ejecución y sistematización de la intervención	120

5.5	Evaluación final del proceso	120
	<b>Capítulo VI: Voluntariado</b>	121
6.1	Plan del voluntariado	121
6.1.1	Proyecto	121
6.1.2	Objetivos	122
6.1.3	Descripción del Voluntariado	122
6.1.4	Beneficiarios	123
6.1.5	Responsables	123
6.1.6	Presupuesto	123
6.1.7	Financiamiento	124
6.1.8	Sistematización	124
6.1.9	Actividades realizadas en el Voluntariado	125
6.1.10	Cronograma de actividades para recaudar fondos EPS 2017	126
6.1.11	Cronograma de ejecución del proyecto EPS 2017	126
6.1.12	Evidencias	127
6.2	Plan de sostenibilidad	135
	Conclusiones	139
	Recomendaciones	140
	Referencias	141
	Apéndice	143
	Apéndice 1: Plan de diagnóstico	144
	Apéndice 2: Instrumentos de investigación	149
	Apéndice 3: Instrumentos de evaluación	172
	Apéndice 4: Evidencias de la ejecución y sistematización	177
	Anexos	181

## Resumen

El proyecto realizado en la municipalidad de San Jorge, Zacapa, consistió en la elaboración de una guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de dicha institución, fue elaborada con base a la necesidad de implementar instrumentos de evaluación del desempeño y permitió brindar una herramienta necesaria para la evaluación del personal administrativo de la institución; utilizando la metodología de la investigación acción que abarca las fases de diagnóstico, fundamentación teórica, plan de acción, ejecución y sistematización de la intervención.

Con la implementación de la guía se logró solventar la inexistencia de instrumentos específicos para la evaluación del desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

**Palabras clave:** guía de evaluación, desempeño, implementar, evaluación, herramienta.

## **Introducción**

Este informe reúne en forma detallada el proyecto que consiste en la elaboración de una guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

El informe está estructurado en seis capítulos de la siguiente manera.

En el capítulo I diagnóstico, detalla datos generales de la institución, técnicas empleadas, la carencia detectada, un análisis de viabilidad y factibilidad y la propuesta para solventar la carencia.

En el capítulo II fundamentación teórica, define los conceptos más relevantes en relación a la temática de evaluación del desempeño, esto accedió a conocer ampliamente conceptos necesarios para la elaboración del producto y sirve para fundamentar teóricamente el proyecto.

En el capítulo III Plan de acción, detalla cada uno de los elementos que son necesarios para ejecutar el proyecto: problema y nombre del proyecto, objetivos, metas, recursos, presupuesto y cronograma.

En el capítulo IV Ejecución, se describe cada una de las diferentes actividades realizadas, la ejecución del plan de acción, productos y logros obtenidos, la sistematización de la experiencia, evidencias y se incluye la guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo.

En el capítulo V evaluación del proceso, en donde por medio de instrumentos se presentan las apreciaciones, análisis e interpretación de resultados de cada uno de las etapas anteriores. Este capítulo permitió verificar el cumplimiento de los objetivos y metas que se planificaron alcanzar.

El capítulo VI voluntariado, corresponde al proyecto de voluntariado realizado por el grupo de epesistas en las instalaciones de la Facultad de Humanidades de la Universidad San Carlos de Guatemala sección Zacapa, el cual consistió en la construcción de una cancha polideportiva.

Como parte complementaria del informe se agregan conclusiones, recomendaciones, bibliografía, apéndice y anexos.



# Capítulo I

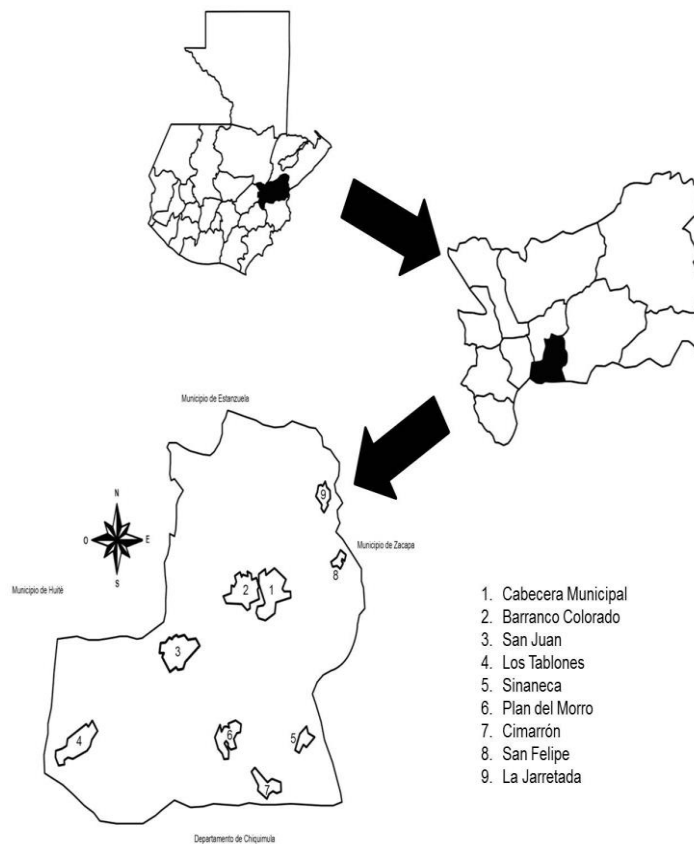
## Diagnóstico

### 1.1 Contexto

#### 1.1.1 Geográfico

##### Localización

Según (Instituto Geográfico Nacional (IGN), 1981), el municipio de San Jorge; dista a ocho kilómetros de la cabecera departamental de Zacapa, se encuentra a 210 metros sobre el nivel del mar, a una latitud  $14^{\circ} 55' 35''$  y una longitud de  $89^{\circ} 35' 31''$ , en el meridiano de Greenwich. Limita al norte con Estandzuela, al sur con Chiquimula, al oriente con Zacapa y al occidente con Huité.



Fuente: con base en datos del Instituto Geográfico Nacional -IGN-, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre USAC 2014.

## **Tamaño**

(Instituto Geografico Nacional (IGN), 1981) San Jorge tiene comunicación jurisdiccional con las comunidades de Barranco Colorado y/o San Rafael, San Juan, Los tablones, Plan del morro, Cimarrón, Cinaneca y caseríos importantes, como San Felipe, Las jarretadas, El terrero y Malpais, los cuales en su conjunto suman una extensión territorial de 82.27 kilómetros cuadrados, que representan un 3.06% de los 2,690 Kilómetros cuadrados, que en su totalidad le corresponden al departamento de Zacapa.

## **Clima**

El clima de San Jorge es cálido (marzo y abril, son los meses más calurosos), con temperatura media anual de 27°C, durante el día, la máxima es de 33.9°C y la mínima de 21.3°C. Debido a la posición geográfica y al hecho de estar situado entre la vertiente del Atlántico, las temperaturas del municipio poseen cierta variabilidad en sus condiciones climáticas. La humedad relativa es de 74% aproximadamente. La velocidad promedio de los vientos es de 6.2 Km. por hora. La insolación media mensual alcanza 205 horas y anual 2,469.7 horas, el municipio tiene de seis a siete horas diarias de sol directo. San Jorge al igual que todo el departamento de Zacapa se encuentra en una región de lluvia deficiente y muy variable; la época lluviosa, de junio a octubre es el lapso que tiene una precipitación promedio de 50 milímetros mensuales. Los registros de lluvias son de 470 milímetros por año, en 39 días de precipitación. (Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH), 2017)

## **Suelo**

Los suelos de mayor calidad del Municipio de topografía plana y con ligero grado de inclinación, son utilizados principalmente para la producción de melón, sandía y otros productos de exportación, en menor proporción para la producción de tomate, chile pimiento, maíz, frijol y otras hortalizas, pastos; crianza, engorde y producción de leche de ganado bovino; explotación de ganado aviar, porcino, equino. Los

suelos de topografía accidentada son empleados para la producción de maíz principalmente y en pequeña proporción frijol, la producción de ambos cultivos se destina al autoconsumo casi de forma exclusiva. (Grupo EPS, 2014)

### **Accidentes geográficos**

San Jorge se caracteriza por ser una región bien definida, por cerros de topografía irregular con alto grado de inclinación, al sur y al este, donde se localizan las aldeas de San Felipe, Los Tablones, plan del morro, Cimarrón y Sinaneca. Al norte y al oeste del municipio en donde están ubicadas las aldeas Barranco Colorado y San Juan, el caserío la Jarretada y cabecera Municipal, cuenta con terrenos planos con mínimo grado de inclinación. (Grupo EPS, 2014)

### **Recursos naturales**

Como recursos naturales se debe comprender a todos aquellos bienes que ofrece la naturaleza, los cuales pueden ser objeto de manejo, explotación y aprovechamiento por parte del ser humano, razón por la cual se convierten en bienes económicos. (Catalan, 2013)

El municipio de San Jorge no cuenta con ríos, únicamente con quebradas que llevan caudal solo en la época lluviosa. El territorio es atravesado por varias quebradas que desembocan en el Río Grande. Cuenta con un sistema de unidad de riego ubicado en los límites con la aldea Llano de Piedra, del municipio de Zacapa; que es de mucha importancia para las actividades agrícolas y ganaderas. Entre las quebradas que se encontraron figuran las siguientes: San Juan, San Pedro, San Jorge, El Frutillo, San Felipe, Los Aripines, Labrazón, El Limón, La Colera, El Aguacate, Trapiche, El Amarillo, Paronago, La Puerta, Los Jobos, El Cubilete, De Alejos y Las cañas. (Grupo EPS, 2014)

**Bosque Latifoliado:** La vegetación predominante es el pino, tanto en las zonas bajas como en las altas. También hay pequeños bosques latifoliados siempre verdes. En muchas partes, sobre todo en las zonas más bajas, la actividad agrícola

y el pastoreo de animales han cambiado el paisaje. ( Instituto Nacional de Bosques (INAB), 2006)

Los pinares son, predominantemente, de pino criollo (*Pinus Occidentalis*), especie habitual. En las partes más altas se pueden distinguir dos tipos de pinares: los pinares densos, con sotobosque bien desarrollado y pinares abiertos. Los últimos son casi siempre producto de incendios forestales. La superficie que cubren estos bosques es de 9.87 km<sup>2</sup>, lo que equivale al 12% del total de km<sup>2</sup> del Municipio. Estos bosques están ubicados en la parte norte localizándose en las aldeas Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro. ( Instituto Nacional de Bosques (INAB), 2006)

**Asociación bosque secundario arbustivo:** Dentro del bosque secundario están los bosques degradados (también denominados "Guamiles"), que se han formado por la excesiva deforestación en áreas que después de taladas, han quedado en abandono. También se considera como bosque secundario al área que ha sido afectada por los incendios forestales, que por lo regular empieza a regenerarse naturalmente. Un tipo de vegetación que se incluye dentro de esta categoría es el bosque xerofítico, a pesar de tener este bosque una gran variedad de árboles, en su mayoría ha sido intervenido y ha dado paso a la regeneración del mismo, cuenta por lo tanto con muchos arbustos. La dimensión de este tipo de bosque ocupa 24.68 km<sup>2</sup> de área, lo que abarca el 30% de la superficie del Municipio. Se localiza en las aldeas Tablones y San Juan. ( Instituto Nacional de Bosques (INAB), 2006)

### **Vías de comunicación**

San Jorge, actualmente cuenta con un sistema de intercomunicación vial para sus lugares poblados a través de dos estructuras de carteras, la C-A10 (sobre la ruta nacional 20) y carreteras de terracería. La C-A10 es la ruta principal que conecta al municipio de San Jorge con el casco urbano de Zacapa. Además, articula los poblados principales de San Jorge. Sin embargo, ésta carretera presenta daños en la época de invierno por lo que se califica como regular con necesidad de mantenimiento mínimo.

Por otra parte, el acceso a las comunidades rurales del sur es a través de carreteras de terracería. (Grupo EPS, 2014)

### **1.1.2 Social**

#### **Composiciones étnicas**

El municipio de San Jorge únicamente cuenta con personas de origen ladino como efecto de la presencia de los españoles en la región oriental de Guatemala, durante los siglos XVII al XVIII, es el español el idioma general.

#### **Agencias educativas**

Según (Constitucion Política de la Republica de Guatemala , 1993) Art. 74. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley.

La educación en el municipio de San Jorge está comprendida desde el nivel inicial hasta el medio; en el área urbana la mayor parte de establecimientos son públicos, privados y un instituto por cooperativa, así como un instituto por madurez que funciona los días domingos. En el área rural la educación es impartida a nivel de pre-primaria, primaria y secundaria y todos los establecimientos son públicos.

Con referencia al mobiliario y equipo necesario en cada escuela, presenta escasas de pizarrones, escritorios, cátedras, falta de computadoras. En la mayor parte de establecimientos no se cuenta con la infraestructura adecuada. (Grupo EPS, 2014)

#### **Agencias sociales y de salud**

San Jorge cuenta únicamente con un centro de salud tipo “B”, localizado en la cabecera municipal, a cargo de una directora, dos médicos generales, siete auxiliares de enfermería, una odontóloga, un digitador, un secretario y un conserje, que se encargan de brindar asistencia médica a la población, así también de los asuntos administrativos.

La aldea Los Tablones cuenta con un puesto de salud móvil, el cual es atendido los días lunes, miércoles y viernes por un auxiliar de enfermería enviado por el centro de salud ubicado en la cabecera municipal.

En la aldea Sinaneca se encuentra un puesto de salud abandonado, el cual fue construido para atender a la población de este centro poblado, pero por no contar con personal y el equipo necesario se suspendió ese servicio, por lo que las personas tienen que dirigirse hasta la Cabecera Municipal a realizar sus consultas, trasladarse al hospital modular de Chiquimula o al regional de Zacapa, por estar más cercanos a esa comunidad.

Existen siete comadronas en el municipio, las cuales son capacitadas tres o cuatro veces al año por la directora del centro de salud; quien expresa que es indispensable capacitar personas jóvenes, ya que de las existentes, la de menor edad tiene sesenta años, y se necesitan principalmente en las aldeas más lejanas y de difícil acceso como Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro.

La cabecera municipal cuenta con una clínica particular que inicio en el mes de julio del año 2014 y atiende únicamente mujeres, cuenta con dos ginecólogos que ofrecen los servicios de ultrasonido, papanicolaou, consultas generales, obstétricas, colposcopia y tratamiento de enfermedades de la mujer, mantienen una afluencia de treinta mujeres al mes.

Existe una clínica dental que atiende únicamente los días sábado todo el día y domingo media jornada, debido que el odontólogo reside en la ciudad capital y viaja los fines de semana para atender a la población del municipio; los servicios que ofrece son de odontología general (prótesis fijas y removibles, extracciones, rellenos, limpieza, profilaxis y ampliaciones de flúor). Las consultas no tienen ningún costo únicamente el trabajo que se realiza. (Grupo EPS, 2014)

## **Vivienda**

La vivienda se considera un factor importante, como parte del grado de desarrollo económico y social de una población, puesto que satisface una de las necesidades básica de sus habitantes y permite determinar la calidad de vida.

El tipo de vivienda que predomina en el municipio es la casa formal, con construcciones de block, techo de lámina o concreto y piso de tierra o cemento, cuentan además con servicios de energía eléctrica en su mayoría, sin embargo el suministro de agua es escaso. Otra clase de vivienda es la de tipo rancho, que es de construcción precaria debido a la situación económica de los pobladores, éstas no presentan condiciones adecuadas dado que los materiales utilizados son adobe y madera para las paredes y el techo de palma. (Instituto Nacional de Estadística (INE), 1994 y 2002)

Las viviendas son construidas con distintos tipos de materiales como: paredes de block 42%, adobe 26%, no se encontraron casas de ladrillo; por último la construcción de casas de caña o bajareque representa el 30% y otros materiales 2%. En el caso de los techos el que predomina es el de lámina con el 67%, el 26% corresponde a cubiertas de teja, el 4 % son terrazas de cemento y el 2% otros materiales. Respecto al piso el que más predomina es el de cemento con 73%, el restante 27% corresponde a casas con piso cerámico, granito y de tierra, en orden de importancia. (Grupo EPS, 2014)

### **Costumbres**

Por medio del Acuerdo Gubernativo de fecha 28 de marzo de 1946 emitido por el Presidente de la República Juan José Arévalo Bermejo, instituye la feria patronal el 23 de abril en honor a su patrono San Jorge. Es importante resaltar que muchas tradiciones ancestrales que eran verdadero motivo de júbilo ya han desaparecido, entre las que se recuerdan son las romerías para visitar al señor de Esquipulas, en el mes de enero, los rezados por la celebración de la Santa Cruz y San Antonio del Monte, las celebraciones del día de San Juan y San Pedro en los meses de junio y julio.

Las corridas de toros y jaripeos son populares, así como las peleas de gallos; en el municipio se encuentra localizada una granja donde crían este tipo de animales. También se realizan desfiles hípicas, en los cuales se presentan distintos ejemplares de pura raza traídos de lugares cercanos.

Cada centro poblado celebra su fiesta titular de acuerdo al santo patrono de la localidad, también se incluyen dos barrios y una colonia. En estas fechas cada poblado realiza elecciones de reina y bailes sociales.

La semana santa es muy significativa por sus tradiciones, las que se ha heredado de culturas antiguas, y se representa a través de procesiones, alfombras, comida típica y bailes folclóricos.

En lo que respecta a la gastronomía del municipio se encuentra el plato denominado “almuerzo de res”, es una comida propia y originaria de San Jorge. Las conservas de coco, toronja, chilacayota, manzanilla en dulce, los totopostes que se preparan con masa y chocolate en forma de tostadas de sabor dulce, así como el atol chuco y otras variedades de platillos son tradiciones del municipio. (Grupo EPS, 2014)

### **1.1.3 Histórico**

Históricamente se conoce que la aldea de San Jorge, del municipio de Zacapa, existe desde principios del siglo XVIII, con el nombre de “Llanetillos”, que hace alusión a los pequeños llanos que se extienden en la parte nororiental de la cañada que recorre la corriente fluvial de la quebrada de San Juan, contaba con notables planicies y suelos fértiles, que en su totalidad eran dedicados al cultivo de maíz y a la crianza de ganado vacuno.

Desde el siglo XVIII estas llanuras atrajeron a colonos criadores de ganado. Uno de sus primeros pobladores fue el padre Nicolás de Peralta y Cisneros, primer párroco del lugar en el año 1661, hijo de un español peninsular y una criolla, que a su llegada estableció las haciendas San Juan y San Nicolás, que dieron empleo a mestizos que se asentaron, se multiplicaron y se desarrollaron en este lugar desde hace más de 353 años.

En el año 1935, todos los vecinos de la aldea “Llanetillos” hicieron gestiones al Presidente de la República, para que se le cambiara de nombre a la aldea, tal petición fue atendida, para la cual el Organismo Ejecutivo que emitió el acuerdo gubernativo correspondiente de fecha 28 de marzo de 1946, por el señor presidente de la República Dr. Juan José Arévalo Bermejo, cuyo texto fue el siguiente: El



Presidente de la República Acuerda, Primero: que en lo sucesivo la aldea "Llanetillos" se denomine "San Jorge" Segundo: que el 23 de abril de cada año se celebre la fiesta patronal antes mencionada.

Según el dictamen No. OT-01-2012 de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) del comité técnico de creación de nuevos municipios, con fecha de 17 de febrero de 2012, y asunto: Dictamen referente a la solicitud presentada por la señora Miriam Cordón Paiz de Guzmán, representante legal del Comité de Apoyo para elevar a categoría de municipio a la Aldea San Jorge que actualmente pertenece al municipio de Zacapa, departamento de Zacapa. Este dictamen corresponde al expediente identificado con el número 990302 asignados por la Gobernación departamental de Zacapa.

En 1999 la "Comisión de Apoyo Pro-municipio" envió una petición al presidente de la República, Álvaro Arzú Irigoyen, solicitó el apoyo de las autoridades en su proceso. En junio del 2000, se establecieron los estatutos de la "Asociación Pro-Formación del Municipio de San Jorge", cuya asociación fue integrada por trece personas, doce hombres y una mujer, entre los que figuran: la señora Julieta Trujillo, los señores José Luis Duarte, quien fue el primer presidente de dicha asociación, Benjamín Morales originario de la aldea San Juan, Felipe Salguero de la aldea San Felipe, Aníbal Trujillo de la aldea Barranco Colorado, José Obdulio Duarte y Oliverio Trujillo, ambos de la aldea San Jorge.

Fue hasta septiembre del 2001 que el Instituto Nacional de Estadística -INE- emitió un primer dictamen técnico y jurídico, donde se indica que dicho territorio no cumplía con los requisitos establecidos en el acuerdo gubernativo de 1938 y en el Código Municipal vigente (decreto 58-88).

A finales del 2007 que las municipalidades de Chiquimula, Estanzuela y Huité a través de actas certificadas de Concejo Municipal se manifiestan a favor de la creación del municipio de San Jorge, donde se declara que compartirán límites territoriales conformemente.

Es hasta febrero del 2008 que el expediente retoma el proceso adecuado, al ser remitido al IGN por parte del Ministerio de Gobernación, para que se definan los límites del territorio del nuevo municipio.

En diciembre del 2008 con oficio No. DAC-EVF-ARL-143/2008 el IGN emite el dictamen correspondiente donde se indica el área definida y los límites territoriales y geográficos, el cual delimita un área de 82.27 Km<sup>2</sup>. Posteriormente es remitido al Ministerio de Gobernación para los dictámenes técnicos correspondientes.

Se traslada el expediente al INE en marzo del 2009 a través del oficio Ref. Cartografía 112-2009, donde el INE certifica que la población para diciembre de 2002 según el XI censo nacional de población ascendía a 10,005 habitantes e identifica los poblados que lo conforman: aldea San Jorge, El Barranco Colorado, Los Tablones, Plan del Morro, San Juan, Caserío San Felipe el Viejo, La Jarretada, El Terrero, Mal País, El Cimarrón, Sinaneca y Colonia El Milagro. Esta información válida el cumplimiento de uno de los requisitos establecidos por el decreto 12-2002 Código Municipal.

Con previa coordinación con las comunidades de la pretensión municipal, el INFOM realiza el trabajo de campo correspondiente. Posteriormente el INFOM emite el dictamen donde analiza las posibilidades de sostenibilidad financiera al elevar San Jorge a categoría de municipio. El 05 de agosto del 2010, el expediente fue trasladado al Ministerio de Gobernación, luego fue enviado a SEGEPLAN para la emisión del dictamen técnico correspondiente. Considerando que el expediente está completo y cumple con los requisitos establecidos en el Código Municipal se dio seguimiento en la SEGEPLAN a través del Comité Técnico de Creación de Nuevos Municipios.

Finalmente, el 28 de enero de 2014 el Congreso de la República de Guatemala emite Decreto 2-2014, en mismo que fue publicado en el Diario de Centro América en 21 de febrero del mismo año 2014, en el cual el Artículo número uno indica: se crea el municipio denominado San Jorge, en jurisdicción del departamento de

Zacapa, cuyo territorio deberá segregarse del territorio que comprende el municipio de Zacapa, del mismo departamento.

Así mismo, en el Artículo número dos indica: la Cabecera Municipal del nuevo municipio se denominará San Jorge y estará ubicada en el lugar que actualmente ocupa la aldea San Jorge, del municipio de Zacapa, del departamento de Zacapa, que comprende la cabecera municipal, aldeas Barranco Colorado, San Juan, Los Tablones, Cimarrón, Sinaneca, Plan del Morro, San Felipe y caserío La Jarretada.

#### **1.1.4 Económico**

##### **Medios de productividad**

En el área urbana las personas obtienen ingresos por medio del comercio y servicios, donde el 77% de los establecimientos corresponden a la primera en mención y el 23% a la segunda. La actividad artesanal tiene una alta presencia, específicamente en panadería, al encontrarse aproximadamente once unidades productivas que representa el 31% del total.

En el área rural las principales actividades son la agricultura, crianza, engorde y explotación de ganado, principalmente bovino, porcino y aviar. Los suelos de la parte alta, en su mayoría están dedicados al cultivo de maíz, frijol y pasto; en la parte baja, al cultivo de sandía, melón, tomate, chile pimiento y otros. (Grupo EPS, 2014)

##### **Telecomunicaciones**

En San Jorge, el 45% de las comunidades cuentan con cobertura de telefonía fija y celular, televisión abierta y por cable, radio e internet y servicio de envío de Guatex y Cargo Expreso que abarca las comunidades San Jorge, Barranco Colorado, San Juan y Los Tablones; el 55% restante carece de línea fija e internet, que comprende las comunidades de San Felipe, La Jarretada, Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro. El servicio domiciliario lo presta Telecomunicaciones de Guatemala –TELGUA- además cuentan con telefonía móvil de las empresas Tigo, Telefónica y Claro.

La cabecera municipal y la aldea Barranco Colorado cuentan con servicios de teléfonos monederos.

### **Transporte**

El medio de transporte que la población utiliza para llegar a los distintos centros poblados, Cabecera Municipal y municipio de Zacapa, son los microbuses. Para las aldeas poco accesibles como San Felipe, Sinaneca, Cimarrón y Plan del Morro, se hace uso de bicicletas, motocicletas, bestias y vehículos de doble tracción.

Existen varias líneas de transporte de pasajeros que enlazan el Municipio con la ciudad capital, departamentos y otros municipios; además operan servicios de autobuses urbanos, extraurbanos, microbuses de rutas cortas y moto taxis.

Dentro del municipio de encuentra una asociación de 23 microbuses, la terminal se ubica en la aldea San Juan, las rutas cortas conducen a la aldea Barranco Colorado, casco urbano, para llegar hasta la cabecera departamental.

Desde la comunidad de Los Tablones, prestan el servicio dos camionetas extraurbanas cuya ruta incluye aldea San Juan, Barranco Colorado, Cabecera municipal, caserío La Jarretada y finaliza su recorrido en la Cabecera Departamental. (Grupo EPS, 2014)

#### **1.1.5 Político**

La división administrativa está encabezada por el Concejo Municipal integrada por el alcalde, síndico primero, síndico segundo, concejal primero, concejal segundo, concejal tercero, concejal cuarto; un síndico suplente, dos concejales suplentes. El concejo es el ente controlador que se encarga de que se lleven a cabo todas las actividades que se han acordado en las reuniones realizadas. La alcaldía municipal tiene a su cargo la funcionalidad y operatividad del área rural y delega autoridad en los Consejos Comunitarios de desarrollo de cada una de las aldeas y el caserío del Municipio.

Dentro de las funciones de los COCODE's se pueden mencionar las siguientes: promover la organización, participación sistemática y efectiva de la comunidad en

la identificación de necesidades locales y presentación de propuestas de solución a las deficiencias y necesidades de su comunidad a través de la formulación de propuestas de solución, así también cooperar en realizar censos periódicos del centro poblado correspondiente, para mantener actualizado el total de población en la municipalidad.

Las funciones del COMUDE son: Promover y facilitar la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y soluciones para el desarrollo integral del propio municipio.

### **1.1.6 Filosófico**

Existen diversos ejemplos de organizaciones religiosas, que además de sus enseñanzas espirituales han puesto en práctica actividades relativas a la sostenibilidad de las comunidades. Algunas cuidan el medio ambiente a través de medidas de conservación y restauración del entorno, otras brindan apoyo a los más necesitados, proveyéndoles comida, agua y otras necesidades básicas.

El mayor número de iglesias que predominan en el municipio, son las evangélicas, seguido de la católica y otras denominaciones. La religión que más se profesa es la católica con un 53%, evangélica 31%, testigos de Jehová 9%, mormones 5%, mientras que el 2% de la población restante indica que no practica ninguna. (Grupo EPS, 2014)

### **1.1.7 Competitividad**

No existe competencia en esta área para la municipalidad de San Jorge ya que los servicios que esta presta son de interés público y son las tareas que corresponden en forma exclusiva al municipio. En otras palabras, son el campo de acción natural del gobierno municipal. (Ventura, 2018)

## **1.2 Institucional**

### **1.2.1 Identidad institucional**

#### **Nombre de la institución**

Municipalidad de San Jorge

#### **Tipo de institución**

Gubernamental autónoma

#### **Localización geográfica**

Barrio El Centro, Cabecera Municipal San Jorge, Zacapa.

#### **Visión**

Ser la Institución del Pueblo que busca satisfacer las necesidades más sentidas de la población, enfocada a promover el desarrollo integral del municipio enmarcado en transparencia, equidad y justicia social en la prestación de los servicios públicos; con una estructura funcional organizada en todos sus niveles mejorando la calidad de vida de los habitantes.

#### **Misión**

Transformar la labor administrativa fortaleciendo la organización y participación ciudadana a través de actividades que garanticen la efectiva prestación e implementación de servicios reafirmando el compromiso con el municipio para lograr el bien común, definiendo políticas, programas y proyectos de desarrollo integral con autogestión y coordinación institucional.

#### **Valores**

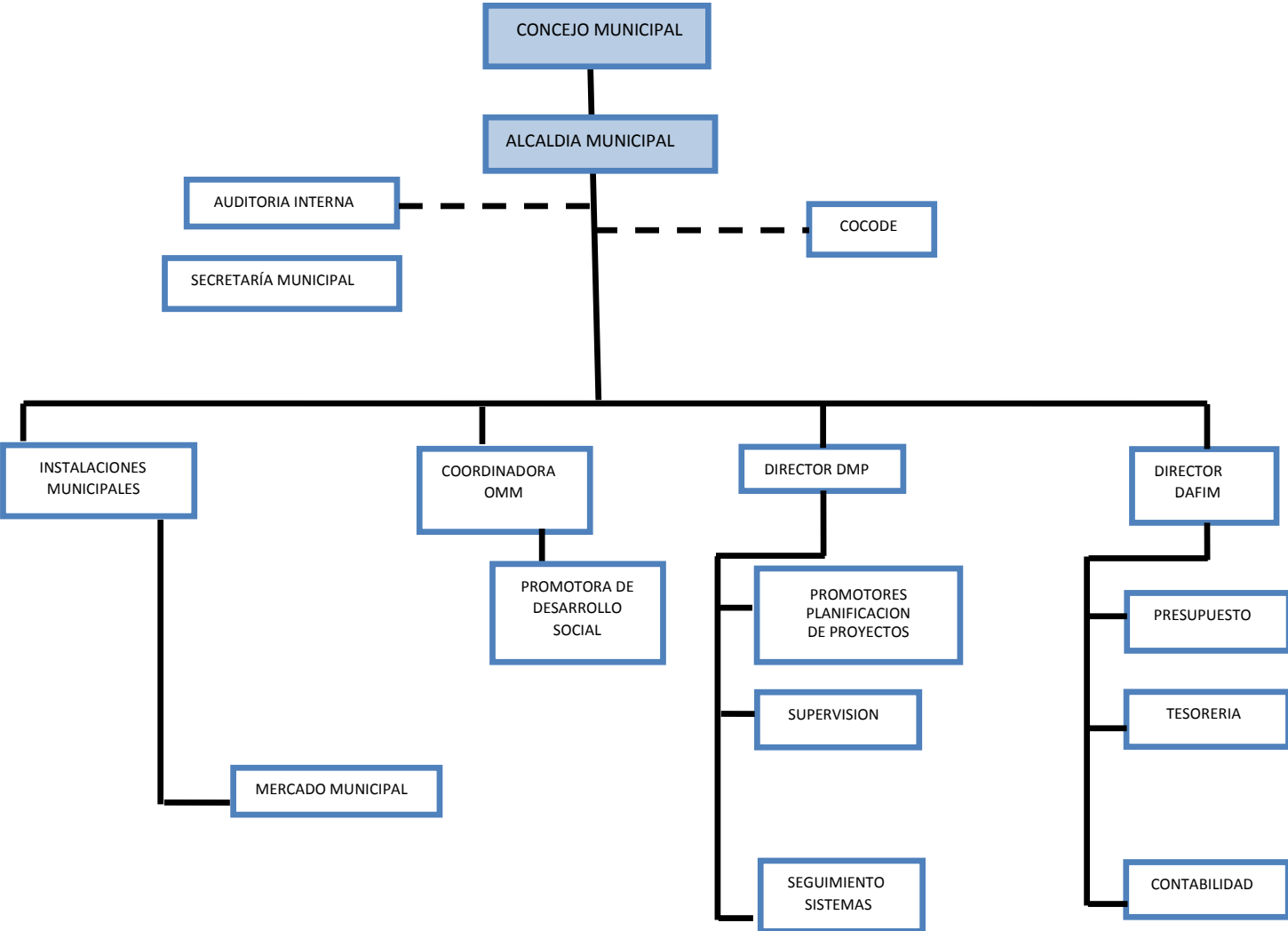
Equidad: garantizar igualdad de condiciones de desarrollo y beneficio para todos los colaboradores. Ser tratados con el mismo respeto sin importar los niveles jerárquicos.

Eficiencia: brindar un servicio de manera correcta, cumpliendo con el tiempo estipulado para su entrega.

Transparencia: cada miembro de la institución debe realizar sus labores con honestidad, garantizando que cada una de los procesos sea de manera correcta, sin engaños ni situaciones perjudiciales para el pueblo.

Integridad: los colaboradores de esta institución deben desempeñarse con rectitud, disciplina y honestidad en cada una de sus labores, deben demostrar ser personas fiables y honestas.

### Organigrama



## **Servicios que presta**

Los servicios que presta La Municipalidad de San Jorge son de interés público. Son las tareas o servicios que corresponden en forma exclusiva al municipio. En otras palabras, son el campo de acción natural del gobierno municipal. (Ventura, 2018)

### **1.2.2 Desarrollo histórico**

La municipalidad de San Jorge, Zacapa empezó a prestar servicio en una casa que se alquilaba en el barrio Los Morales, y empezó a funcionar en el año dos mil catorce, en ese momento no se contaba con el espacio físico necesario para implementar todas las oficinas, siendo el primer alcalde municipal Ricardo Flores, quien falleció y nombraron como nuevo alcalde municipal a Byron Dubio Pineda Morales quien cumple con las funciones actualmente, posteriormente se trasladó la municipalidad en el mes de agosto del año dos mil dieciséis a lo que ahora es el edificio municipal el cual cuenta con el espacio pertinente para prestar los servicios necesarios y solventar las necesidades de los vecinos del municipio de San Jorge. (Valiente Trabanino, 2017)

### **1.2.3 Los usuarios**

#### **Procedencia**

Las personas que visitan la institución son vecinos de las aldeas que conforman el municipio de San Jorge, entre las que se puede mencionar, Barranco Colorado, Los Tablones, Plan del Morro, San Juan, Caserío San Felipe el Viejo, La Jarretada, El Terrero, Mal País, El Cimarrón, Sinaneca y Colonia El Milagro. (Trabanino Cordon, 2017)

#### **Tipos de usuarios**

Se estima que de 75 a 100 personas asisten a la municipalidad entre la semana (de lunes a viernes) en base a la asistencia semanal de los usuarios se estima que



durante el año acuden 2,700 por diferentes trámites. La mayor parte de usuarios son del casco urbano y de las aldeas más cercanas. (Trabanino Cordon, 2017)

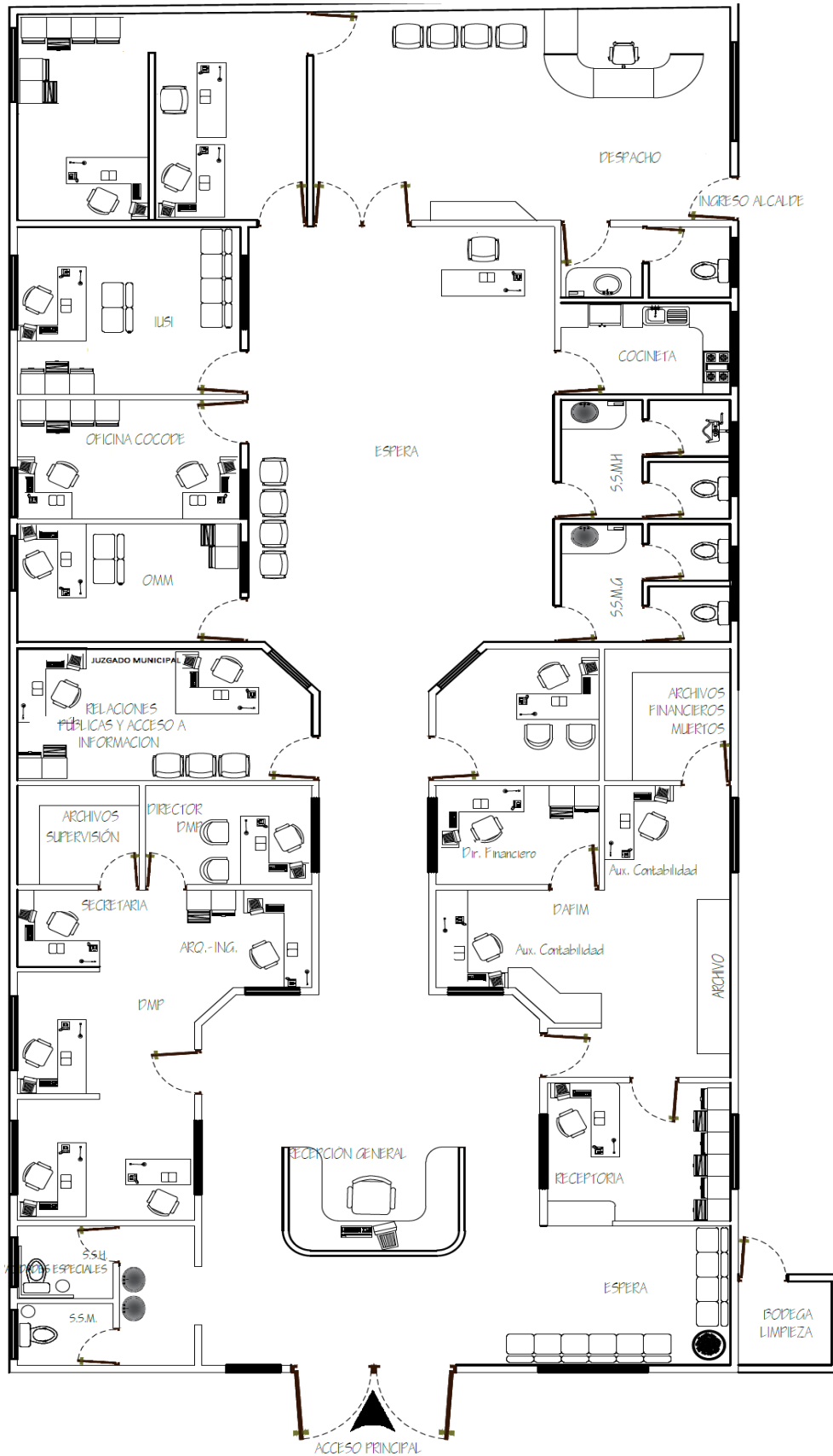
### **Situación socioeconómica**

El ingreso promedio familiar del municipio por área, se puede determinar que el 45% de las personas del territorio urbano y 64% del rural, se encuentran por debajo del salario mínimo, lo cual permite establecer una diferencia del 19%, esto debido a las distintas actividades a las cuales se dedican las personas para obtener ingresos. En la población del área rural los ingresos los ingresos provienen de la actividad agrícola en su mayoría, el resto del sector pecuario. (Grupo EPS, 2014)

#### **1.2.4 Infraestructura**

Las instalaciones donde se encuentra ubicada la municipalidad de San Jorge, son de construcción moderna, se encuentra en estado óptimo ya que hace un año se realizó remodelaciones a un pequeño salón de usos múltiples que había en la comunidad para poder ubicar en este espacio el edificio municipal. (Ventura, 2018)

Se tiene un aproximado de 450 metros cuadrados de construcción y el área descubierta es de 600 metros cuadrados aproximadamente. Se han destinado 12 salones para oficina, una cocina, servicios sanitarios, una bodega, un amplio estacionamiento, todos los espacios se encuentran en buen estado, y son de uso diario y permanente. (Trujillo Castañeda, 2017)



(Dirección Municipal de Planificación (DMP))

### **1.2.5 Proyección social**

La municipalidad de San Jorge a través de diferentes instituciones ha implementado varios programas de ayuda social entre los que se pueden mencionar; becas escolares a estudiantes del nivel primario y básico específicamente del sector oficial, para lo cual se realiza un estudio socioeconómico; se han efectuado programas de atención a niños con desnutrición y también se proporciona alimentos a las familias de escasos recursos.

Por medio del CEMUCAF se imparten talleres de manicura, pedicura, cocina y corte y confección en el casco urbano; en la aldea Los Tablones talleres de elaboración de coronas. En coordinación con SOSEP talleres de elaboración de jabón líquido, desinfectante y cloro en la aldea de Los Tablones, La Jarretadas y Cinaneca. La municipalidad en conjunto con Gobernación y la unidad de prevención contra la violencia imparten capacitación a jóvenes de la parte alta del municipio. La municipalidad apoya y participa con cada una de las actividades que se realizan en el municipio, entre las que se pueden mencionar: actividades cívicas, actividades de feria, celebración del día de la madre, celebración del día del niño, desfiles entre otros. (Morales Pineda, 2017)

### **1.2.6 Finanzas**

En el presupuesto de la nación para el año 2017 fue asignado Q.11, 355,560.28; el sector privado hubo un aporte anual que asciende a la cantidad de Q. 150,000.00. Todos los trabajadores con contrato en la municipalidad cuentan con todas las prestaciones de ley; se invierte mensualmente en el pago de salarios y servicios profesionales la cantidad de Q. 205,000.00. En los servicios generales de la institución se calcula una inversión mensual de Q. 52,000.00. (Vasquez, 2017)

La Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Jorge, es la unidad responsable de evaluar el ambiente y estructura de control interno de las operaciones y sus resultados, de acuerdo con el Marco Conceptual y Normas de

Auditoría Interna Gubernamental emitidas por la Contraloría General de Cuentas, de manera profesional e independiente. Esta función se traduce en un proceso eficiente y oportuno para la rendición de cuentas y es un garante en la transparencia y credibilidad de los funcionarios responsables de la administración, así como de los recursos asignados a la Municipalidad y del Patrimonio de la misma. Además, es una unidad que funciona como asesor municipal en los campos de la misma, basado en los exámenes que realiza para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que la municipalidad realiza la planificación, ejecución, control e información de sus actividades, en relación a los planes y programas en marcha; y como producto de ella, proporciona recomendaciones para la actualización municipal y los sistemas informáticos en funcionamiento. Los libros para control de fondos se utilizan banco, caja, almacén e inventario, para registro diario. Se cuentan con fondos rotativos a través de caja chica, liquidándose cuando se haya gastado el 20%. (Vasquez, 2017)

### **1.2.7 Política laboral**

La contratación de personal es un proceso que se realiza de la siguiente manera; en el área de recursos humano se hace la recepción del curriculum vitae, el alcalde municipal los evalúa y luego lo traslada nuevamente a la oficina de recursos humanos para que se cumpla con los requisitos del checklist.

Los perfiles puestos de la municipalidad de San Jorge, se encuentra descritos en el manual de organización municipal, el cual tendrá una vigencia de un año contado a partir desde su fecha de aprobación o autorización, el cual deberá ser revisado por la secretaría municipal una vez al año y se deberá actualizar según los cambios en las funciones del personal municipal, por la creación y supresión de plazas o puestos de trabajo en la municipalidad de San Jorge.

### **Personal administrativo**

<b>No.</b>	<b>Nombre y Apellidos completos</b>	<b>Puesto o plaza que ocupa</b>
1.	Ana Mercedes Morales Pineda	Directora de la oficina de la mujer

2.	Elba Consuelo Valiente Trabanino	Secretaria Municipal
3.	Jackeline Susana Franco Franco	Oficinista
4.	Jorge Emilio Mateo Urrutia	Director de planificación municipal
5.	Josué Francisco Hernández Moscoso	Encargado de Contabilidad
6.	Luis Alejandro De Paz Curín	Encargado de presupuesto
7.	Quevin Oswaldo Juárez Pérez	Receptor
8.	Walter Joel Vásquez	Director Financiero
9.	Norma Elena Salguero De La Peña	Coordinador en el departamento de impuesto único sobre la renta (IUSI)
10.	Gabriel Omar Trujillo Castañeda	Promotor de Planificación
11.	Jerlin Iván Zúñiga Morales	Promotor de Planificación
12.	Sonia Verónica Trabanino Morataya de Morales	Promotora de Planificación
13.	Kelin Damaris Ventura Salguero	Jueza de asuntos municipales
14.	Katherine Yomira Trabanino Morales	Auxiliar de Tesorería
15.	Jason Alejandro Rodas	Planificador
16.	Brandon Danilo Villalobos Salguero	Planificador
17.	Itxel Mishel Acevedo Ortiz	Recepcionista
18.	Keiry Mercedes Salguero Hernández	Planificador
19.	Darwin Rafael Sánchez Chacón	Encargado Unidad de Acceso a la Información
20.	Dimar Rubén Morales Barrientos	Coordinador de la Oficina Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutrición (OMSAN)
21.	Luis Haroldo Ventura Chacón	Encargado de Tesorería
22.	Mélida Carlota Chávez Cruz	Receptor de Información
23.	Kelyn Alejandra Trabanino Córdón	Coordinadora de Recursos Humanos
24.	Greidy Alexandra Trujillo Suchite	Auxiliar de Auditoría
25.	Abel Aldair Quintana Ventura	Coordinador de la Unidad de Gestión Ambiental Municipal (UGAM)
26.	Jeison Alexander Franco Galdámez	Coordinadora de la Oficina de Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODES
27.	Elder Vargas Estrada	Asesor Jurídico

28.	María José de Paz Chacón de Morales	Auditora Interna
-----	-------------------------------------	------------------

### Personal de mantenimiento

No.	Nombre y Apellidos completos	Puesto o plaza que ocupa
1.	Heber Oswaldo Curín de la Cruz	Carpintero
2.	Joel Enrique Alonzo Morales	Carpintero
3.	Héctor Saúl Morataya Fajardo	Piloto del Despacho Municipal
4.	Keny Donamí Franco Ramos	Guardián en Instalaciones Municipales
5.	Ovidio Díaz Ramos	Guardián en Instalaciones Municipales
6.	Bernabé de Jesús de León	Albañil
7.	Juan Antonio Cruz Hernández	Albañil
8.	Luis Alfredo Marroquín Hernández	Ayudante de Albañil
9.	Nery Alejandro Temaj Hernández	Ayudante de Albañil
10.	Jordí Alexander Morales Pérez	Ayudante de Albañil
11.	Brandon Marconi Chávez Duarte	Ayudante de Albañil
12.	Pedro Antonio Franco Zuñiga	Ayudante de Albañil
13.	Pedro Antonio Chacón Trujillo	Electricista
14.	Marlo Raúl González Trujillo	Electricista
15.	Jackeline Paola López Gutiérrez	Conserje en Instalaciones Municipales
16.	Pedro Antonio Chacón Trujillo	Electricista
17.	Marlo Raúl González Trujillo	Electricista
18.	Cindy Marisela Franco Picen	Notificador
19.	Marcos Oswaldo Azurdia Chávez	Notificador
20.	Alexis René Bautista	Notificador
21.	Miguel Enrique Franco Morales	Fontanero
22.	José Emilio Castro Ramos	Fontanero

### Relaciones públicas

No.	Nombre y Apellidos completos	Puesto o plaza que ocupa
1.	Víctor Alexander Gómez Leonardo	Fotógrafo
2.	Carlos Antonio Godoy Gordillo	Promotor Social

### **1.2.8 Administración**

Dentro de la municipalidad se elabora el Plan Operativo Anual (POA), este se diseña en base al plan de trabajo del alcalde, se prioriza cada proyecto para la asignación de recursos y se toman en cuenta las solicitudes de los COCODES mediado a través del COMUDE.

La divulgación de la información dentro de la institución se realiza a través de memorando, circulares y reuniones periódicas por departamento y generales según sea necesario. El control de personal se lleva a través de un expediente de curriculum vitae, formato de solicitud de vacaciones, tarjeta de responsabilidad por bienes municipales a su cargo; la asistencia es controlada por el reloj de tarjeta, en donde los trabajadores marcan su entrada y salida, todos los días. (Trabanino Cordon, 2017)

Entre las disposiciones que regulan el funcionamiento de la Municipalidad de San Jorge están las siguientes:

Constitución Política de la República de Guatemala.

Código Municipal, Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley de Servicios Municipales, Decreto No. 1-87 del Congreso de la República.

Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92 del Congreso de la República y su Reglamento.

Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 del Congreso de la República y su Reglamento.

Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto 1132 del Congreso de la República.

Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal, Decreto 44-94 del Congreso de la República.

Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 del Congreso de la República.

### **1.2.9 Ambiente institucional**

El clima Institucional es el ambiente generado en la institución a partir de las vivencias cotidianas de los trabajadores, este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

#### **Relaciones interpersonales**

Siendo esta una institución que presta un servicio, las relaciones interpersonales son de vital importancia tanto en el ambiente institucional como con las personas a las que se les presta un servicio.

#### **Liderazgo**

El alcalde municipal es el jefe y líder de los empleados municipales, en cada oficina hay un coordinador que es el jefe inmediato del personal a su cargo, y es quien apoya a los empleados en la agilización de las tareas asignadas.

#### **Coherencia de mando**

La máxima autoridad de la municipalidad de San Jorge, Zacapa es el alcalde municipal.

#### **La toma de decisiones**

Cada empleado toma las decisiones y disposiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### **Estilo de la dirección**

El alcalde municipal es el encargado de dirigir la institución, este debe tomar en cuenta las decisiones del consejo municipal con el fin de hacer funcionar correctamente la institución.



### **Trabajo en equipo**

El trabajo de equipo es de vital importancia, porque facilita la participación, la solidaridad y la tolerancia que ayudan a la institución a tener logros mejores y duraderos, sin embargo en la municipalidad los empleados exponen que no con todos sus compañeros de trabajo tienen muy buena relación y cada quien trabaja lo que se le solicita en su área.

### **Compromiso**

Cada empleado de la municipalidad de San Jorge, Zacapa está comprometido a cumplir con los objetivos y metas planteadas por la institución.

### **Reconocimiento**

En pocas oportunidades se les reconoce a los empleados municipales la labor que realizan.

### **El tratamiento de conflictos**

Los conflictos siempre se tratan de manera verbal con el fin de dar solución dentro de la institución.

#### **1.2.10 Otros aspectos**

La municipalidad de San Jorge, Zacapa cuenta con recursos tecnológicos que permiten prestar un servicio más efectivo a la población; entre los recursos tecnológicos tangibles se pueden observar computadoras, impresoras, fotocopidora, pantalla para reproducir, cañonera y cámaras de vigilancia; entre los recursos intangibles, internet, redes sociales, SICOIN y acceso a la información.

### **1.3 Listado de deficiencias, carencias identificadas**

Baja implementación de la educación ambiental comunitaria.

Las quebradas del municipio están contaminadas.

No todas las aldeas cuentan con los servicios básicos.

No se promueve el turismo en la comunidad.

Construcción precaria de viviendas.

Deficiencia en los servicios de salud.

Inexistencia de documentos sobre la historia institucional.

Falta de recursos para implementar algunos programas.

Inexistencia de incentivos laborales.

Manejo inadecuado del recurso humano.

Poca capacitación técnica profesional al personal administrativo.

Deficiente aplicación del manual de puestos y funciones.

Inexistencia de instrumentos específicos para la evaluación de personal administrativo.

Los empleados no comparten amigablemente entre ellos.

Deficiente atención a los usuarios.

Desconocimiento del marco filosófico de la institución por parte de los trabajadores.

#### 1.4 Problematización de las carencias y enunciado de hipótesis-acción

No.	Carencias	Problemas	Hipótesis-acción
1.	Baja implementación de la educación ambiental comunitaria.	¿Qué hacer para implementar la educación ambiental?	Si se elabora un módulo en educación ambiental dirigido a los COCODE's, entonces se podrá implementar la educación ambiental en las comunidades.
2.	Las quebradas del municipio están contaminadas.	¿Qué hacer para minimizar la contaminación de las quebradas en el municipio?	Si se crea un programa de concientización, sensibilización y compromiso social-comunitario, entonces se minimizará la contaminación de las quebradas.
3.	No todas las aldeas cuentan con los servicios básicos.	¿Qué acciones se deben realizar para proporcionar los servicios básicos a todas las aldeas del municipio?	Si se elabora un plan con consejos de desarrollo para implementar los servicios básicos, entonces se proporcionará mayor cobertura en todas las aldeas.
4.	No se promueve el turismo en la comunidad.	¿Qué hacer para incrementar el turismo en la comunidad?	Si se hacen convenios con el INGUAT para la promoción de la artesanía local, entonces

			incrementara el turismo en la comunidad.
5.	Construcción precaria de viviendas.	¿Cómo mejorar la calidad de las viviendas en estado precario?	Si se ejecuta un porcentaje más elevado de proyectos de construcción de viviendas, entonces se mejorara la calidad de construcción.
6.	Deficiencia en los servicios de salud	¿Cómo se puede superar las deficiencias en los servicios de salud?	Si se realiza un plan de salud preventiva comunitaria, entonces se superan las deficiencias en el servicio de salud
7.	Inexistencia de documentos sobre la historia institucional.	¿Qué hacer para crear un documento que contenga la historia de la institución?	Si se recopilan y se sistematizan datos en un documento escrito, entonces se creará un documento que contenga la información de la institución.
8.	Falta de recursos para implementar algunos programas.	¿Cómo facilitar recursos para implementar programas?	Si se crea un sistema participativo de priorización de las necesidades institucionales, entonces se implementaran los programas necesarios.
9.	Inexistencia de incentivos laborales.	¿Qué estrategias posibilitan proveer incentivos laborales?	Si se establecen una guía de incentivos según productividad, entonces

			se estimulará a los trabajadores.
10.	Manejo inadecuado del recurso humano.	¿Cómo mejorar la administración de recursos humanos?	Si se reorganiza el personal con base a capacidades y experiencia, entonces se podrá mejorar el manejo de recursos humanos.
11.	Poca capacitación técnica profesional al personal administrativo.	¿Qué hacer para tener personal capacitado en el área administrativa?	Si se implementa un sistema de formación permanente del personal, entonces se obtendrán empleados capaces en el área administrativa.
12.	Deficiente aplicación del manual de puestos y funciones	¿Cómo implementar la utilización del manual de puestos y funciones	Si se crea mecanismos de aplicación de manuales administrativos, entonces se utilizará el manual de puestos y funciones.
13.	Inexistencia de instrumentos específicos para la evaluación del desempeño del personal administrativo.	¿Qué hacer para implementar instrumentos de evaluación del desempeño al personal administrativo?	Si se elabora una guía de evaluación para el desempeño, entonces se podrán implementar las herramientas necesarias para la evaluación del personal administrativo.
14.	Los empleados no comparten amigablemente entre ellos.	¿De qué manera se puede motivar el comportamiento amigable entre los trabajadores?	Si se realizan talleres de relaciones humanas, entonces se motivará el comportamiento amigable entre los trabajadores.

15.	Deficiente atención a los usuarios	¿Cómo se puede mejorar la atención a los usuarios?	Si se capacita a los empleados sobre atención al cliente, entonces se mejorará la atención a los usuarios.
16.	Desconocimiento del marco filosófico de la institución por parte de los trabajadores	¿Cómo mejorar el conocimiento del marco filosófico de la institución?	Si se implementan talleres de inducción de filosofía institucional, entonces los trabajadores tendrán conocimiento al respecto.

## 1.5 Selección del proyecto

### (Priorización de una carencia con su problema e hipótesis-acción)

De acuerdo a las necesidades de la institución, se describe a continuación el problema priorizado, con su carencia e hipótesis-acción No. 13

Carencia	Problema	Hipótesis-acción
Inexistencia de instrumentos específicos para la evaluación del desempeño del personal administrativo.	¿Qué hacer para implementar instrumentos de evaluación del desempeño al personal administrativo?	Si se elabora una guía de evaluación para el desempeño, entonces se podrán implementar las herramientas necesarias para la evaluación del personal administrativo.

**Proyecto seleccionado:** guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

## 1.6 Análisis de viabilidad y factibilidad

No.	Indicadores	Opción	
		Si	No
<b>Estudio técnico</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
1.	¿Está bien definida la ubicación de la realización del proyecto?	X	
2.	¿Se tiene bien definida la cobertura del proyecto?	X	
3.	¿El tiempo programado es suficiente para ejecutar el proyecto?	X	
4.	¿Se han definido claramente las metas?	X	
5.	¿Existe disponibilidad del talento humano requerido?	X	
6.	¿Se tienen los insumos necesarios para el proyecto?	X	
7.	¿Se tiene la tecnología apropiada al proyecto?	X	
8.	¿Está claramente definido el proceso a seguir con el proyecto?	X	
9.	¿Se ha previsto la organización de los participantes en la ejecución del proyecto?	X	
10.	¿Se tiene la certeza jurídica del proyecto a realizar?	X	
<b>Estudio de mercado</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
11.	¿Están bien identificados los beneficiarios del proyecto?	X	
12.	¿Los beneficiarios realmente requieren la ejecución del proyecto?	X	
13.	¿Los beneficiarios están dispuestos a participar en la ejecución y continuidad del proyecto?	X	
14.	¿Los beneficiarios identifican ventajas en la ejecución del proyecto?	X	
<b>Estudio financiero</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
15.	¿Se tiene claridad de cómo obtener los fondos económicos para el proyecto?	X	
16.	¿El proyecto se pagará con fondos de la institución intervenida?		X
17.	¿Se obtendrán donaciones monetarias de otras instituciones?		X
18.	¿Se obtendrán donaciones de personas particulares?	X	
19.	¿Se realizará actividades de recaudación de fondos?		X
20.	¿Se cuenta con suficientes recursos financieros?	X	
21.	¿Se tiene contemplado fondos extra para imprevistos?	X	
22.	¿Se ha establecido el costo total de proyecto?	X	
23.	¿El proyecto es rentable en términos de utilidad?	X	
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>3</b>

Al realizar el estudio de viabilidad y factibilidad para solventar la carencia antes mencionada se determinó elaborar **una guía de evaluación para el desempeño**, esto con el fin de realizar el proceso de evaluación de personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa, de esta forma mejorar la administración del recurso humano de la institución.



## Capítulo II

### Fundamentación teórica

#### 2.1 Elementos teóricos

##### Concepto de administración

Las situaciones en la administración son muy diversificadas impidiendo que existan dos actividades iguales. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, problemas internos y externos, recursos financieros, tecnología, recursos básicos, ideología, política y un sin número de otros factores que las diferencian.

La administración, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 3). Su objetivo es lograr la productividad enfocada a obtener fines o resultados.

Para Idalberto Chiavenato “la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 12)

Si se interpretan las definiciones anteriores se puede concluir que entre ellas existen aspectos comunes a saber:

1. Es un proceso: constituye una serie, un conjunto de pasos encaminados a un fin determinado.
2. Enfoque funcional: presenta a la administración como la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar. Es reconocido como la forma más adecuada para el estudio y comprensión del trabajo de dirección.

3. Existencia de objetivos.
4. Jerarquía: se organiza a través de estructuras.
5. Eficiencia de la actividad: entendida como el uso racional de los recursos materiales y financieros.
6. Eficacia: capacidad de escoger los objetivos apropiados.
7. Hacer a través de otros.
8. Coordinación de recursos.

Al analizar los aspectos expuestos se considera a la administración como el proceso que se encamina a alcanzar los objetivos con un uso racional de los recursos materiales y humanos, mediante la planificación, organización, dirección y control. Administrar implica orientar, influir, motivar y evaluar para que se realicen tareas esenciales donde juega un papel fundamental el factor tiempo.

### **Funciones de la administración**

Actualmente, la administración está al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva para el cumplimiento de sus objetivos. El mundo de hoy es muy complejo, todas las actividades son planificadas, coordinadas, dirigidas, controladas y ejecutadas por personas mediante la utilización de recursos humanos y materiales. Administrar dichos recursos es siempre una necesidad natural, obvia y latente del ser humano.

La administración se conoce como el espacio donde tiene lugar un conjunto de acciones u operaciones comunes con independencia de las especificidades del objeto administrado. Al conjunto de operaciones y a la secuencia en que son realizadas, es lo que se denomina proceso administrativo (Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 27).

Las funciones administrativas que conforman el ciclo de dirección, son definidas por los clásicos de la administración desde épocas tempranas. Henry Fayol las identifica

como: planear (visualizar el futuro y trazar el programa de acción), organizar (construir), dirigir (guiar y orientar al personal), coordinar (ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos) y controlar (verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas) (García, 2010).

Según el libro “Administración una perspectiva global” de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich, criterio con el que se coincide, las funciones administrativas son: planificar, organizar, ejecutar y controlar. Las mismas son aplicables a actividades con objetivos definidos lo que implica la coordinación y dirección del uso de recursos para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

El número y nombre de las funciones administrativas varían según los autores. Su importancia radica en que en ellas se comprenden los actos esencialmente administrativos y la manera de ordenarlos permite de modo fácil y práctico su aplicación. Las funciones referidas se distinguen en cualquiera esfera social, pues para administrar actividades se necesita planificar, organizar el cumplimiento de lo planificado, regular su marcha y controlar los resultados. Cada una de ellas tiene carácter específico y pueden existir de forma independiente, pero, por su esencia, todas están estrechamente relacionadas y se compenetran unas con otras.

No han surgido nuevas ideas, técnicas o resultados de investigación que no se puedan ubicar fácilmente en las funciones de planificar, organizar, dirigir y control (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 10).

El éxito que tiene cualquier actividad al alcanzar sus objetivos depende en gran medida de cómo se cumpla la secuencia del proceso administrativo. Las funciones administrativas son una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

## **Evaluación**

“Proceso para obtener información útil, con el fin de formular juicios de valor y a la vez servir de guía para la toma de decisiones”. (Doménech, F. 1999)

## **Desempeño**

Disposición o aptitud para realizar distintas clases de actividades. (Gran diccionario de la lengua española, 2017)

## **Evaluación del desempeño**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación, se analizan varios conceptos:

Según Byars & Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Cuesta Santos (1999) La Evaluación del Desempeño es la actividad clave de la gestión de los Recursos Humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores en la organización. Esta evaluación se realiza en consecuencia con lo dispuesto en el profesiograma. Se realiza sobre la base de: el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento) habrá de comprender esos elementos esenciales.

Chiavenato (1988), en su libro Administración de Recursos Humanos. Plantea que la Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Cuesta Santos (1999) y Chiavenato (1988), que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **Principios de la evaluación del desempeño**

Los principios son normas, reglas que se deben cumplir para garantizar el funcionamiento del sistema.

Principios (Idalberto Chiavenato, 2001)

1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto o el cargo, es decir, con el diseño del puesto de trabajo. Si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

3. La Evaluación del Desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los trabajadores.
4. La Evaluación del Desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde con los objetivos para cada etapa.
5. Toda evaluación deberá ser discutida con el trabajador, por parte del evaluador, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. La Evaluación del Desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada trabajador.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación, y esta se desarrollará en un clima favorable entre el evaluador y el evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

Los objetivos indican para qué se realiza la Evaluación del Desempeño. Como todo sistema la Evaluación del Desempeño se realiza para lograr diferentes objetivos, que a continuación se muestran:

Objetivos (Chiavenato, 2001).

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de las funciones del diseño del puesto o cargo.

2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el evaluador.
6. Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el evaluador reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de evaluación; con este fin el evaluador programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado y motivarlo.

### **Métodos de evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común encontrar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados

objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. “Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Entre los métodos más usados se puede nombrar:

**Método de escala gráfica:**

Este es el método más utilizado y divulgado. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es una técnica sencilla, la cual enumera diversos factores que se evalúan de acuerdo a la asignación de categorías que describen el desempeño del empleado.

Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados permitiendo con los resultados de su aplicación un análisis del desempeño para identificar deficiencias y así buscar alternativas para rectificarlas mediante capacitación, promoción del empleado o por último tomar decisiones objetivas y a



la vez lograr la existencia de una normativa y calificación de méritos para premiar actitudes positivas y eficiencia en el trabajo, mejorando el rendimiento y satisfacción laboral para ofrecer una mejor prestación de servicio.

Puede implementarse mediante varios procesos de clasificación:

**Escala gráfica continua:** Es la más fácil de aplicar pero genera controversia debido a que solo se califica en base a dos puntos.

**Escala gráfica semi continua:** Esta escala maneja más puntos pero sigue utilizando dos estatus: deficiente o eficiente; la diferencia a la escala continua es que este nos indica el límite mínimo y el límite máximo.

**Escala gráfica discontinua:** Es la más recomendada debido a que especifica exactamente el resultado de la evaluación, las escalas a utilizar pueden ser: Deficiente, En Riesgo, Aceptable, Muy Bueno y Eficiente.

### **Características**

1. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
2. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
3. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semicontinuas y escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación.

**Ventajas:**

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente.

**Desventajas:**

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

3. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

### **Método de selección forzada**

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos.

### **Características:**

1. Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
2. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición: 1. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
3. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.
4. Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

**Ventajas:**

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
2. Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
3. Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
4. Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

**Desventajas:**

1. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
2. Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
4. Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

**Método de investigación de campo**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los

orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

### **Características**

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los siguientes pasos.

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
2. Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
3. Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
4. Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

### **Ventajas**

1. Permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

### **Desventajas**

1. Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

### **Método comparación por pares**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

### **Características**

1. El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
2. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

### **Ventajas**

1. Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

2. Proceso simple de fácil aplicación.

### **Desventajas**

1. Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
2. Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

### **2.2 Fundamentos legales**

La constitución política de la república de Guatemala, 1993, Artículo 262. Ley de Servicio Municipal. Indica que Las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, se normarán por la Ley de Servicio Municipal.

Según el Código Municipal, 2002, Artículo 92. Empleados municipales. Los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los empleados municipales están determinados en la Ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emitan el Consejo Municipal, y los pactos y convenios colectivos que se suscriban de conformidad con la ley.

Los dos artículos anteriores, de la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal indican que todo lo concerniente a los empleados municipales está determinado en la Ley de Servicio Municipal; a continuación se citan los artículos en relación a la evaluación de desempeño del personal.

Ley de Servicio Municipal, 1987, Artículo 2. Objetivos. La presente ley regula las relaciones entre municipalidades y sus servidores, asegurando a esta justicia, equidad y estímulo en su trabajo, garantizando la eficacia y eficiencia administrativa

mediante la aplicación de un sistema administrativo de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

Ley de Servicio Municipal, 1987, Artículo 27. Autoridad y sistema de exámenes. Corresponde a cada municipalidad la organización, convocatoria, dirección y ejecución de las pruebas de ingreso y asenso de conformidad con esta ley y sus reglamentos. Para este efecto podrá pedir la asesoría a la Oficina de Recursos Humanos de las municipalidades.

Ley de Servicio Municipal, 1987, Artículo 44. Derechos de los trabajadores municipales. Inciso d) A enterarse de las calificaciones periódicas de sus servicios

Ley de Servicio Municipal, 1987, Artículo 54. Promoción salarial. Toda promoción será acordada por la autoridad nominadora a solicitud del jefe inmediato superior del servicio y procederá cuando los candidatos llenen los requisitos fijados para tener derecho a la promoción de conformidad con el Sistema de Evaluación de Desempeño el Plan de Administración de Salarios, pudiendo oír previamente a la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades.

Ley de Servicio Municipal, 1987, 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.

Artículo 56. Objetivo de la evaluación. Los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, asensos, traslados y demás acciones de personal; así como para fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, con forme a las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades.



## **Capítulo III**

### **Plan de acción**

Universidad san Carlos de Guatemala

Facultad de humanidades

Sección Zacapa

Departamento de pedagogía

Licenciatura en pedagogía y administración educativa

Epesista: Olga Angélica Ventura Salguero

Registro académico: 201219022

#### **3.1 Título del proyecto**

Guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

#### **3.2 Hipótesis acción**

Si se elabora una guía de evaluación para el desempeño, entonces se podrán implementar las herramientas necesarias para la evaluación del personal administrativo.

#### **3.3 Problema**

¿Qué hacer para implementar instrumentos de evaluación del desempeño al personal administrativo?

#### **3.4 Ubicación**

Barrio El Centro, Cabecera Municipal San Jorge, Zacapa.

### **3.5 Ejecutor de la intervención**

Epesista, Olga Angélica Ventura Salguero.

### **3.6 Unidad ejecutora**

Facultad de Humanidades, Universidad San Carlos de Guatemala  
Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

### **3.7 Descripción de la intervención**

El proyecto consiste en la elaboración de una guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de san Jorge, la cual presenta ausencia y desinformación acerca del tema.

Recoge contenidos fundamentales que fortalecen el conocimiento de conceptos administrativo y sobre evaluación de personal, así como los instrumentos que se pueden utilizar para realizar el proceso de evaluación del personal administrativo.

También se desarrollará una capacitación dirigida al talento humano de la institución para socializar el documento escrito. Además, se proporcionará una copia del documento para su consulta y uso.

### **3.8 Justificación**

El proyecto planteado responde a una realidad de necesidades, intereses y demandas. Es importante reconocer el valor que tiene el talento humano dentro de las instituciones; la evaluación del desempeño en una organización puede ser percibida como un registro de actuación de las personas que la conforma, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones, esta evaluación debe ser continua, desde su inicio y durante su desarrollo. La evaluación del personal

permite tomar decisiones que genere un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados; a través de la evaluación se puede determinar las habilidades y capacidades del trabajador, si hay necesidad de capacitación y tomar las acciones necesarias.

La evaluación de personal no solo es una actividad clave de la gestión de recursos humanos, que permite la formación del personal, además es decisiva para la organización, su desarrollo efectivo decide la supervivencia de la institución.

La guía de evaluación para el desempeño que se implementara en la municipalidad de San Jorge, permitirá lograr el incremento de la comunicación, hay mucha probabilidad de que un trabajador que se sienta observado en su desempeño y que sabe que su esfuerzo no pasa desapercibido, se esmere en su trabajo y ponga más interés en sus resultados; también hay que tomar en cuenta que el propósito es modificar la actitud y motivar a los supervisores y a su personal a una superación del trabajo y mejora continua; de este modo se obtendrán mejores resultados.

### **3.9 Objetivos**

#### **3.9.1 Objetivo general**

Contribuir con el proceso administrativo a través de la implementación de herramientas de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

#### **3.9.2 Objetivos específicos**

Elaborar una guía enfocada a la evaluación del desempeño dirigida al personal administrativo.

Socializar el contenido de la guía de evaluación del desempeño dirigida al personal administrativo de la municipalidad de San Jorge.

Elaborar un registro digital para la cuantificación de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores de la municipalidad de San Jorge, Zacapa

### **3.10 Metas**

Una guía impresa y reproducción de seis ejemplares con la temática evaluación del desempeño del personal administrativo.

Una sesión de capacitación con veintiocho personas, en un taller de formación sobre las temáticas de la guía de evaluación del desempeño.

Diez copia en CD del registro digital para la cuantificación de los resultados de la evaluación.

### **3.11 Beneficiarios**

#### **3.11.1 Directos**

Oficina de recursos humanos de la municipalidad de San Jorge.

#### **3.11.2 Indirectos**

Se beneficiará con la ejecución del proyecto a los empleados de la municipalidad y la población del municipio de San Jorge.

### **3.12 Técnicas metodológicas**

Talleres de formación

Talleres de capacitación

### 3.13 Cronograma

No.	Actividades	Responsable	2017										
			Septiembre				Octubre						
			1	2	3	4	1	2	3	4			
1.	Búsqueda de información en fuentes sobre la temática de evaluación de desempeño.	Epesista	■										
2.	Mediación y estructuración de contenidos para la guía de evaluación de desempeño del personal administrativo.	Epesista	■										
3.	Redacción y elaboración de la guía	Epesista		■									
4.	Reproducción de la guía de evaluación para el desempeño. (impresión)	Epesista		■									
5.	Planificación de la socialización de la guía.	Epesista			■								
6.	Gestionar la participación de los beneficiarios	Epesista					■						
7.	Elaboración del material de apoyo para la socialización.	Epesista						■					
8.	Gestión del espacio físico dentro de la municipalidad para la socialización.	Epesista						■					
9.	Gestión a la municipalidad del equipo de proyección	Epesista						■					
10.	Realización del taller de formación	Epesista						■					
11.	Selección del programa adecuado para realizar el registro digital	Epesista								■			
12.	Digitalización de la ficha de evaluación.	Epesista								■			
13.	Reproducción del registro digital	Epesista									■		

### 3.14 Recursos

No.	Recursos	Descripción
1.	Humanos	Alcalde Municipal Secretaria del despacho municipal Coordinadora de recursos humanos Personal del área administrativa
2.	Materiales	Útiles y accesorios de oficina. Equipo de cómputo. Proyector. Mobiliario (sillas y mesas) Guías de evaluación del desempeño del personal administrativo. Alimentos
5.	Financieros	Q. 1,944.00
6.	Físicos	Edificio de la municipalidad Vehículo para transporte.

### 3.15 Presupuesto

Presupuesto			
No.	Actividades / materiales	Por unidad	Total
4	Resmas de hojas papel bond 80 gramos.	Q. 40.00	Q. 160.00
300	Fotocopias	Q 0.25	Q 75.00
2	Tintas color negro para impresora	Q. 150.00	Q. 300.00
2	Tintas a color para impresora	Q. 200.00	Q. 400.00
10	CDs	Q 5.90	Q 59.00
	Transporte	Q. 150.00	Q. 150.00
	Alimentación	Q. 500.00	Q. 300.00
	Imprevistos	Q. 500.00	Q. 500.00
		<b>Total</b>	<b>Q. 1944.00</b>

La ejecución del proyecto asciende a Q. 1944.00, los fondos serán recaudados por medio de gestiones.

### 3.16 Evaluación

**Instrucciones:** marque con una “X” los indicadores que demostró el éxito del plan de acción. Deje en blanco las casillas de aquellos indicadores que no observó en el mismo.

No.	Indicadores	Si	No
1.	¿Los objetivos planteados expresan claramente el fin y la contribución que se persigue con el proyecto?		
2.	¿Las metas responden a los objetivos y son medibles cuantificablemente?		
3.	¿Elabora una guía para la evaluación del desempeño?		
4.	¿Reproduce ejemplares de la guía?		
5.	¿Realiza taller para la presentación de la guía a los empleados de la municipalidad?		
6.	¿Digitaliza la ficha de evaluación?		
7.	¿Reproduce el registro digital para cuantificar los resultados de la evaluación del desempeño?		
8.	¿Determina los recursos que se utilizan?		
9.	¿Establece los gastos que se generan?		
Total			

(f) \_\_\_\_\_

**Epesista**

**Olga Angélica Ventura Salguero**

(f) \_\_\_\_\_

**Asesor**

**Lic. Guillermo Arnoldo Gaytan  
Monterroso**

## Capítulo IV

### Ejecución y sistematización de la intervención

#### 4.1 Descripción de las actividades realizadas

Se ejecutaron las actividades programadas evidenciando los siguientes resultados

No.	Actividades	Resultados
1.	Búsqueda de información en fuentes sobre la temática de evaluación de desempeño.	Se recopiló información importante y de buena fuente que sirvió de base para elaborar la guía para la evaluación del desempeño.
2.	Mediación y estructuración de contenidos para la guía de evaluación de desempeño del personal administrativo.	Redacción la guía de evaluación de desempeño del personal administrativo.
3.	Redacción y elaboración de la guía	Se obtuvo las sugerencias pertinentes por el asesor para complementar la guía.
4.	Reproducción de la guía para la evaluación del desempeño.	Impresión y reproducción de la guía que servirá de apoyo a la institución beneficiada.
5.	Planificación de la socialización de la guía.	Se estableció la fecha, hora y recursos necesarios para la socialización
6.	Convocar a los beneficiarios	Se obtuvo la disponibilidad del recurso humano.
7.	Elaboración del material de apoyo para la socialización.	Se elaboró una presentación para facilitar la reproducción de la información.



8.	Preparación del espacio físico dentro de la municipalidad para la socialización.	Se obtuvo un salón para realizar el taller.
9.	Adquirir el equipo de proyección	Se obtuvo el equipo necesario para la proyección del material de apoyo.
10.	Realización del taller formación	Se realizó un taller con los beneficiarios directos e indirectos para la socialización de la guía.
11.	Selección del programa adecuado para realizar el registro digital	Se obtuvo las recomendaciones pertinentes para la selección y elaboración del registro.
12.	Digitalización de la ficha de evaluación.	Se realizó la ficha de evaluación para cuantificar los resultados de forma más eficiente.
13.	Reproducción del registro digital	Se elaboró la información del registro digital en CD's

#### 4.2 Productos y logros

No.	Productos	Logros
1.	Guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa	<p>1.1. Se dejó un aporte en la institución beneficiada que será de apoyo para el personal administrativo.</p> <p>1.2. Los trabajadores de la municipalidad estuvieron de acuerdo con la aplicación de la guía para evaluar su desempeño.</p>

		<p>1.3. El consejo municipal aprobó la guía para la evaluación del desempeño del personal administrativo y acordó su aplicación.</p>
2.	Elaboración del registro digital de la ficha de evaluación.	<p>2.1. La coordinadora de la oficina de recursos humanos expreso su satisfacción al observar el trabajo realizado.</p> <p>2.2. Se le proporciono al coordinador de la oficina de acceso a la información un ejemplar de la guía y el registro digital para tener la referencia.</p>



---

# Guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo

---

LO QUE NO SE MIDE  
NO SE PUEDE MEJORAR

Olga Angélica Ventura Salguero

San Jorge, Zacapa octubre de 2017



Guía de Evaluación para el Desempeño



<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Presentación	i
Introducción	ii
Objetivos	iii
Alcances	iiii
Justificación	v
Definiciones clave	1
Etapas del proceso para la evaluación del desempeño	3
Etapa 1: análisis	4
Etapa 2: conceptualización	9
Etapa 3: desarrollo	13
Etapa 4: implementación	26
Propuestas de recomendaciones	36
Referencias	38
Anexos	39
Ficha de Evaluación (para uso del evaluador)	40
Ficha de Evaluación (autoevaluación)	43
Ficha de Conciliación de Resultados Finales	46
Acta de Presentación de Resultados Finales	48



## Presentación

En función del ejercicio profesional supervisado de la Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, sección Zacapa, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa se elabora la guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa cuya aplicación constituye un compromiso por parte de la administración superior y el equipo de colaboradores de la municipalidad. Con la presente guía se busca fortalecer la institucionalidad mediante la inversión en el capital humano a través de la promoción de la profesionalización y la competitividad interna valorando la antigüedad y el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo; que permita de forma técnica, legal y basados en principios de igualdad, méritos y antigüedad la identificación de las características esenciales que determinen el buen desempeño en los puestos de los empleados permanentes de la municipalidad como servidores públicos.

Es importante señalar que la guía se convierte en un instrumento técnico que basado en el manual de organización municipal, constituye una caja de herramientas de vital importancia para una buena gestión del recurso humano; sin embargo, el empleado también deberá propiciar su propio desarrollo profesional que lo conduzca a un mejor desempeño en sus funciones y responsabilidades.



## **Introducción**

El contenido de la presente guía de evaluación para el desempeño en beneficio de la municipalidad de San Jorge, departamento de Zacapa, aborda los principales objetivos de la misma que de forma general busca proveer a la municipalidad de una herramienta que contribuya al proceso de evaluación del desempeño de los empleados.

En esta guía se definen los elementos más importantes que fundamentan y justifican su elaboración y que a su vez demanda la aprobación e implementación de la misma.

De igual forma se establece una serie de definiciones clave que facilitan la comprensión del documento, prosiguiendo con la definición de las etapas del proceso para la evaluación.

En la primera etapa se aborda el análisis necesario para seleccionar el método o técnica de aplicación que será utilizado; en la segunda etapa se definen los principales actores realizando un análisis de los involucrados, las acciones preliminares y el rol de éstos; en la tercera etapa se plantea el desarrollo de acciones orientadas al diseño y elaboración de las fichas de evaluación y otros instrumentos de apoyo que serán utilizados en la etapa cuatro de implementación que consiste en llevar a la práctica los tres pasos de evaluación del desempeño, conforme al método seleccionado.

Cumplido el proceso de la evaluación se establecen de forma puntual las principales recomendaciones para hacer frente a los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas a los empleados municipales.



## Objetivos

### Objetivo general

- Contribuir con el fortalecimiento del personal municipal con la implementación de un método de evaluación de fácil interpretación y aplicación para medir el desempeño de los empleados del área administrativa de la municipalidad.

### Objetivos específicos

- Elaborar un mecanismo de evaluación del desempeño basado en factores y criterios determinados; que mida con objetividad, validez y transparencia las capacidades y rendimiento laboral de los empleados.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, mediante el análisis de los problemas que se detecten a través del proceso de evaluación.
- Mejorar el desempeño del personal
- Proveer una herramienta que contribuya a la buena administración del recurso humano.



### **Alcances**

La aplicación de la guía es de uso exclusivo de la Municipalidad de San Jorge, Departamento de Zacapa, conforme a las facultades administrativas pertinentes que le confiere el marco legal vigente particularmente la Ley de Servicio Municipal, que en su artículo 55 de Evaluación del Desempeño, confiere la libre administración y decisiones que establezca la corporación municipal respecto a la evaluación de sus empleados.

Por otra parte, la aplicación de la técnica de evaluación propuesta debe cubrir específicamente al personal administrativo permanente dentro de la estructura organizacional de la municipalidad.





### **Justificación**

La presente guía de evaluación para el desempeño tiene la finalidad de diseñar un proceso que permita evaluar las capacidades de carácter personal y profesional del empleado municipal respecto a la realización de las actividades y funciones que le han sido encomendadas.

Dicha guía deberá ser presentada y aprobada por la corporación municipal previa implementación de la misma. Particularmente la guía de evaluación para el desempeño se sustenta en una premisa, la cual implica garantizar que la implementación de la guía de evaluación para el desempeño solviente la inexistencia de instrumentos específicos para la evaluación del desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.



### Definiciones clave

Para una mejor comprensión y aplicación de la guía y particularmente del método de Evaluación del Desempeño seleccionado, se definen a continuación de forma breve y sencilla los principales conceptos utilizados, procurando que dicha definición se adapte a la organización municipal.

#### → ¿Qué es la evaluación?

Consiste en determinar de forma sistemática el mérito y el valor que representa para la municipalidad los logros producidos por sus empleados. Paráfrasis (Doménech, F. 1999)

#### → ¿Qué es desempeño?

Es el rendimiento que manifiestan los empleados en el cumplimiento de sus funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo. Paráfrasis (Gran diccionario de la lengua española, 2017)

#### → ¿Qué son factores de evaluación del desempeño?

Constituyen los elementos condicionantes seleccionados por la municipalidad a través de los cuales se podrá medir el desempeño de los empleados municipales.



→ **¿Qué es la evaluación del desempeño?**

Constituye un procedimiento que implica el uso de un método que permite estimar el rendimiento de los empleados tomando en consideración el comportamiento de éstos y los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo. Paráfrasis (Cuesta Santos. 1999)

→ **¿Qué es el método de evaluación del desempeño?**

Es el procedimiento a través del cual se aplica la técnica que permite realizar la evaluación del desempeño considerando la información proporcionada por los empleados y los factores que fueron seleccionados por la municipalidad para realizar la medición.



### **Etapas del proceso para la evaluación del desempeño**

La Evaluación del Desempeño permite que los empleados sean medidos en términos de las competencias de forma individual y su nivel de contribución en el cumplimiento de objetivos de la municipalidad. Se ha puesto al descubierto que la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la prestación de servicios. Como todo ciclo consta de etapas:

Etapa 1. Análisis

Etapa 2. Conceptualización

Etapa 3. Desarrollo

Etapa 4. Implementación



## Etapa 1

### Análisis

La evaluación del desempeño es un tema de trato sutil dentro de todas las organizaciones y mucho más en las instituciones del sector público. Una evaluación justa permitirá que los resultados que se obtengan impulsen y contribuyan a la implementación de capacitaciones que favorezcan al empleado y a la institución ya que a través de estas se podrá garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales.

Es importante tener siempre presente que el método seleccionado, será una herramienta, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la municipalidad. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

De conformidad a la etapa de análisis, se tomaron en cuenta los métodos de evaluación del desempeño de uso más común:

Método por escalas grafica

Método de selección forzada

Método de investigación de campo

Método de comparación por pares



### Selección del método

De los métodos anteriormente mencionados, se seleccionó para aplicar en esta guía el Método de Escala Gráfica. Se realiza esta selección debido a que es el método que mejor se ajusta al proceso por el cual pasaran los empleados que como servidores públicos se encuentren prestando sus servicios en la municipalidad.

#### **Método de escala gráfica:**

Este es el método más utilizado y divulgado. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es una técnica sencilla, la cual enumera diversos factores que se evalúan de acuerdo a la asignación de categorías que describen el desempeño del empleado.

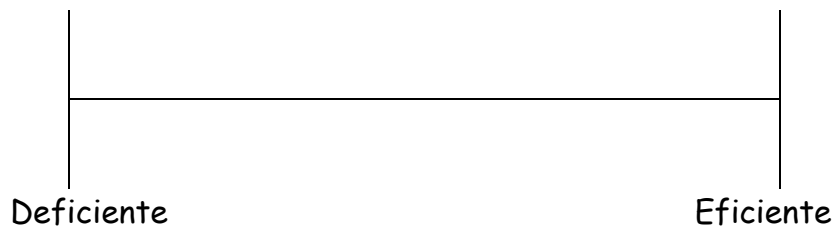
Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados permitiendo con los resultados de su aplicación un análisis del desempeño para identificar deficiencias y así buscar alternativas para rectificarlas mediante capacitación, promoción del empleado o por último tomar decisiones objetivas y a la vez lograr la existencia de una normativa y calificación de méritos para premiar actitudes positivas y eficiencia en el trabajo, mejorando el rendimiento y satisfacción laboral para ofrecer una mejor prestación de servicio.

Puede implementarse mediante varios procesos de clasificación:



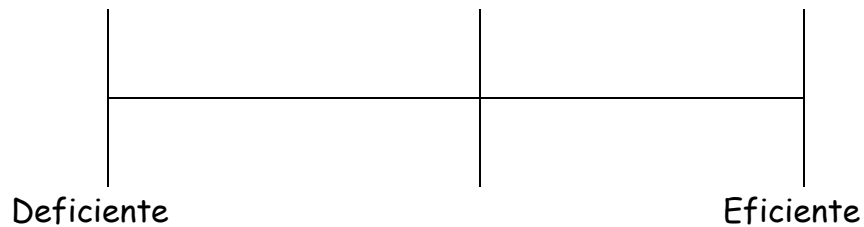
**Escala gráfica continua:**

Es la más fácil de aplicar pero genera controversia debido a que solo se califica en base a dos puntos.



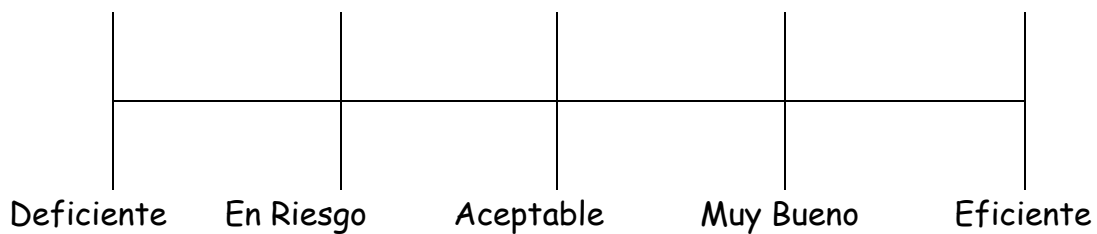
**Escala gráfica semi continua:**

Esta escala maneja más puntos pero sigue utilizando dos estatus: deficiente o eficiente; la diferencia a la escala continua es que este nos indica el límite mínimo y el límite máximo.



### Escala gráfica discontinua:

Es la más recomendada debido a que especifica exactamente el resultado de la evaluación, las escalas a utilizar pueden ser: Deficiente, En Riesgo, Aceptable, Muy Bueno y Eficiente.



Se aplicara el método de Evaluación por escala gráfica discontinua, ya que este permite calificar a todos los evaluados anotando los puntos de calificación que mejor describa su nivel de desempeño en cada característica que conforman los factores a evaluar, posteriormente se suman, totalizan y promedian los valores asignados para cada pregunta planteada.

### Principales características del método

Evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Se utiliza un formulario para su aplicación de doble entrada que consta de columnas verticales donde se muestran los factores sujetos a evaluación cuyos resultados se reflejan en las líneas horizontales que representan las categorías del desempeño las cuales tienen asignadas los parámetros de calificación.





Para efecto de esta guía se han seleccionado las siguientes categorías: deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno y eficiente.

Los factores y las categorías pueden ser modificados de acuerdo a los objetivos del evaluador.

### **Ventajas y desventajas del método**

#### **Ventajas:**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente.

#### **Desventajas:**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.
- Está sujeto a interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los empleados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.



→ Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

## Etapa 2

### Conceptualización

En esta etapa se organizan y definen los puntos clave dentro del proceso para la evaluación del desempeño iniciando con la identificación de los actores involucrados (evaluador y evaluado), también se establece la definición de requisitos y requerimientos que deben ser adoptados como los principios, valores éticos y morales que requiere la aplicación del método durante la etapa de implementación.

#### Definición de actores

La actividad inicial es la realización de un análisis de involucrados en el proceso de evaluación del desempeño, con el objeto de definir los actores y los roles que desempeñara cada uno durante todo el proceso de evaluación.

Para la identificación de los actores es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Quién o quienes lo aplicaran? y ¿Quiénes estarán sujetos a la evaluación?, en tal sentido a continuación se presenta el análisis de los involucrados.

Actores involucrados	Rol
	1. Preparar expediente de empleados. 2. Convocar al empleado que será evaluado.



Encargado de RRHH	3. Proponer las recomendaciones ante los resultados de la evaluación del desempeño.
Empleado sujeto a evaluación	1. Llenado de la ficha de evaluación. 2. Participación en el proceso de conciliación de resultados. 3. Aceptación de resultados finales.

### Requerimientos al momento de la aplicación de la evaluación

Se deberá tomar en cuenta aquellos aspectos que están relacionados con principios éticos y morales así como valores que en su relación directa o indirecta con la municipalidad le caracterizan, en tal sentido se debe considerar lo siguiente:

**Objetividad:** Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los prejuicios e interés del que evalúa. Se debe identificar las diferentes fuentes (vivenciales y medios de verificación documentales) sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño del personal a evaluar y prescindir de criterios subjetivos en las calificaciones asignadas.

**Validez:** La evaluación debe enmarcar fielmente la efectividad o ineffectividad del personal evaluado de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas. Las valorizaciones sobre los diferentes criterios deben distinguirse adecuadamente, mediante las categorías de desempeño: Eficiente, Muy bueno, Aceptable, En Riesgo y Deficiente.



**Transparencia:** Debe darse a conocer al personal municipal los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación contenidos en esta guía. Se debe procurar una comunicación abierta y de confianza entre el evaluado y el evaluador para lograr que el empleado adopte una actitud positiva ante las sugerencias que surjan de la evaluación; a todos los empleados se les aplicara los mismos criterios de evaluación.

Por otra parte para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, se requerirá asegurar la disponibilidad de:

→ Integración del expediente personal: El expediente de cada empleado municipal deberá contener por lo menos la siguiente información:

1. Documentos personales
2. Hoja de vida
3. Comprobantes de capacitaciones recibidas
4. Record de asistencia, permisos e incapacidades
5. Record de sanciones
6. Registro de reconocimientos

→ Disponibilidad de espacio: Para aplicar el instrumento de evaluación del desempeño se deberá destinar un espacio y/o instalación que cumpla con las condiciones básicas para realizar la evaluación. Debe ser un lugar que propicie un clima favorable, que permita la interacción entre el evaluado y el evaluador en un ambiente confiable para la discusión de las calificaciones obtenidas en ambas fichas.



- Disponibilidad de recursos didácticos: Para poner en práctica la técnica de evaluación del desempeño es preciso contar con los recursos didácticos necesarios para esta actividad tales como los Formatos electrónicos o impresos de los instrumentos, según sea el caso para la evaluación del desempeño además del mobiliario requerido, por lo menos un escritorio y una silla para cada uno de los involucrados.



### Etapa 3

#### Desarrollo

#### Descripción de las categorías de desempeño en las fichas de evaluación

Los grados o niveles serán establecidos partiendo de la categoría más baja hasta llegar a la categoría más alta de desempeño, en tal sentido y conforme a la técnica seleccionada para la aplicación de la presente guía (escala gráfica discontinua) se han identificado las siguientes categorías de grados o niveles de medición: deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno, eficiente.

La selección de las categorías permitirá obtener un resultado más específico y objetivo en la evaluación ya que se puede asignar una calificación apegada a la realidad de la persona que está siendo evaluada.

Código	Categoría de desempeño	Descripción
5	Eficiente	El nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.
4	Muy Bueno	El nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas.
3	Aceptable	El nivel de desempeño es mínimo pero no requiere supervisión permanente.



2	En Riesgo	El nivel de desempeño es mínimo y requiere supervisión permanente.
1	Deficiente	No alcanza el nivel de desempeño esperado.

### Parámetros de calificación

Para poder obtener los resultados cuantitativos para cada factor y la suma de estos, es necesario establecer los parámetros de calificación que se aplicaran en cada una de las categorías de medición para lo cual se establece el puntaje correspondiente a cada categoría. Estos parámetros de calificación permiten valorar el nivel de desempeño del empleado en cada factor y en la suma de estos de acuerdo a una calificación fija asignada que va en una escala de 1 a 100.

Código	Categoría de desempeño	Parámetros de calificación
5	Eficiente	86-100
4	Muy bueno	71-85
3	Aceptable	51-70
2	En Riesgo	26-50
1	Deficiente	1-25



En el caso de los parámetros de calificación se establece un valor que se relaciona al código asignado, el cual se identifica con un color para cada categoría de desempeño. El color rojo se relaciona a un desempeño deficiente, el color naranja representa un desempeño en riesgo, el color amarillo muestra un desempeño aceptable, el color verde manifiesta un desempeño muy bueno y el color azul define un eficiente desempeño.

Código	Categoría de desempeño	Color asignado
5	Eficiente	Azul
4	Muy bueno	Verde
3	Aceptable	Amarillo
2	En riesgo	Naranja
1	Deficiente	Rojo

Los parámetros de la calificación están contruidos mediante la utilización de rangos de puntuación. Estos parámetros son utilizados para generar una calificación final de la evaluación, calculando un promedio de la calificación obtenida en todos los factores evaluados.





## Análisis del contenido de los instrumentos

### Descripción de los factores en las fichas de evaluación

El contenido de las fichas utilizadas para la evaluación incluye la identificación y selección final de los diferentes factores que podrán ser objeto de medición, tomando como base para la selección de los mismos, la descripción de las funciones comprendidas en el manual de organización municipal de la municipalidad de San Jorge, Zacapa; y conforme a otras características propias del comportamiento personal y profesional del empleado que conlleven al logro de los objetivos institucionales.

Criterios
1. Toma de decisiones
2. Logro de metas
3. Adaptabilidad y flexibilidad
4. Iniciativa y creatividad
5. Relaciones interpersonales
6. Conocimiento del trabajo
7. Cantidad del trabajo entregado
8. Calidad del trabajo entregado
9. Responsabilidad



### Descripción de criterios

Considerado la cobertura de la competencia del personal en las distintas funciones que se les atribuye en sus puestos de trabajo, se determinaron nueve factores para evaluar. A continuación se presenta la definición de cada uno de los criterios a considerar en la evaluación.

- 1. Toma de decisiones:** Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
1.1.	¿Cómo califica el grado de autonomía / independencia para tomar decisiones?					
1.2.	¿Cómo valora el aporte de sus decisiones para facilitar los procesos?					

**2. Logro de Metas:** Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
2.1.	¿Cómo califica los logros obtenidos?					
2.2.	¿Cómo califica el aprovechamiento de los tiempos y recursos para el alcance de los objetivos?					
2.3.	¿Cómo considera el cumplimiento de la planificación?					



**3. Adaptabilidad y flexibilidad:** Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
3.1.	¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?					
3.2.	¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones o equipos de trabajo?					
3.3.	¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas por el alcalde o concejo municipal?					



**4. Iniciativa y creatividad:** Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo demostrada en la actitud en el trabajo para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
4.1.	¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución de problemas?					
4.2.	¿En qué medida su desempeño laboral está condicionado a la aceptación de iniciativas?					
4.3.	¿En qué medida considera que sus iniciativas han sido un estímulo para el rendimiento laboral?					



**5. Relaciones Interpersonales:** Eficiencia para trabajo en equipo, tacto y sensibilidad respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
5.1.	¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el público en general?					
5.2.	¿Cómo califica que su rendimiento laboral se ve afectado por sus relaciones interpersonales?					
5.3.	¿Cómo valora su afinidad, sentido de colaboración y camaradería con funcionarios y empleados de la municipalidad?					

**6. Conocimiento del Trabajo:** Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
6.1.	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?					
6.2.	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?					
6.3.	¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?					



**7. Cantidad de Trabajo Entregado:** Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
7.1.	¿Los productos son entregados de forma oportuna?					
7.2.	¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?					
7.3.	¿La cantidad de trabajo entregado contribuye al cumplimiento de los objetivos?					





**8. Calidad de Trabajo Entregado:** Grado en el cual el desarrollo de los productos obtenidos o servicios prestados se han alcanzado con el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles reduciendo o descartando errores y deficiencias.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
8.1.	¿Considera que los receptores se satisfacen por los productos y/o servicios que reciben?					
8.2.	¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?					



**9. Responsabilidad:** Es el grado de compromiso personal y profesional que muestra el empleado durante el desarrollo de sus actividades a lo interno y externo de la institución, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

No.	Actividades a evaluar	1	2	3	4	5
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente
9.1.	¿Cómo valora que ha afectado su desempeño laboral las conclusiones por decisiones tomadas bajo su responsabilidad?					
9.2.	¿Cómo califica su grado de responsabilidad mostrado en las asignaciones especiales a nivel de trabajo individual y/o grupal?					
9.3.	¿Cómo considera que ha sido participación en eventos en donde asume la responsabilidad de representar a la municipalidad?					

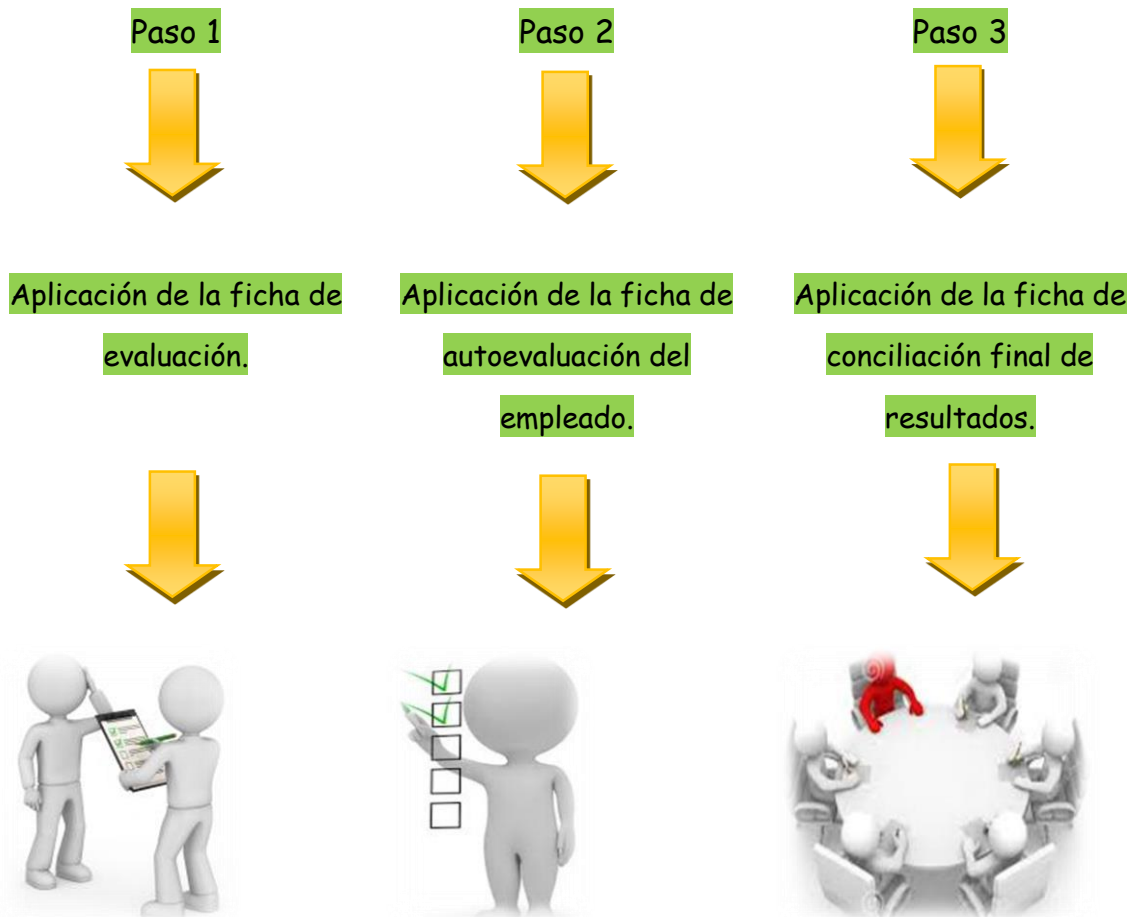


## Etapa 4

### Implementación

En esta etapa se ponen en práctica las fichas de evaluación para uso exclusivo del evaluador, la ficha de evaluación que llena el empleado (ficha de autoevaluación) y se concluye con la aplicación de la ficha de conciliación final de resultados.

Esta etapa se puede dividir en tres pasos



### Paso 1

Durante este paso el evaluador solicita el expediente que contiene toda la información del empleado que será evaluado.

El evaluador debe contar con un ejemplar impreso de la ficha de evaluación para su uso exclusivo.

Resumen de actividades	
Paso 1	
1.	Solicitar el expediente personal del empleado sujeto a evaluación
2.	Poseer un ejemplar impreso de la ficha de evaluación
3.	Llenado de la ficha
4.	La ficha electrónica generara de forma automática el promedio para cada factor así como el valor promedio final de la evaluación del desempeño
5.	Finalizada la evaluación, la ficha electrónica será impresa y reproducida para ser entregada a cada uno de los integrantes de la comisión.

### Procedimiento para el llenado de la ficha de evaluación para uso exclusivo del evaluador

El evaluador leerá la pregunta establecida para cada factor y se otorgara una calificación.



Una vez seleccionadas la categoría para cada una de las preguntas planteadas para un determinado factor, se procederá a marcar el código y puntaje para cada pregunta.

Es importante señalar que la ficha en digital se encuentra en formato de hoja electrónica en Microsoft Excel que para su llenado por parte del coordinador basta con que éste seleccione una de las cinco opciones dentro de las categorías de desempeño y automáticamente se genera el puntaje obtenido en esa categoría. Una vez seleccionadas la categoría para cada una de las preguntas planteadas para un determinado factor, la aplicación en Excel genera automáticamente el promedio obtenido para ese factor.

A continuación se presenta la operación a realizar para determinar el promedio por factor.

$$\text{Promedio del factor} = \frac{\Sigma \text{ Puntaje por Pregunta}}{\text{N}^\circ \text{ de Preguntas}}$$

Ejemplo aplicación de calificación por factor:



No.	Factor	1	2	3	4	5	Código	Puntaje	Promedio
		Deficiente	En riesgo	Aceptable	Muy bueno	Eficiente			
1	Conocimiento del Trabajo: Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.								
	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?				X		4	85	80
	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?				X		4	85	
	¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?			X			3	70	

El proceso anterior se repite para cada uno de los factores, una vez obtenido el promedio de cada uno de los factores, se realizara la operación para determinar el resultado promedio de la evaluación.

$$\text{Promedio del factor} = \frac{\sum \text{Promedio de factores}}{\text{N}^\circ \text{ de factores}}$$

Ejemplo aplicación de calificación promedio final (aplicado a dos factores):

No.	Factor	1	2	3	4	5	Código	Puntaje	Promedio
		Deficiente	En riesgo	Aceptable	Muy bueno	Eficiente			
1	Conocimiento del trabajo: Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.								
	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?					X	5	100	95
	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?					X	5	100	
	¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?				X		4	85	
2	Cantidad de trabajo entregado: Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.								
	¿Los productos son entregados de forma oportuna?				X		4	85	85
	¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?				X		4	85	
	¿La cantidad de trabajo entregado contribuye al cumplimiento de los objetivos?				X		4	85	
Evaluación del desempeño promedio final						90			



## Paso 2

Durante este paso las actividades de implementación de la evaluación del desempeño consisten en el llenado de la ficha de evaluación por parte del empleado, este llenado será una autoevaluación del empleado hacia el cumplimiento de las funciones y actividades que se le han asignado dentro de su puesto de trabajo.

La actividad inicial para cumplir con este paso es la convocatoria al empleado donde se le notifica que será sometido al proceso de evaluación, dicha convocatoria la realizara el encargado de Recursos Humanos quien enviara por escrito dicha invitación formalizando de esta forma el proceso.

El empleado que participara en el proceso de evaluación, será apartado a un espacio o instalación que reúna las condiciones para realizar el llenado de la ficha correspondiente, esto con el fin que no se presenten situaciones que pueden perturbar o interferir en el ambiente al momento de realizar la autoevaluación.

### **Procedimiento para el llenado de la ficha de evaluación para uso de empleados**

El empleado sujeto a evaluación recibirá un ejemplar impreso de la ficha de evaluación para su respectivo llenado, se le explicara el llenado de la ficha de evaluación.

Para el llenado de la ficha por parte del empleado evaluado simplemente deberá marcar con una "X" el número o código que a su criterio lo califique mejor,





recordando que se utiliza una escala del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y el 5 la más alta.

<b>Resumen de actividades</b>	
<b>Paso 2</b>	
1.	Convocar al empleado que será sujeto a la evaluación.
2.	El empleado recibirá un ejemplar impreso de la evaluación
3.	El coordinador le explicara brevemente el llenado de la ficha que le fue Entregada
4.	El empelado procederá a llenar la autoevaluación, marcando con una "X" la categoría que según su criterio describa mejor su desempeño.
5.	El empleado firmara la ficha de autoevaluación y la entregara al Coordinador.



### Paso 3

El último paso de la implementación de la guía de evaluación del desempeño consiste en la comparación de los resultados de la ficha de autoevaluación del empleado versus los resultados de la ficha de evaluación aplicada por el evaluador.

El evaluador procederá a comparar las dos fichas para identificar diferencias entre la puntuación que se otorga el empleado y la puntuación asignada por él.

Desde la perspectiva del evaluador las diferencias podrán ser en un primer caso a favor del empleado, es decir que el evaluador lo haya evaluado con un puntaje superior al que el empleado se otorgó a sí mismo y contrario a lo anterior un segundo caso en donde el puntaje de la autoevaluación del empleado es mayor al asignado por el evaluador.

Este paso conlleva la conciliación de las calificaciones que serán los resultados finales de la evaluación del desempeño del empleado. De forma simultánea al proceso de conciliación, el evaluador deberá ir seleccionando la categoría de desempeño conciliada dentro de la ficha de conciliación de resultados finales en cada una de las preguntas planteadas para evaluar los diferentes factores que determinaran la evaluación del promedio final del empleado y de esta forma dar por cerrado el ciclo de Evaluación.

Durante el proceso de conciliación se deberá hacer una nueva discusión sobre la pregunta donde se genera la diferencia y realizar una nueva revisión de los medios de verificación (expediente del empleado). Los posibles resultados de la nueva evaluación exclusiva a estas diferencias pueden ser:



1. Que mejore la calificación del empleado sin que esta llegue a coincidir exactamente con la asignación por autoevaluación.
2. Que empeore la calificación del empleado
3. Que el nuevo resultado coincida con el puntaje de la autoevaluación.
4. Que se confirme la calificación asignada originalmente por el evaluador.
5. Que se mantengan las diferencias

Indistintamente a las diferencias planteadas anteriormente y de la nueva evaluación que se haga por parte del evaluador, el empleado tendrá el derecho a recibir los resultados de la evaluación para lo cual el evaluador compartirá en detalle la calificación de cada pregunta, para cada factor y la sumatoria de estos.

Durante este espacio el empleado tendrá la libertad de defender aquellos criterios evaluados por el evaluador con un resultado negativo. El evaluador tendrá la obligación de resaltar los puntos favorables al empleado. Durante este espacio donde el evaluador interactúa con el evaluado podrá hacer conciliaciones sin embargo, en los casos que no se llegue a conciliar se mantendrá el criterio del evaluador pero dicha diferencia no conciliada se hará constar en el acta.

Por último el evaluador elaborará un acta final de resultados de evaluación en donde se resumirá los resultados de la misma adjuntando la ficha aplicada por el evaluador, la ficha de autoevaluación y la ficha de conciliación final de resultados haciendo las observaciones al caso mencionado en el párrafo anterior que se refiere a la diferencia no conciliada.



El acta podrá ser firmada por el evaluador, el jefe superior y deberá consignarse la firma del empleado que ha sido evaluado.

<b>Resumen de actividades</b>	
<b>Paso 2</b>	
1.	Se comparara los resultados de la ficha de autoevaluación del empleado contra los resultados de la ficha de evaluación aplicada por el evaluador.
2.	Se compartirá con el empleado los resultados de la evaluación destacando las diferencias entre ambas evaluaciones.
3.	El evaluador y el empleado procederán a discutir las diferencias encontradas para lo cual el empleado tendrá la oportunidad de defender sus criterios ante la comisión.
4.	Se procederá a realizar la conciliación de calificaciones para lo cual el evaluador llenara la ficha de conciliación en la hoja electrónica.
5.	Impresión de la ficha conciliada y firma por parte del empleado y el evaluador.



### **Propuesta de Recomendaciones**

Concluido el proceso de evaluación del desempeño es necesario que el encargado de recursos humanos prepare un plan de acción para hacer frente a los resultados obtenidos. Se pueden tomar en cuenta las siguientes acciones para aplicar:

1. Propuesta para promociones, transferencias, despidos, suspensión de labores u otros tipos de sanciones.
2. Acciones o sanciones disciplinarias sobre los casos de personal difícil.
3. Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
4. Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos de la municipalidad.
5. Actualización en el Expediente Personal donde se registren los resultados de la evaluación.



Medidas recomendadas según los resultados de la evaluación del desempeño					
Nivel de desempeño	Eficiente	Muy bueno	Aceptable	En riesgo	Deficiente
<b>Descripción</b>	El nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.	El nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas.	El nivel de desempeño es mínimo pero no requiere supervisión permanente.	El nivel de desempeño es mínimo y requiere supervisión permanente	No alcanza el nivel de desempeño esperado.
<b>Medida sugerida</b>	Considerar ascensos, incentivos salariales y otros	Reconocimiento verbal o escrito, transferencia a otros departamento	Oferta de posibles promociones y ascensos laborales	Integrar a procesos de capacitación en temas específicos o rotación en puesto del mismo nivel.	Medidas disciplinarias o despido



### Referencias

- Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.
- Doménech, F. 1999. El proceso de Enseñanza/Aprendizaje Universitario: aspectos teóricos y prácticos. Publicaciones de la Universitat Jaume I, pp.134 a 174.
- Manual de organización municipal, San Jorge, Zacapa
- Gran Diccionario de la Lengua Española. S.v. "desempeño." Retrieved September 8 2017 from <http://es.thefreedictionary.com/desempe%c3%b1o>



---

---

# *Anexos*

---

---





Ficha de Evaluación (para uso del evaluador)

Instrumento para evaluación del desempeño									
Personal de nivel administrativo									
Municipalidad de San Jorge, Zacapa									
Datos generales									
Nombre del funcionario:									
Cargo:					Antigüedad:				
Unidad o dependencia:									
Fecha de la evaluación:									
Evaluador:									
<p><b>Instrucciones:</b> lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa con mayor precisión al funcionario. La evaluación de cada uno de los siguientes factores debe ser relacionada en forma directa con el desempeño real del funcionario. Las categorías para evaluar el desempeño son las siguientes :</p> <p>1. <b>(Deficiente):</b> no alcanza el nivel de desempeño esperado                  2. <b>(En riesgo):</b> el nivel de desempeño es mínimo y requiere supervisión permanente.                  3. <b>(Aceptable):</b> el nivel de desempeño es mínimo pero no requiere de supervisión permanente.                  4. <b>(Muy bueno):</b> el nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas                  5. <b>(Eficiente):</b> el nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.</p>									
No.	Factor	1 Deficiente	2 En riesgo	3 Aceptable	4 Muy bueno	5 Eficiente	Código	Puntaje	Promedio
1.	<b>Toma de decisiones:</b> Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones.								
1.1.	¿Cómo califica el grado de autonomía / independencia para tomar decisiones?								
1.2.	¿Cómo valora el aporte de sus decisiones para facilitar los procesos?								
2.	<b>Logro de Metas:</b> Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles								
2.1.	¿Cómo califica los logros obtenidos?								
2.2.	¿Cómo califica el aprovechamiento de los tiempos y recursos para el alcance de los objetivos?								
2.3.	¿Cómo considera el cumplimiento de la planificación?								
3.	<b>Adaptabilidad y flexibilidad:</b> Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).								
3.1.	¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?								



3.2.	¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones o equipos de trabajo?								
3.3.	¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas por el alcalde o concejo municipal?								
4.	<b>Iniciativa y creatividad:</b> Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo demostrada en la actitud en el trabajo para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas								
4.1.	¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución de problemas?								
4.2.	¿En qué medida su desempeño laboral está condicionado a la aceptación de iniciativas?								
4.3.	¿En qué medida considera que sus iniciativas han sido un estímulo para el rendimiento laboral?								
5.	<b>Relaciones Interpersonales:</b> Eficiencia para trabajo en equipo, tacto y sensibilidad respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo								
5.1.	¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el público en general?								
5.2.	¿Cómo califica que su rendimiento laboral se ve afectado por sus relaciones interpersonales?								
5.3.	¿Cómo valora su afinidad, sentido de colaboración y camaradería con funcionarios y empleados de la municipalidad?								
6.	<b>Conocimiento del Trabajo:</b> Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.								
6.1.	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?								
6.2.	¿Cuenta con los conocimientos mínimos								



	para el desempeño del puesto?								
6.3.	¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?								
7.	<b>Cantidad de Trabajo Entregado:</b> Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.								
7.1.	¿Los productos son entregados de forma oportuna?								
7.2.	¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?								
7.3.	¿La cantidad de trabajo entregado contribuye al cumplimiento de los objetivos?								
8.	<b>Calidad de Trabajo Entregado:</b> Grado en el cual el desarrollo de los productos obtenidos o servicios prestados se han alcanzado con el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles reduciendo o descartando errores y deficiencias.								
8.1.	¿Considera que los receptores se satisfacen por los productos y/o servicios que reciben?								
8.2.	¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?								
9.	<b>Responsabilidad:</b> Es el grado de compromiso personal y profesional que muestra el empleado durante el desarrollo de sus actividades a lo interno y externo de la institución, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.								
9.1.	¿Cómo valora que ha afectado su desempeño laboral las conclusiones por decisiones tomadas bajo su responsabilidad?								
9.2.	¿Cómo califica su grado de responsabilidad mostrado en las asignaciones especiales a nivel de trabajo individual y/o grupal?								
9.3.	¿Cómo considera que ha sido participación en								



*Municipalidad de San Jorge, Zacapa*

---

---

eventos en donde asume la responsabilidad de representar a la municipalidad?									
Evaluación del desempeño promedio final									

\_\_\_\_\_

Firma del evaluador



Ficha de Evaluación (autoevaluación)

Instrumento para evaluación del desempeño									
Personal de nivel administrativo									
Municipalidad de San Jorge, Zacapa									
Datos generales									
Nombre del funcionario:									
Cargo:					Antigüedad:				
Unidad o dependencia:									
Fecha de la evaluación:									
Instrucciones: Lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y marque con una "X" la opción que mejor se ajuste a sus condiciones, en escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación.									
No.	Factor	1	2	3	4	5	Código	Puntaje	Promedio
1.	<b>Toma de decisiones:</b> Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones.								
1.1.	¿Cómo califica el grado de autonomía / independencia para tomar decisiones?								
1.2.	¿Cómo valora el aporte de sus decisiones para facilitar los procesos?								
2.	<b>Logro de Metas:</b> Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles								
2.1.	¿Cómo califica los logros obtenidos?								
2.2.	¿Cómo califica el aprovechamiento de los tiempos y recursos para el alcance de los objetivos?								
2.3.	¿Cómo considera el cumplimiento de la planificación?								
3.	<b>Adaptabilidad y flexibilidad:</b> Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).								
3.1.	¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?								
3.2.	¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones o equipos de trabajo?								
3.3.	¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas?								



	por el alcalde o concejo municipal?								
<b>4.</b>	<b>Iniciativa y creatividad:</b> Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo demostrada en la actitud en el trabajo para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas								
4.1.	¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución de problemas?								
4.2.	¿En qué medida su desempeño laboral está condicionado a la aceptación de iniciativas?								
4.3.	¿En qué medida considera que sus iniciativas han sido un estímulo para el rendimiento laboral?								
<b>5.</b>	<b>Relaciones Interpersonales:</b> Eficiencia para trabajo en equipo, tacto y sensibilidad respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo								
5.1.	¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el público en general?								
5.2.	¿Cómo califica que su rendimiento laboral se ve afectado por sus relaciones interpersonales?								
5.3.	¿Cómo valora su afinidad, sentido de colaboración y camaradería con funcionarios y empleados de la municipalidad?								
<b>6.</b>	<b>Conocimiento del Trabajo:</b> Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.								
6.1.	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?								
6.2.	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?								
6.3.	¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?								
<b>7.</b>	<b>Cantidad de Trabajo Entregado:</b> Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.								



7.1.	¿Los productos son entregados de forma oportuna?								
7.2.	¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?								
7.3.	¿La cantidad de trabajo entregado contribuye al cumplimiento de los objetivos?								
<b>8.</b>	<b>Calidad de Trabajo Entregado:</b> Grado en el cual el desarrollo de los productos obtenidos o servicios prestados se han alcanzado con el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles reduciendo o descartando errores y deficiencias.								
8.1.	¿Considera que los receptores se satisfacen por los productos y/o servicios que reciben?								
8.2.	¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?								
<b>9.</b>	<b>Responsabilidad:</b> Es el grado de compromiso personal y profesional que muestra el empleado durante el desarrollo de sus actividades a lo interno y externo de la institución, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.								
9.1.	¿Cómo valora que ha afectado su desempeño laboral las conclusiones por decisiones tomadas bajo su responsabilidad?								
9.2.	¿Cómo califica su grado de responsabilidad mostrado en las asignaciones especiales a nivel de trabajo individual y/o grupal?								
9.3.	¿Cómo considera que ha sido participación en eventos en donde asume la responsabilidad de representar a la municipalidad?								
<b>Evaluación del desempeño promedio final</b>									

\_\_\_\_\_  
Firma del empleado evaluado



Ficha de conciliación de resultados finales

Instrumento para evaluación del desempeño					
Personal de nivel administrativo					
Municipalidad de San Jorge, Zacapa					
Nombre del funcionario evaluado:					
No.	Factor	Puntaje del evaluador	Puntaje de la autoevaluación	Conciliación	Promedio
<b>1.</b>	<b>Toma de decisiones:</b> Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones.				
1.1.	¿Cómo califica el grado de autonomía / independencia para tomar decisiones?				
1.2.	¿Cómo valora el aporte de sus decisiones para facilitar los procesos?				
<b>2.</b>	<b>Logro de Metas:</b> Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles.				
2.1.	¿Cómo califica los logros obtenidos?				
2.2.	¿Cómo califica el aprovechamiento de los tiempos y recursos para el alcance de los objetivos?				
2.3.	¿Cómo considera el cumplimiento de la planificación?				
<b>3.</b>	<b>Adaptabilidad y flexibilidad:</b> Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).				
3.1.	¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?				
3.2.	¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones o equipos de trabajo?				
3.3.	¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas por el alcalde o concejo municipal?				
<b>4.</b>	<b>Iniciativa y creatividad:</b> Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo demostrada en la actitud en el trabajo para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.				
4.1.	¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución de problemas?				
4.2.	¿En qué medida su desempeño laboral está condicionado a la aceptación de iniciativas?				
4.3.	¿En qué medida considera que sus iniciativas han sido un estímulo para el rendimiento laboral?				
<b>5.</b>	<b>Relaciones Interpersonales:</b> Eficiencia para trabajo en equipo, tacto y sensibilidad respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.				
5.1.	¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el público en general?				
5.2.	¿Cómo califica que su rendimiento laboral se ve afectado por sus relaciones interpersonales?				





5.3.	¿Cómo valora su afinidad, sentido de colaboración y camaradería con funcionarios y empleados de la municipalidad?				
6.	<b>Conocimiento del Trabajo:</b> Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.				
6.1.	¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?				
6.2.	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?				
6.3.	¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?				
7.	<b>Cantidad de Trabajo Entregado:</b> Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.				
7.1.	¿Los productos son entregados de forma oportuna?				
7.2.	¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?				
7.3.	¿La cantidad de trabajo entregado contribuye al cumplimiento de los objetivos?				
8.	<b>Calidad de Trabajo Entregado:</b> Grado en el cual el desarrollo de los productos obtenidos o servicios prestados se han alcanzado con el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles reduciendo o descartando errores y deficiencias.				
8.1.	¿Considera que los receptores se satisfacen por los productos y/o servicios que reciben?				
8.2.	¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?				
9.	<b>Responsabilidad:</b> Es el grado de compromiso personal y profesional que muestra el empleado durante el desarrollo de sus actividades a lo interno y externo de la institución, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.				
9.1.	¿Cómo valora que ha afectado su desempeño laboral las conclusiones por decisiones tomadas bajo su responsabilidad?				
9.2.	¿Cómo califica su grado de responsabilidad mostrado en las asignaciones especiales a nivel de trabajo individual y/o grupal?				
9.3.	¿Cómo considera que ha sido su participación en eventos en donde asume la responsabilidad de representar a la municipalidad?				
Evaluación del desempeño promedio final					

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe





Municipalidad de San Jorge, Zacapa

Acta de presentación de resultados finales

Fecha: \_\_\_\_\_

Por medio de la presente acta se hace constar que los resultados finales obtenidos en la evaluación del desempeño por el empleado:

Han sido socializados y conciliados con el empleado en mención por lo damos por enterado y aceptada de manera formal la calificación obtenida.

\_\_\_\_\_ puntos.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe



### **4.3 Sistematización de la experiencia**

#### **Diagnóstico**

Se presentó la solicitud al señor alcalde de la municipalidad de San Jorge, Zacapa, para realizar el ejercicio profesional supervisado en la institución, al contar con el permiso me presente a la municipalidad por varios días para recabar los datos necesarios para la realización del diagnóstico, los empleados de la institución se mostraron muy colaboradores, estuvieron dispuestos a brindar información y responder las entrevistas y encuestas realizadas; el coordinador de la oficina de acceso a la información fue de gran apoyo para dicho proceso. Mediante el diagnóstico se evidenciaron distintas carencias con las que contaba la institución, se determinó que se solventaría la carencia siguiente, inexistencia de instrumentos específicos para la evaluación del desempeño del personal administrativo, dando lugar a la realización de una guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo.

#### **Fundamentación teórica**

Cuando se determinó el proyecto a realizar se investigó diversas fuentes bibliográficas y virtuales, se recabó y estructuró la información necesaria sobre la temática de evaluación de desempeño para darle fundamento teórico al proyecto a realizar.

#### **Plan de acción**

En la realización del plan de acción se contemplaron todos los elementos necesarios para realizar la intervención, entre los elementos más importantes del plan se colocó el título del proyecto, hipótesis acción, problema, descripción de la intervención, justificación, se establecieron objetivos, metas, beneficiarios, recursos y actividades; con ello se buscó contribuir con el proceso administrativo en el área de evaluación del desempeño de los empleados de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

## **Ejecución**

Para realizar la ejecución del proyecto primero se buscó información principal y complementaria de los contenidos para la guía de evaluación para el desempeño, en base a esa información se redactó y elaboró la guía, luego se reprodujo ejemplares para entregar a la coordinadora de recursos humanos; a continuación se realizó un taller de formación para el personal administrativo de la institución, quienes mostraron su interés por conocer la forma en que se aplicara la evaluación, para la realización de este taller se hicieron gestiones para poder obtener el recurso humano, material y financiero necesario para llevar a cabo dicha actividad, tomando en cuenta lo planificado en el plan de acción; posteriormente se proporcionó a la coordinadora del área de recursos humanos un CD con el registro digital de la ficha de evaluación que se aplicara al personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa, y se capacitó a la misma sobre el uso y manejo, lo cual facilitara la tabulación de los resultados obtenidos en la evaluación, la coordinadora mostro su agradecimiento por el proyecto realizado ya que el concejo municipal aprobó la guía para poder aplicarla, debido a que en la institución no se contaba con ningún instrumento para la evaluación de los empleados.

## **Descripción**

### **4.3.1 Actores**

#### **Principales**

El apoyo de la coordinadora de la oficina de recursos humanos fue de gran valor ya que con ella se manejó lo concerniente a la implementación del proyecto.

#### **Secundarios**

El concejo municipal, ya que ellos dieron la aprobación para la aplicación de la guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

## **Circunstanciales**

Los trabajadores de la municipalidad de San Jorge, debido a que ellos estarán sujetos a la aplicación de la herramienta de evaluación proporcionada.

### **4.3.2 Acciones**

Todo proyecto a ejecutar sigue una trayectoria que se materializa en una obra física o bien en la implementación de una acción determinada; cada una de las etapas del proyecto requirió de recursos humanos, materiales, financieros y de información, entre otros; recursos de sumo interés para agregar valor a cada una de las ideas para la ejecución de actividades que lograron los beneficios esperados y la atención de las necesidades de la institución.

### **4.3.3 Resultados obtenidos**

Se contribuyó con el proceso administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa, proporcionando una guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo y un registro digital para la cuantificación de los resultados de la evaluación; se realizó con los trabajadores de dicha institución un taller de socialización para dar a conocer el proceso que se llevaría a cabo.

### **4.3.4 Implicaciones**

Según la fecha planificada para el taller de socialización con los empleados municipales se debía hacer la presentación el día martes 17 de octubre de 2017; debido a la ausencia de energía eléctrica tuvimos que posponer la actividad y se realizó el día jueves 19 de octubre de 2017.

#### **4.3.5 Lecciones aprendidas**

Fue muy grato saber que el producto entregado a la municipalidad de San Jorge, Zacapa, será aplicado como primera evaluación del personal administrativo de la institución antes mencionada; notar que los empleados de la municipalidad fueron involucrándose, mostraron su entusiasmo por conocer y al momento de mostrar la forma en que se realizaría del proceso de evaluación estuvieron en total acuerdo, lo cual fue muy satisfactorio para mí. A nivel personal esta experiencia me ha permitido valorar las capacidades y aspiraciones de cada persona.

En el área técnica he podido practicar lo que he aprendido a lo largo de la formación académica, afiance mis conocimientos como investigadora y sobre todo como administradora de los recursos que tuve a mi alcance, ya que tuve la oportunidad de trabajar con parte de la materia más importante de una empresa o institución, el cual es el recurso humano.

Esta experiencia me provoca satisfacción por que le da sentido a mi profesión, como humanista me mueve el don de servir a los demás y se ha evidenciado que con el trabajo realizado que contribuyó en el proceso administrativo de la institución y además ayudara al crecimiento profesional de cada uno de sus trabajadores.

## **Capítulo V**

### **Evaluación del proceso**

#### **5.1 Evaluación del diagnóstico**

Para la evaluación de la etapa de diagnóstico se utilizó una lista de cotejo (ver apéndice pág.165), que permitió corroborar que los objetivos descritos en el plan de diagnóstico fueron alcanzados satisfactoriamente y que cada una de las actividades programadas se llevó a cabo; se determinó las principales características de la institución, seleccionó de técnicas e instrumentos para la realización del diagnóstico institucional, se identificó las carencias, se problematizó cada una de las carencias, se formuló la hipótesis acción, se priorizó un problema, se seleccionó el proyecto a realizar y se determinó la viabilidad y factibilidad del proyecto.

#### **5.2 Evaluación de la fundamentación teórica**

Para la evaluación de la fundamentación teórica se estructuró una lista de cotejo (ver apéndice pág. 166) con la cual se evaluaron los indicadores necesarios para obtener la información adecuada para fundamentar teóricamente la hipótesis acción; la teoría corresponde al tema contenido en el problema, el contenido es suficiente para tener claridad respecto al tema, se consultó diversas fuentes, el uso de citas y tiene base legal.

#### **5.3 Evaluación del diseño del plan de intervención**

Para realizar la evaluación del plan de acción, se aplicó una lista de cotejo (ver apéndice pág. 167) que permitió verificar los logros alcanzados; los objetivos expresan el fin que se persigue con el proyecto, las metas responden a los objetivos y son cuantificables, se elabora el producto, se reproducen ejemplares del producto,

se realiza un taller de presentación de la guía para los empleados municipales, se digitaliza la ficha, se reproduce el registro digital y se determinó los recursos.

#### **5.4 Evaluación de la ejecución y sistematización de la intervención**

La evaluación de la ejecución se llevó a cabo mediante una lista de cotejo (ver apéndice pág. 168) con la que se pudo verificar la realización del proyecto de forma ordenada y calendarizada siguiendo una a una las actividades detalladas en el plan de acción; se describió las actividades y los resultado de cada una de ellas, se detalló los logros alcanzados, se describió claramente un panorama de la experiencia en el EPS, se valorizó la intervención, se describieron las lecciones aprendidas.

#### **5.5 Evaluación final del proceso**

La evaluación final se realizó por medio de una lista de cotejo (ver apéndice pág. 169) que contiene los siguientes indicadores: el informe cumple con la estructura establecida, la portada y los preliminares son los indicados en el informe, se sigue indicaciones, se presenta correctamente el resumen, cada capítulo está debidamente desarrollado y se utilizó instrumentos de investigación y evaluación aplicados.



## **Capítulo VI**

### **Voluntariado**

#### **6.1 Plan del voluntariado**

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Humanidades

Sección Zacapa

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Ejecutores: Epesistas de la Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos, Sede Zacapa.

##### **6.1.1 Proyecto**

Construcción de cancha polideportiva para el uso de los estudiantes de La Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala, Sección Zacapa.

##### **Lugar:**

Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala, Sección Zacapa.

##### **Plan y jornada**

Plan fin de semana en jornada doble los días sábados y ocasionalmente los días domingos.

##### **Carrera**

Profesorado en Enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa y Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

### **6.1.2 Objetivos**

#### **General**

Implementar una cancha polideportiva para uso recreativo y espacio cultural para los estudiantes de La Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala, Sede Zacapa.

#### **Específicos**

Identificar la existencia de un estudio del suelo.

Nivelación del suelo para la construcción de la cancha polideportiva.

Gestionar recursos materiales y mano de obra solicitando a municipalidad, instituciones comerciales, activistas por la educación y organizaciones no gubernamentales.

Construir una cancha deportiva de concreto de 28 metros de largo y 15 metros de ancho, para uso de estudiantes de la Sección Zacapa, Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala

### **6.1.3 Descripción del Voluntariado**

El voluntario se trabajará de forma grupal con los 22 epesistas de la Facultad de Humanidades, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con sede en el departamento de Zacapa. Esta fase consiste en la construcción de una cancha polideportiva dentro de la Facultad, con el propósito de avanzar en la infraestructura de las instalaciones, y contar con un espacio en donde se puedan recrear los estudiantes, al mismo tiempo que se puedan realizar actividades deportivas.

#### 6.1.4 Beneficiarios

##### Directos

Estudiantes de profesorado y licenciatura en pedagogía de La Facultad de Humanidades, Sección Zacapa.

##### Indirectos

Comunidad educativa.

#### 6.1.5 Responsables

Los responsables que tendrán a cargo la realización del proyecto son los Epesistas de la Facultad de Humanidades.

#### 6.1.6 Presupuesto

<b>Cantidad</b>	<b>Material o insumo</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio</b>
150	Blocks	Q. 4.50	Q. 675.00
315	Bolsas de cemento	Q. 75.00	Q. 23,625.00
26	Metros de arena	Q. 100.00	Q. 2,600.00
20	Metros de piedrín	Q. 160.00	Q. 3,200.00
72	Bolsas de colorante	Q. 20.00	Q. 1,440.00
1	Libra de alambre	Q. 3.50	Q. 3.50
2	Marcos de portería y canastas	Q. 3,000.00	Q. 6,000.00
---	Mano de obra	Q. 15,000.00	Q. 15,000.00
---	Otros	Q. 5,000.00	Q. 5,000.00
<b>Total</b>			<b>Q. 57,543.50</b>

### 6.1.7 Financiamiento

Epesista (Olga Angélica Ventura Salguero)

Cantidad	Material e Insumo	Donaciones	Precio Unitario	Monto Total
20	Bloks	Amarilis Ipiña	Q 4.50.00	Q 90.00
8	Bolsas de Cemento	David Ramírez	Q 75.00	Q 600.00
8	Bolsas de Cemento	Clara Salguero	Q. 75.00	Q. 600.00
5	Bolsas de Cemento	Rossana Ventura	Q 75.00	Q 375.00
--	Ahorro Epèsista	--	Q. 835.00	Q.835.00
<b>Total</b>				<b>Q 2,500.00</b>

- Municipalidad
- Instituciones comerciales
- Activistas por la educación de Zacapa
- Epesistas

### 6.1.8 Sistematización

El proceso de voluntariado es acto al que se somete el Epesista como un acto de proyección social, en donde se va poniendo en práctica la correcta aplicación de las relaciones humanas, la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene como objetivo principal proyectar a los Epesista en relación a su formación humanitaria.

El 27 de julio de 2017 se presenta el proyecto de voluntariado ante el M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis, Decano de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala para su debida aprobación.

El voluntariado es el capítulo final del proceso de realización del Ejercicio Profesional Supervisado, sin embargo este da inicio desde que se comienza con la

etapa uno ya que es el más difícil de realizar. El voluntariado se trabajó de forma grupal los epesistas de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Sección Zacapa.

### 6.1.9 Actividades realizadas en el Voluntariado

No.	Actividad	Unidad responsable	Descripción
1	Rifas de recargas electrónicas	Epesistas	Se realizó una rifa de una recarga de 50 quetzales con un valor de 5 quetzales el número.
2	Rifa de canastas básicas	Epesistas	Se realizó una rifa de una canasta básica con un valor de 5 quetzales el número.
3	Venta de almuerzos	Epesistas	Se vendieron almuerzos a 20 quetzales cada uno, con un total de 40 tiempos vendidos que suman 800 quetzales.
4	Gestión ante amistades y familiares	Epesista	Se logró la gestión de 10 bolsas de cemento para poder ejecutar el proceso de voluntariado.
5	Gestión ante empresas	Epesista	Esta gestión no dio ningún resultado.
6	Ahorros	Epesista	Se ahorró la cantidad de 100 quetzales por mes desde marzo a octubre dando como resultado el ahorro de 800

El objetivo económico alcanzado fue de dos mil quinientos quetzales por cada estudiante, lo que suma un total de cincuenta y cinco mil quetzales exactos por los veintidós estudiantes que se sometieron al proceso de –EPS- 2017, el proyecto de infraestructura realizado en la Facultad de Humanidades de Zacapa, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, será de beneficio para toda la población y además de actividades deportivas se podrán realizar actividades socioculturales y extra aula.



## 6.1.12 Evidencias

**Antes**

Foto: Angélica Ventura



**Foto 1:** Vista aérea del espacio destinada para la realización del proyecto.

Foto: Angélica Ventura



**Foto 2:** Midiendo el terreno para la realización del presupuesto

Foto: Angélica Ventura



**Foto 3:** Realizando las medidas para la ejecución del proyecto de acondicionamiento deportivo para el uso estudiantado de la Fahusac, Zacapa.

Foto: Angélica Ventura



**Foto 4:** El Arquitecto Hugo Lira realiza las medidas y el costo aproximado del proyecto.



Foto: Roxana Mejía



**Foto 5:** material para la ejecución del proyecto.

**Durante**

Foto: Jeison Duque



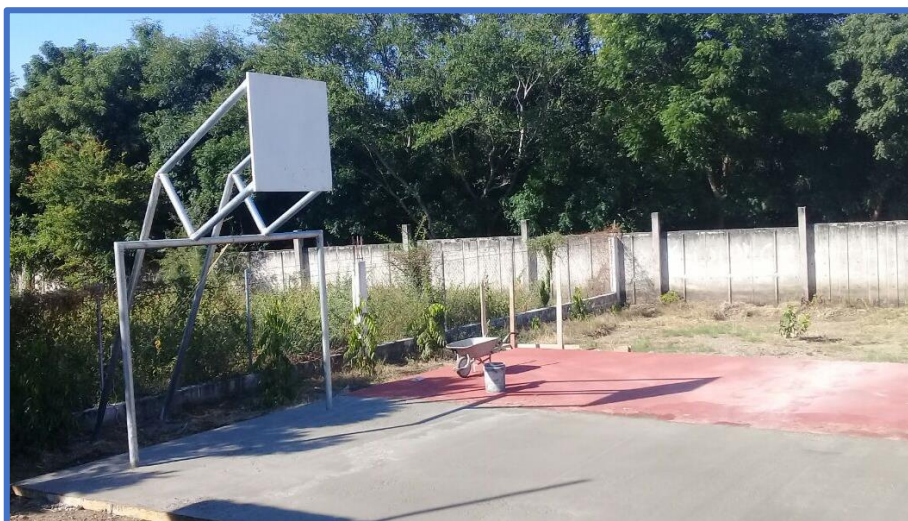
**Foto 6:** construcción de la cancha polideportiva en la Fahusac, Zacapa

Foto: Jeison Duque



**Foto 7:** primera parte de la construcción del proyecto

Foto: Angélica Ventura



**Foto 8:** colocación de los marcos y aros de la cancha polideportiva.

## Después

Foto: Brenda Peña



**Foto 9:** entrega del proyecto en el centro facultativo, haciendo presencia el estudiantado, los epesistas, licenciados catedráticos y el coordinador.



**Foto 10:** entrega del balón de futbol por el epeista Mario García, al coordinador del centro facultativo Aníbal Soriano.



**Foto 11:** entrega del balón de basquetbol por el epesista Pedro Cardenas, al coordinador del centro facultativo.



**Foto 12:** cortando de cinta inaugural por el coordinador del centro facultativo y catedráticos.



**Foto 13:** lanzamiento del balón de básquetbol por el licenciado Carlos Echeverría.



**Foto 14:** grupo de epesistas junto a la placa informativa de la cancha.



Foto 15: placa informativa del proyecto cancha polideportiva en la Fahusac, Zacapa.



Foto 16: noticia de Nuestro Diario sobre la construcción de una cancha polideportiva en el Fahusac Zacapa.

## **6.2 Plan de sostenibilidad**

### **6.2.1 Nombre del proyecto**

Cancha polideportiva

### **6.2.2 Ubicación**

Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, sección Zacapa.

### **6.2.3 Justificación**

Asegurar la sostenibilidad de las actividades y beneficios del proyecto más allá de la vida del mismo, incrementará la posibilidad de obtener beneficios por el uso de la infraestructura ofrecida.

El éxito de este proyecto, no es únicamente contar con un escenario construido, sino que se logre el aumento de la práctica deportiva de los estudiantes universitarios; esto se obtiene ofreciendo programas de uso del tiempo libre que no necesariamente obedezcan a programas de competencia, sino a la práctica deportiva, de entrenamiento y recreativa como hábito saludable.

Se debe generar conciencia en la comunidad estudiantil de la importancia del buen uso y mantenimiento básico del área deportiva, para que tengan una mayor durabilidad y por consiguiente ofrezcan un mayor beneficio. El uso adecuado es responsabilidad de todos; un buen uso conlleva a reducir las necesidades de mantenimientos por lo cual debe considerarse como un requisito para el uso de las instalaciones.

### **6.2.4 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Garantizar el buen estado de la cancha polideportiva de la Fahusac, Zacapa.

### Objetivos específicos

Delegar a un encargado de observar y registrar los daños existentes por medio de una inspección.

Proporcionar mantenimiento y cuidados a la cancha polideportiva de la Fahusac, Zacapa.

Promover sentido de pertenencia por la cancha polideportiva a la comunidad educativa.

#### 6.2.5 La autoridad

El coordinador de la Fahusac, Zacapa, es la autoridad en la sección, por lo tanto el responsable de delegar o promover una asamblea para que se nombre al inspector, y se pueda proveer los recursos necesarios para las acciones de reparación.

#### 6.2.6 Lista de cotejo para evaluar el estado de la cancha polideportiva

Nº.	Indicadores	Si	No	Observaciones
1.	¿La cancha tiene tierra, hojas o basura?			
2.	¿Se observa maleza en su alrededor o en las grietas que dividen las fracciones del concreto de la cancha?			
3.	¿Se observa deterioro de las porterías de fútbol?			
4.	¿Los tableros se encuentran en buen estado?			
5.	¿Se observa deterioro de los aros de basquetbol?			
6.	¿La pintura de la superficie de la cancha aún se encuentra en buen estado?			



7	¿Se observan fisuras o grietas en la superficie de la cancha?			
---	---	--	--	--

### 6.2.7 Propuestas de mantenimiento

#### Mantenimiento preventivo

Este mantenimiento comprende obras programadas con intervalos variables de tiempo, destinadas a mantener las condiciones de la cancha polideportiva.

N0.	Actividades	Responsables	Recursos	Periodo de tiempo
1.	Limpieza general	Personal operativo Fahusac, Zacapa	Utensilios de limpieza	una vez por semana
2.	Pintura	Personal operativo Fahusac, Zacapa	Pintura Utensilios para aplicar la pintura	Una vez al año (según el uso y deterioro de las instalaciones)

#### Mantenimiento Periódico

Corresponde todas las actividades necesarias para solucionar los problemas de fallas superficiales y en algunas ocasiones aumentar la vida útil.

N0.	Actividades	Responsables	Recursos	Periodo de tiempo
3.	Reparación de la superficie	Coordinador y junta directiva de estudiantes Fahusac.	Financiero	Cuando lo amerite

4.	Reparación de fisuras o grietas	Coordinador y junta directiva de estudiantes Fahusac.	Financiero	Cuando lo amerite
5.	Obras de drenajes	Coordinador y junta directiva de estudiantes Fahusac.	Financiero	Cuando lo amerite

### **Mantenimiento Correctivo (Atención de Emergencias)**

Para atender las emergencias y conservar la obra construida, se hace necesaria la ejecución de trabajos tendientes a superar situaciones que no permitan el uso de las instalaciones en condiciones de seguridad física para la práctica, en el menor tiempo posible y llevar a cabo las actividades que sean del caso para evitar o minimizar las restricciones al uso de la cancha.

<b>N0.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Periodo de tiempo</b>
1.	Secado por humedad (lluvia o inundación)	Personal operativo Fahusac, Zacapa	Utensilios de limpieza	Cuando lo amerite
2.	Caída o deformación de los aros de baloncesto	Coordinador y junta directiva de estudiantes Fahusac.	Aros de baloncesto. Tornillos	Cuando lo amerite
3.	Deformación o deterioro de las porterías de futbol	Coordinador y junta directiva de estudiantes Fahusac.	Financiero	Cuando lo amerite

## **Conclusiones**

1. Se contribuyó con el proceso administrativo, en el área de evaluación del desempeño de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.
2. Se elaboró una guía enfocada a la evaluación del desempeño del personal administrativo.
3. Se socializó el contenido de la guía de evaluación para el desempeño del personal dirigida a los trabajadores de la municipalidad de San Jorge.
4. Se elaboró un registro digital para la cuantificación de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada a los trabajos de la municipalidad de San Jorge, Zacapa

## Recomendaciones

A la coordinadora de recursos humanos de la municipalidad de San Jorge, Zacapa:

1. Aplicar oportunamente la guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo.
2. Emplear adecuadamente la guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo.
3. Orientar constantemente al personal administrativo de la municipalidad sobre la aplicación de la evaluación del desempeño.
4. Brindar buen uso del registro digital para la cuantificación de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada a los trabajos de la municipalidad de San Jorge, Zacapa.

## Referencias

1. Byars Lloyd, L y Rue, W. L: (1996). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, España, 583 Pág.
2. Chiavento, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
3. Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, I. (2001) Evaluación del Desempeño, en su: Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw – Hill Pág. 297 – 339.
5. Código Municipal, Organismo Ejecutivo, Guatemala, 9 de mayo de 2002.
6. Constitución política de la república de Guatemala. Guatemala, 17 de noviembre de 1993
7. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.
8. Doménech, F. 1999. El proceso de Enseñanza/Aprendizaje Universitario: aspectos teóricos y prácticos. Publicaciones de la Universitat Jaume I, pp.134 a 174.
9. Instituto Geográfico Nacional, Ing. Alfredo Obiols Gómez. 1981. Diccionario Geográfico, Guatemala. 2da. Edición. P. 310-311
10. Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). Administración una perspectiva global (Oncena ed.). México: Mc Graw Hill.

11. Ley de Servicio Municipal, Organismo Ejecutivo, Guatemala, 3 de febrero de 1987.
12. Tristán Pérez, B. (2001). Administración Universitaria. La Habana, Cuba.
13. García, R. (2010). Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de <http://www.lafucu.com>
14. Gran Diccionario de la Lengua Española. S.v. "desempeño." Retrieved September 8 2017 from <http://es.thefreedictionary.com/desempe%c3%b1o>

# APPENDICE

## **Apéndice 1**

### **Plan de diagnóstico**

#### **1. Identificación**

##### **1.1 Institución**

Municipalidad de San Jorge, Zacapa

##### **1.2 Servicio que ofrece**

Los servicios que presta la municipalidad de San Jorge son de interés público.

##### **1.3 Epesista**

Olga Angélica Ventura Salguero.

Registro académico: 201219022

CUI: 2326 08105 1901

#### **2. Título**

Diagnóstico de la municipalidad de San Jorge, Zacapa

#### **3. Ubicación**

Barrio el centro, cabecera municipal San Jorge, Zacapa.



## **4. Objetivos**

### **a. Objetivo general**

- i. Determinar las principales características internas y externas de la institución.

### **b. Objetivos específicos**

- i. Seleccionar las técnicas necesarias para la realización del diagnóstico institucional.
- ii. Estructurar los instrumentos adecuados para cada técnica.
- iii. Identificar las carencias que presenta la institución.
- iv. Problematizar las carencias.
- v. Formular las hipótesis acción.
- vi. Priorizar un problema encontrado que requiera solución inmediata.
- vii. Seleccionar el proyecto a realizar.
- viii. Determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto.

## **5. Justificación**

El diagnóstico constituye una fase importante y determinante para la toma de decisiones en torno a la realidad actual de la institución, que mostrara las líneas de acción para responder a las necesidades, carencias, interés o demandas de la institución objeto de estudio.

El ejercicio Profesional Supervisado –EPS- de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa como práctica final, constituye la solución a las necesidades o situaciones problemáticas existentes, precisando en este sentido una solución de beneficio integral de la institución. Para el efecto se realizara este proceso en la municipalidad de Jorge, Zacapa.

## 6. Cronograma

Cronograma de actividades durante la fase de diagnóstico

No.	Actividades	Tiempo			
		Agosto			
		1	2	3	4
1	Selección de las técnicas necesarias para la realización del diagnóstico institucional.				
2	Elaboración de los instrumentos adecuados para cada técnica.				
3	Aplicación de instrumentos de investigación.				
4	Identificación las carencias que presenta la institución.				
5	Problematización de las carencias encontradas.				
6	Formulación de las hipótesis acción.				
7	Priorización de un problema.				
8	Selección del proyecto a realizar.				
9	Analizar la viabilidad y factibilidad del proyecto.				

## 7. Técnicas e instrumentos:

No.	Técnica	Instrumento
1	Observación	Fichas de observación
2	Entrevista	Cuestionario
3	Encuesta	Cuestionario
4	Análisis Administrativo de Ozlac	Cuestionario Fichas de observación

## 8. Recursos

### a. Humanos

Alcalde municipal

Coordinador de la oficina de acceso a la información

### b. Materiales

Equipo de cómputo

Hojas de papel bond

Libros de proyectos

Medios de almacenamiento (USB)

Lapiceros

### c. Financieros

El financiamiento será gestionado por la estudiante epesista.

## 9. Responsable

Epesista

## 10. Evaluación

### Lista de cotejo para evaluación del diagnóstico.

Marque con un X en la casilla que mejor refleje el resultado.

No.	Indicadores	Si	No
1.	¿Determina las principales características internas y externas de la institución?		
2.	¿Selecciona las técnicas necesarias para la realización del diagnóstico institucional?		
3.	¿Estructura los instrumentos adecuados para cada técnica?		
4.	¿Identifica las carencias que presenta la institución?		
5.	¿Problematiza las carencias de la institución?		
6.	¿Formula las hipótesis acción?		
7.	¿Prioriza un problema que requiera solución inmediata?		
8.	¿Selecciona el proyecto a realizar?		
9.	¿Determina la viabilidad y factibilidad del proyecto?		
<b>Total</b>			

(f) \_\_\_\_\_

**Epesista**

**Olga Angélica Ventura Salguero**

(f) \_\_\_\_\_

**Asesor**

**Lic. Guillermo Arnoldo Gaytan Monterroso**

## Apéndice 2

### Instrumentos de investigación



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Ejercicio Profesional Supervisado

### AAO

### Análisis Administrativo de OZLAC

VARIABLE	DEFINICIÓN E INDICADORES
Estructura	
Normas	
Comportamiento de los trabajadores	



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

### Ficha de Observación

Lugar: _____	
Fecha: _____	
Situación: _____	
_____	
Elaborado por: _____	
Observación	Comentarios



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué tipos de recursos forestales cuenta la comunidad?

---

---

2. ¿Qué impacto ha tenido el descuido de los recursos forestales?

---

---

3. ¿Qué tipo de recursos hídricos tiene la comunidad?

---

---

5. ¿Cómo es el aprovechamiento del suelo?

---

---

6. ¿Qué tipos de cultivos se dan en la comunidad?

---

---

7. ¿Cuáles son los beneficios económicos de la producción agrícola?

---

---

8. ¿Cuál es el clima que predomina en la comunidad?

---

---

9. ¿Qué sectores vulnerables existen en la comunidad ante los efectos naturales?

---

---

10. ¿Cuáles han sido los avances significativos en el tema ambiental?

---

---

11. ¿Cómo se aplican en la comunidad las leyes ambientales existentes?

---

---

12. ¿Cuál es el porcentaje anual de inversión presupuestaria se destina para el tema ambiental?

---

---





Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los principios filosóficos en que se fundamenta la Institución?

---

---

2. ¿Cuál es la visión de la Municipalidad?

---

---

3. ¿Cuál es la misión de la Municipalidad?

---

---

4. ¿Cuáles son las políticas institucionales que se implementan durante este período de gestión?

---

---

5. ¿Cuáles son los objetivos trazados por la actual administración?

---

---

6. ¿Cuáles son las estrategias que le ayudan a lograr sus objetivos?

---

---

7. ¿Qué leyes amparan el funcionamiento de la Municipalidad de San Jorge?

---

---

8. ¿Cuenta con algún reglamento interno que le permite regir sus actividades?

---

---



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tipo de actividades sociales se realizan durante el año?

---

---

2. ¿De qué forma incentiva la municipalidad las actividades académicas del municipio?

---

---

3. ¿Qué tipo de apoyo recibe la municipalidad del sector industrial?

---

---

4. ¿De qué forma la municipalidad promueve el turismo del lugar?

---

---

5. ¿De qué manera la municipalidad promueve las actividades culturales del municipio?

---

---

6. ¿En qué consiste el apoyo que brinda la municipalidad para favorecer el intercambio comercial del municipio?

---

---



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué departamento se encarga de la planificación en el área municipal?

---

---

2. ¿Qué tipos de planes se ejecutan para beneficio de la comunidad?

---

---

3. ¿Cuáles son los elementos estructurales que conlleva la elaboración de un plan?

---

---

4. ¿Cómo se implementan los diferentes planes?

---

---

5. ¿Cómo está establecida la línea jerárquica en la institución?

---

---

6. ¿Cómo se establecen los puestos y funciones en las diferentes dependencias?

---

---

7. ¿Cuáles son los instrumentos técnicos que se utilizan para hacer fluir la información dentro de la municipalidad?

---

---

8. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones técnicas de trabajo?

---

---

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

---

---

10. ¿Qué instrumentos se utilizan para el registro de actividades de cada dependencia?

---

---

11. ¿Qué mecanismos se utilizan para la supervisión del personal?

---

---

12. ¿Quiénes son los encargados de la supervisión de los empleados?

---

---

13. ¿Cuál es el tipo de supervisión que se implementa en la institución?

---

---



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

### A. Plan de Estudios / Servicios

1. ¿De qué forma apoya la municipalidad a los Centros Educativos?

---

---

2. ¿A qué Centros Educativos apoya la institución?

---

---

### B. Horario Institucional

3. ¿Qué tipo de programas educativos apoya la institución?

---

---

### C. Material Didáctico

4. ¿Qué tipo de material educativo brinda la institución?

---

---



#### **D. Procedimientos**

5. ¿Qué dependencia de la municipalidad es la encargada de la atención a los programas educativos?

---

---

6. ¿En qué forma se involucra la institución en aspectos relacionados con la educación de la comunidad?

---

---

7. ¿Qué accesibilidad tiene la institución para atender los requerimientos solicitados por los Centros Educativos?

---

---

#### **E. Evaluación**

8. ¿Cómo controla la municipalidad el apoyo o recursos brindados a los Centros Educativos?

---

---



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el total de trabajadores en la institución?

a) Personal Operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es la cantidad de trabajadores fijos?

a) Personal Operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es la cantidad de trabajadores interinos?

a) Personal Operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuántos trabajadores se retiran anualmente?

a) Personal operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el mayor tiempo de servicio que tienen los trabajadores?

a) Personal operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué tipo de profesionales cuenta la institución?

a) Personal Operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué método se utiliza para el control de asistencia de los trabajadores?

a) Personal operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuántos trabajadores residen en la comunidad?

a) Personal Operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el horario de labores establecido para los trabajadores?

a) Personal operativo: \_\_\_\_\_

b) Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

c) Personal de Servicio: \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es la cantidad de usuarios que atienden diariamente?

\_\_\_\_\_

11. ¿En qué medida aumenta o disminuye anualmente la cantidad de usuarios?

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el porcentaje de los usuarios según el sexo?

---

---

13. ¿Cuál es el porcentaje de los usuarios según la edad?

---

---

14. ¿Cómo es la situación socioeconómica de los usuarios?

---

---

15. ¿Cuáles son los medios de transporte que utilizan los usuarios?

---

---



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

### A. Fuentes de Financiamiento:

1. ¿Qué presupuesto asignó la nación a la Municipalidad de San Jorge, para el año 2017?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Qué ingresos percibe la Municipalidad por parte de la iniciativa privada?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué cantidad de ingresos económicos obtiene la Municipalidad anualmente por prestación de servicios y rentas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de donaciones recibe la Municipalidad anualmente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cuenta la municipalidad con algún patrocinador?

---

---

**B. Costos:**

6. ¿Cuánto invierte la Municipalidad mensualmente en el pago de salarios y servicios profesionales?

---

---

7. ¿Cuál es la inversión que la Municipalidad realiza en la construcción, reparación y mantenimiento de obras públicas?

---

---

8. ¿Cuánto invierte la Municipalidad en gastos de servicios generales, tales como: agua potable, electricidad, teléfono, entre otros?

---

---

**C. Control de Finanzas:**

9. ¿Qué tipo de control financiero interno y externo maneja la municipalidad, para el manejo de los recursos?

---

---



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿A qué tipo de institución pertenece la municipalidad de San Jorge?

---

---

2. ¿A qué región pertenece la municipalidad de San Jorge?

---

---

3. ¿A qué área pertenece la municipalidad de San Jorge?

---

---

4. ¿Cuál es el distrito al que pertenece la Municipalidad de San Jorge?

---

---

5. ¿En qué momento se origina la municipalidad de San Jorge?

---

---

6. ¿Cuánto mide el edificio de la municipalidad?

a) Área construida aproximada \_\_\_\_\_

b) Área descubierta aproximada \_\_\_\_\_

7. ¿Con cuántos de los siguientes ambientes cuenta la municipalidad de San Jorge? (respuesta si o no)

a) Salón de sesiones \_\_\_\_\_

b) Salón de talleres \_\_\_\_\_

c) Oficinas \_\_\_\_\_

d) Cocina \_\_\_\_\_

e) Comedor \_\_\_\_\_

f) Servicios sanitarios \_\_\_\_\_

g) Biblioteca \_\_\_\_\_

h) Bodega \_\_\_\_\_

i) Salón de multiusos \_\_\_\_\_

j) Estacionamiento \_\_\_\_\_

k) Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuenta con el mobiliario y equipo adecuado para cada ambiente según la pregunta No. 7?

\_\_\_\_\_





Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Ejercicio Profesional Supervisado

## CUESTIONARIO

Nombre de la Institución: Municipalidad de San Jorge, Zacapa.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la fecha de fundación del municipio?

---

---

2. ¿Cuáles son las principales características de los primeros pobladores de la comunidad?

---

---

3. ¿Cuáles han sido los sucesos históricos más relevantes en la comunidad?

---

---

4. ¿Dentro de la memoria histórica de la comunidad quiénes han sido sus personajes presentes y pasados que han sobresalido?

---

---

5. ¿Cómo es la estructura política de la comunidad?

a. Gobierno local: \_\_\_\_\_

b. Organización administrativa: \_\_\_\_\_

c. Organizaciones políticas existentes: \_\_\_\_\_

d. Organizaciones civiles apolíticas: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son las actividades económicas más sobresalientes en la comunidad?

---

---

7. ¿Con qué tipos de instituciones educativas cuenta la comunidad, jornadas, niveles y planes?

---

---

8. ¿Con qué tipos de centros de servicio comunitario cuenta la comunidad?

---

---

9. ¿Qué tipo de materiales sobresalen en la construcción de las viviendas en la comunidad?

---

---

10. ¿Las familias cuentan con los servicios básicos? ¿Cuáles?

---

---

11. ¿Cómo es el servicio de transporte colectivo en la comunidad?

---

---

12. ¿Cuáles son las principales vías de acceso a la comunidad?

---

---

13. ¿Qué tipo de congregaciones religiosas existen en la comunidad?

---

---

14. ¿Qué grupos étnicos componen la comunidad?

---

---

## Apéndice 3

### Instrumentos de Evaluación



**Facultad de Humanidades**

**Sección Zacapa**

**Departamento de Pedagogía**

**Ejercicio Profesional Supervisado**

#### Lista de cotejo para la evaluación del Diagnóstico

No.	Indicadores	Si	No
1.	¿Determina las principales características internas y externas de la institución?	X	
2.	¿Selecciona las técnicas necesarias para la realización del diagnóstico institucional?	X	
3.	¿Estructura los instrumentos adecuados para cada técnica?	X	
4.	¿Identifica las carencias que presenta la institución?	X	
5.	¿Problematiza las carencias de la institución?	X	
6.	¿Formula las hipótesis acción?	X	
7.	¿Prioriza un problema que requiera solución inmediata?	X	
8.	¿Selecciona el proyecto a realizar?	X	
9.	¿Determina la viabilidad y factibilidad del proyecto?	X	
<b>Total</b>		<b>9</b>	

**Facultad de Humanidades**

**Sección Zacapa**

**Departamento de Pedagogía**

**Ejercicio Profesional Supervisado**

**Lista de cotejo para la evaluación de la Fundamentación Teórica**

No.	Indicadores	Si	No
1.	¿La teoría presentada corresponde al tema contenido en el problema?	X	
2.	¿El contenido es suficiente para tener claridad sobre el tema?	X	
3.	¿Las fuentes consultadas son suficientes para caracterizar el tema?	X	
4.	¿Se hacen citas correctamente dentro de un sistema de normas?	X	
5.	¿Se presentan aportes del epesista en el desarrollo de la teoría presentada?	X	
6.	¿Se presentan fundamentos legales?	X	
<b>Total</b>		<b>6</b>	

**Facultad de Humanidades**

**Sección Zacapa**

**Departamento de Pedagogía**

**Ejercicio Profesional Supervisado**

**Lista de cotejo para la evaluación del Plan de acción**

No.	Indicadores	Si	No
10.	¿Los objetivos planteados expresan claramente el fin y la contribución que se persigue con el proyecto?	X	
11.	¿Las metas responden a los objetivos y son medibles cuantificablemente?	X	
12.	¿Elabora una guía para la evaluación del desempeño?	X	
13.	¿Reproduce ejemplares de la guía?	X	
14.	¿Realiza taller para la presentación de la guía a los empleados de la municipalidad?	X	
15.	¿Digitaliza la ficha de evaluación?	X	
16.	¿Reproduce el registro digital para cuantificar los resultados de la evaluación del desempeño?	X	
17.	¿Determina los recursos que se utilizan?	X	
18.	¿Establece los gastos que se generan?	X	
	Total	9	



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Facultad de Humanidades**

**Sección Zacapa**

**Departamento de Pedagogía**

**Ejercicio Profesional Supervisado**

**Lista de cotejo para la evaluación de la ejecución y sistematización de la intervención**

No.	Indicadores	Si	No
1.	¿Se describen las actividades y el resultado de cada una de ellas?	X	
2.	¿Se detallan los logros alcanzados?	X	
3.	¿Se da con claridad un panorama de la experiencia vivida en el EPS?	X	
4.	¿Los datos surgen de la realidad vivida?	X	
5.	¿Se valoriza la intervención ejecutada?	X	
6.	¿Se describen las lecciones aprendidas?		
7.	¿Las lecciones aprendidas son valiosas para futuras intervenciones?	X	
Total		7	



**Facultad de Humanidades**

**Sección Zacapa**

**Departamento de Pedagogía**

**Ejercicio Profesional Supervisado**

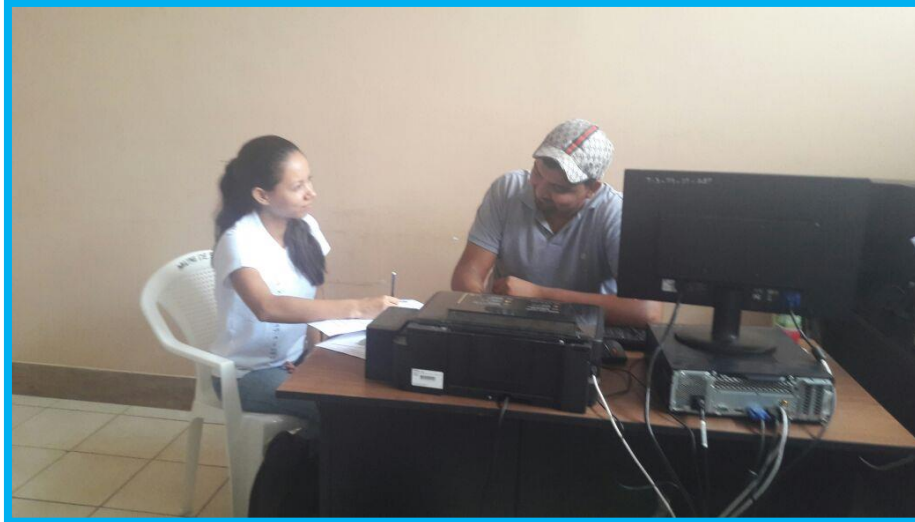
**Lista de cotejo para la evaluación final del proceso**

No.	Indicadores	Si	No
1.	¿El informe cumple con la estructura establecida?	X	
2.	¿La portada y los preliminares son los indicados para el informe?	X	
3.	¿Sigue las indicaciones en cuanto a tipo de letra e interlineado?	X	
4.	¿Se presenta correctamente el resumen?	X	
5.	¿Cada capítulo está debidamente desarrollado?	X	
6.	¿Aparecen los instrumentos de investigación utilizados?	X	
7.	¿Se encuentran los instrumentos de evaluación aplicados?	X	
Total		7	

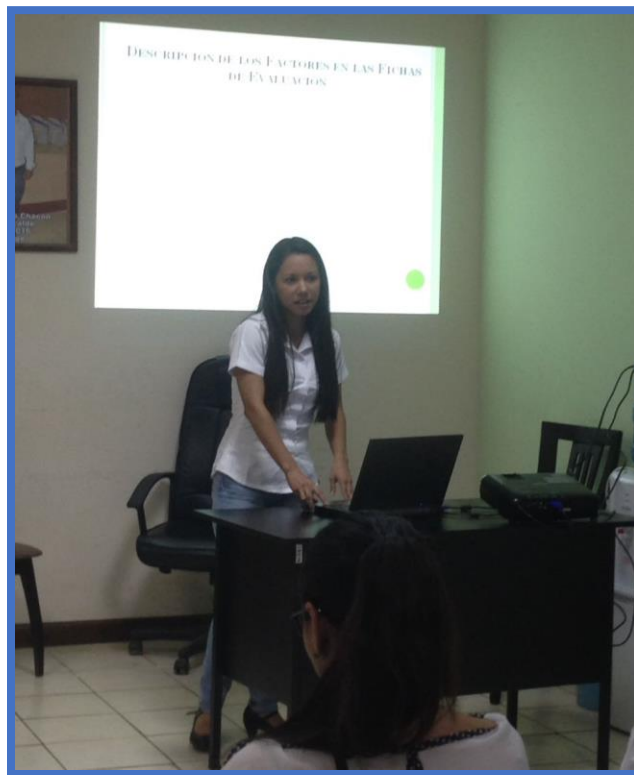


## Apéndice 4

### Evidencias de la ejecución y sistematización de la experiencia



**Foto 1:** entrevista a uno de los empleados municipales (Dimar Morales, coordinador de la OMSAN)



**Foto 2:** día de la presentación de la guía para evaluación del desempeño a los empleados municipales.



**Foto 3:** personal del área administrativa de la municipalidad de San Jorge, Zacapa que participó en la socialización de la guía para evaluación del desempeño.



**Foto 4:** explicación de la temática de evaluación del desempeño por medio de una diapositiva.



**Foto 5:** explicando la forma en que se aplicara la ficha de evaluación.



**Foto 6:** resolución de dudas en la socialización de la guía para evaluación del desempeño.

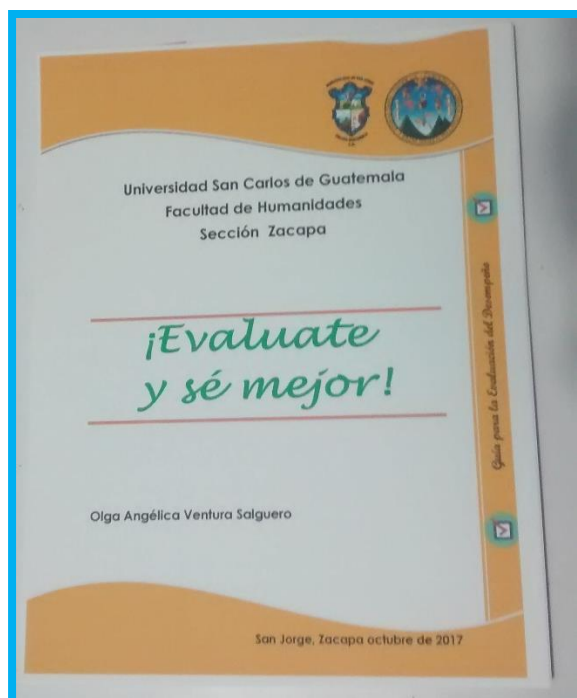


Foto 7: guía para la evaluación del desempeño impresa.

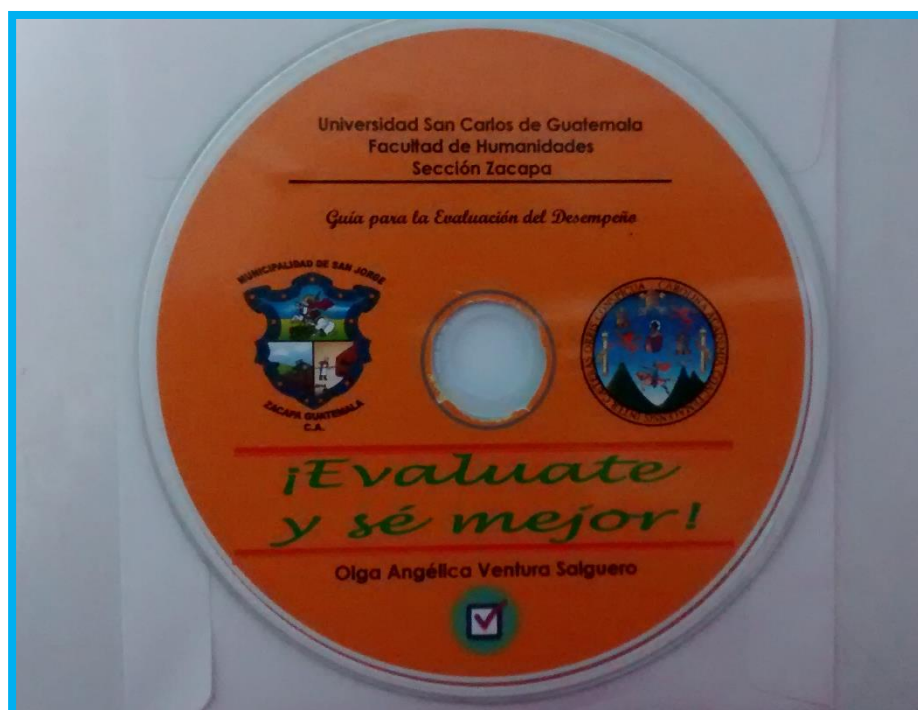


Foto 8: CD con las fichas de evaluación digital

# ANEXOS



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades

Zacapa 12 de agosto 2017

Guatemala, 20 de Julio 2017

Licenciado  
**GUILLERMO ARNOLDO GAYTAN MONTERROSO**  
Asesor de TESIS  
Facultad de Humanidades  
Presente

Atentamente se le informa que ha sido nombrado como ASESOR que deberá orientar y dictaminar sobre el trabajo de TESIS (X) que ejecutará la estudiante

**OLGA ANGÉLICA VENTURA SALGUERO**  
201219022

Previo a optar al grado de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Vo. Bo. M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis  
Decano



C.C expediente  
Archivo.

Guatemala, 14 de agosto de 2017.

Señor  
Byron Dubio Pineda Morales  
Alcalde Municipal  
Municipalidad de San Jorge, Zacapa



Estimado señor Alcalde:

Atentamente le saludo y a la vez le informo que la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el objetivo de participar en la solución de los problemas educativos a nivel nacional, realiza el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, con los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Por lo anterior, solicito autorice el Ejercicio Profesional Supervisado a la estudiante **Olga Angélica Ventura Salguero**, CUI 2326 08105 1901, Registro Académico 201219022 en la institución que dirige.

El asesor –supervisor asignado realizará visitas, durante el desarrollo de las fases del proyecto a realizar.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

  
Lic. Santos de Jesús Dávila Aguilar  
Director Departamento de Extensión



**AUTORIZADO**

San Jorge, Zacapa 12 octubre 2017

Señor  
Byron Dubio Pineda Morales  
Alcalde Municipal  
San Jorge, Zacapa

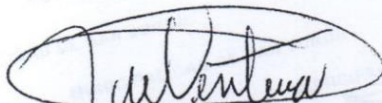
Yo **OLGA ANGELICA VENTURA SALGUERO**, me identifico con documento personal de Identificación 2326081051901, con residencia en Barrio La Celba, San Jorge, Zacapa.

En el mes de agosto 2017 solicite autorización para realizar Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- en la Municipalidad que usted dirige y producto del trabajo nace la **GUIA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO** la cual solicito sea revisada y en caso estar satisfecho con el trabajo que realicé pueda ser aprobada extendiéndome la resolución correspondiente.

Así también solicito sus buenos oficios para tener acceso a presentar la GUIA a los empleados Municipales que usted considere apropiados; para que puedan conocer cuál es la función de esa, esperando sea de beneficio y pueda ser aplicada en la institución, dicha presentación pueda llevarse a cabo el **día martes 17 de octubre 2017 a las 15:30 hrs.** en las Instalaciones Municipales.

Agradeciendo su fina atención a la presente.

Atentamente.



OLGA ANGÉLICA VENTURA SALGUERO  
REGISTRO ACEDÉMICO 201219022  
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
SECCION ZACAPA

MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE  
SECRETARÍA MUNICIPAL

RECIBIDO  
12 OCT 2017

HORA: 14:37

FIRMA:





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Zacapa 12 de agosto 2017

Lic. Anibal Roberto Soriano Ramírez  
Coordinador general  
Universidad San Carlos de Guatemala  
Facultad de Humanidades, Sección Zacapa  
Su Despacho

Respetable licenciado Soriano

Reciba un cordial saludo y éxito en sus labores diarias y a la vez hacer de su conocimiento, que debido al proceso de formación académica, se debe realizar voluntariado a beneficio de la institución como parte de la culminación del ejercicio profesional supervisado –EPS–, previo a optar a l grado académico de licenciada en pedagogía y administración educativa.

Por lo anterior **solicito** autorice a **Olga Angélica Ventura Salguero**, quien se identifica con **DPI 2326 08105 1901** y registro académico No. 201219022 poder realizar el voluntariado el cual consiste en la construcción de una **cancha polideportiva**, a beneficio de la comunidad educativa de la institución que usted dirige. Agradeciendo de antemano su atención brindada y en espera de una respuesta positiva, me suscribo de usted.

**Olga Angélica Ventura Salguero**  
Epesista de la Facultad de Humanidades  
Departamento de pedagogía  
Universidad San Carlos de Guatemala  
Sección Zacapa





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
AGUATEMELA,  
SEDE ZACAPAGUATEMALA, C.A.


EL INFRASCRITO COORDINADOR DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE DEPARTAMENTAL DE ZACAPA.

**HACE CONSTAR QUE:**

**Olga Angélica Ventura Salguero**, quién se identifica con Carné No. 201219022, Epesista de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Departamento de Pedagogía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, sede Zacapa, quien realizó su Proyecto grupal como **Voluntariado**, el cual fue una **Cancha Polideportiva**, con fecha de presentación el día veinte de enero de dos mil dieciocho como parte de su Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, previo a optar al grado académico de Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa. Por lo tanto el Epesista No tiene cuentas pendientes en este establecimiento, cumplió con todos los requisitos en esta casa de estudios por lo queda solvente de toda relación con la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Sede Zacapa.-----

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL INTERESADO CONVenga EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, MEMBRETADO DE LA INSTITUCIÓN, EXTIENDO EN LA CIUDAD DE ZACAPA, A LOS DIECISIETE DÍAS DEL MES DE FEBRERO DEL PRESENTE AÑO DOS MIL DIECIOCHO.-----



  
Lic. Anibal Roberto Soriano Ramirez  
Coordinador Fatusac Zacapa



**MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE**  
*del Departamento de Zacapa Guatemala, C. A.*  
Tel.: 7943-6315

**RESOLUCIÓN No. 053-2017**

**SECRETARÍA MUNICIPAL**

**SAN JORGE, DIECISÉIS DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**-----

Se tiene a la vista para resolver la, **SOLICITUD**, de Olga Angélica Ventura Salguero, Epesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Facultad de Humanidades de la Sección de Zacapa; recibida el día doce de octubre del dos mil diecisiete en la Secretaría Municipal;

**CONSIDERANDO:**

Que la Epesista se le autorizo realizar el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- en la Municipalidad de San Jorge, de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Sección de Zacapa, identificándose con registro académico 201219022;

**CONSIDERANDO:**

Que la Epesista Olga Angelica Ventura Salguero, presenta a la autoridad superior administrativa el producto y/o resultado de la Práctica Profesional Supervisada de esta municipalidad para que pueda ser aplicada dentro de la estructura administrativa;

**CONSIDERANDO:**

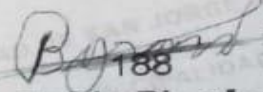
Que la Epesista presenta dos (2) Guías Para La Evaluación De Desempeño impresas con la temática tanto al Despacho municipal como la Oficina de Recursos Humanos y una copia magnética a la Oficina de Recursos Humanos de esta municipalidad;

**POR TANTO:**

**SOLICITA LA APROBACIÓN DESPUÉS DE REVISAR Y EVALUAR LA GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

**RESUELVE:**

La Autoridad Superior Administrativa **APRUEBA** la **GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**, de la Epesista **Olga Angélica Ventura Salguero**, se identifica con registro académico 201219022 estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Facultad de Humanidades, Sección de Zacapa.

  
188  
MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE  
DEPTO. ZACAPA  
ALCALDIA  
**Byron Dubio Pineda Morales**  
Alcalde Municipal  
GUATEMALA, C.A.



Guatemala, 2 de mayo de 2018

Licenciado  
Santos de Jesús Dávila Aguilar, Director  
Departamento de Extensión  
Facultad de Humanidades  
Presente

Hago de su conocimiento que la estudiante: **Olga Angélica Ventura Salguero**  
De Licenciatura en: **Pedagogía y Administración Educativa.**

CUI: **2326 08105 1901**

Registro Académico: **201219022**

Dirección para recibir notificaciones: **Barrio Valle Abajo, San Jorge Zacapa.**

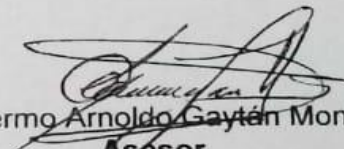
No. de Teléfono: **54720364**

Ha realizado informe final de EPS ( X ) Tesis ( )

Titulado:

**“Guía para la evaluación del desempeño del personal administrativo  
de la municipalidad de San Jorge Zacapa”**

Por lo que se dictamina favorablemente para que le sea nombrada COMISIÓN  
REVISORA.

  
Lic. Guillermo Arnoldo Gaytán Monterroso  
**Asesor.**



mygo/sdjda

Superior, Incluyente y Proyectiva  
Calle S-4, ciudad universitaria zona 12  
Teléfonos: 2418 8601 24188602 24188620  
Fax: 85301-85302 Fax: 85320



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

*Universidad de San Carlos de Guatemala*  
*Facultad de Humanidades*

Guatemala, 25 de mayo 2018

Señores  
**COMITÉ REVISOR DE EPS**  
Facultad de Humanidades  
Presente

Atentamente se les informa que han sido nombrados como miembros del Comité Revisor que deberá estudiar y dictaminar sobre el trabajo de EPS (X) presentado por la estudiante:

**OLGA ANGÉLICA VENTURA SALGUERO**  
**201219022**

Previo a optar al grado de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Título del trabajo: "GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JORGE ZACAPA".

Dicho comité deberá rendir su dictamen en un periodo de tiempo que considere conveniente no mayor de tres meses a partir de la presente fecha.

El Comité Revisor está integrado por los siguientes profesionales:

- |           |        |                                     |
|-----------|--------|-------------------------------------|
| Asesor    | LIC.   | GUILLERMO ARNOLDO GAYTAN MONTERROSO |
| Revisor 1 | LICDA. | LUBIA MAGALI GUERRA SAGASTUME       |
| Revisor 2 | LICDA. | ELDA CLORINDA MARROQUÍN TZOL        |

**RECEBIDO**  
25 MAY 2018  
LIC. GUILLERMO GAYTAN

*[Signature]*  
Lic. Santos de Jesús Davila Aguilar  
Director Departamento Extension

*[Signature]*  
Vo. Bo. M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis  
Decano

C.C expediente  
Archivo.

**RECEBIDO**  
25 MAY 2018

Comisión, Inclusión y Proyección  
Calle Universidad zona 12  
Tel: 24188602 24188610-20  
Fax: 24188602

Facultad de Humanidades



*Universidad de San Carlos de Guatemala*  
*Facultad de Humanidades*

Guatemala, 30 de julio de 2018

Licenciado  
Santos de Jesús Dávila Aguilar, Director  
Departamento de Extensión  
Facultad de Humanidades  
Presente

Estimado Director:

Hacemos de su conocimiento que la estudiante: **Olga Angélica Ventura Salguero**

CUI: **2326 08105 1901**

Registro Académico (carné): **201219022**

Ha realizado las correcciones sugeridas al trabajo de

EPS (X) TESIS ( )

Titulado: Guía de evaluación para el desempeño del personal administrativo de la municipalidad de San Jorge, Zacapa

Por lo anterior, se dictamina favorablemente para que se le asigne fecha de **EXAMEN PRIVADO**

Lic. Guillermo Arnaldo Gaytán Monterroso  
Asesor

  
Licda. Luvia Magali Guerra Sagastume  
Revisor 1  
Licda. Elda Clorinda Marroquín Tzol  
Revisor 2

mygo/sdjda

*Educación Superior, Incluyente y Proyectiva*  
Edificio S-4, ciudad universitaria zona 12  
Teléfonos: 2418 8601 24188602 24188620  
2418 8000 ext. 85301-85302 Fax: 85320

Facultad de Humanidades