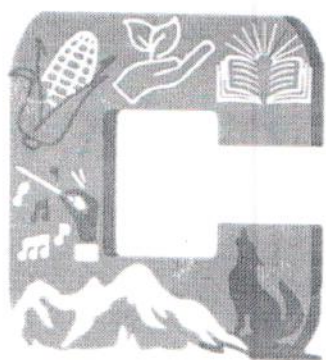


MANUAL DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE
LAS/OS SERVIDORAS/ES
PÚBLICAS/OS DEL



COYOTEPEC
2024-2027

INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como finalidad principal organizar, regular y orientar el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal servidor público del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Coyotepec, Puebla. Su objetivo es propiciar una mejora continua en la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

Este documento establece los objetivos generales y específicos del sistema de evaluación, el marco legal que respalda su aplicación, así como los fundamentos teóricos que justifican su diseño y operatividad. Asimismo, describe el proceso para implementar la evaluación del desempeño, incluyendo los procedimientos, criterios, grupos laborales y áreas de evaluación correspondientes.

De acuerdo con la estructura administrativa del Municipio, la aplicación del presente sistema estará a cargo del área o la persona responsable que designe el Ayuntamiento, conforme a sus atribuciones y a la normatividad vigente.

El Manual también incorpora los instrumentos necesarios para su ejecución, como los instructivos de aplicación y formularios de evaluación, alineados a los requerimientos y características de cada puesto de trabajo.

EL MARCO NORMATIVO

- La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla.
- La Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla.
- La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y sus Municipios.
- Los acuerdos y disposiciones internas del Ayuntamiento de Coyotepec.

OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal del Municipio de Coyotepec, Puebla, con el propósito de favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

1.2 Objetivos Específicos

- Establecer criterios objetivos para el otorgamiento de estímulos y ascensos al personal municipal.

- Implementar mecanismos técnicos y administrativos para la valoración individual del desempeño del personal servidor público.
- Determinar indicadores de logro que permitan medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y evaluar la contribución del personal en función de sus competencias.
- Formular programas de capacitación con base en los resultados de la evaluación, para corregir deficiencias y fortalecer el desarrollo profesional.
- Fomentar una cultura institucional de evaluación que refuerce el sentido de pertenencia y promueva la mejora continua en la prestación de los servicios públicos.

ALCANCE

Este Manual es aplicable a todo el personal activo de las Unidades Administrativas del Ayuntamiento del Municipio de Coyotepec, Puebla, cuyos puestos estén clasificados como administrativos u operativos.

Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación del desempeño contenido en este Manual se orientará por las siguientes disposiciones técnicas, administrativas y financieras:

Ciclo de Evaluación

El período de evaluación comprenderá un año laboral, dividido en dos periodos semestrales:

- Primer periodo: enero a junio
- Segundo periodo: julio a diciembre

Esta división permitirá evaluar el desempeño en intervalos que faciliten la retroalimentación continua y la corrección oportuna de aspectos que lo requieran.

La evaluación se desarrollará tomando en cuenta:

- Los procesos de planificación institucional.
- La ejecución de programas de capacitación.
- Los procesos presupuestarios del Ayuntamiento.

Consideraciones Institucionales

- La evaluación estará directamente relacionada con las funciones y responsabilidades propias del nivel funcional en que se desempeñe el empleado, así como con los requerimientos específicos del puesto.
- La escala de evaluación contenida en este Manual será el instrumento principal para la obtención de datos objetivos sobre el desempeño del personal.

- Las jefaturas aplicarán sistemáticamente la observación directa y utilizarán listas de verificación (chequeo) de manera periódica o cuando sea necesario, a fin de dar retroalimentación oportuna y permitir al personal corregir aspectos antes de la evaluación anual final.
- Los resultados de la evaluación anual se integrarán al expediente del empleado. Las evaluaciones intermedias solo se considerarán como herramientas de apoyo para la valoración final.
- La evaluación se aplicará mediante el uso de formularios diferenciados, según el nivel funcional:
 - Formulario para Personal Administrativo
 - Formulario para Personal Operativo

Ambos formularios estarán diseñados en función de las competencias, responsabilidades y características del puesto, así como de las áreas clave de desempeño identificadas para cada nivel.

Distribución de los Empleados por Grupos Laborales

La asignación del formulario correspondiente para la evaluación del desempeño será determinada por el jefe inmediato, considerando las funciones efectivamente desempeñadas por el empleado y conforme a los niveles funcionales establecidos en este Manual:


- Nivel de Dirección
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

Esta clasificación se realizará tomando en cuenta la naturaleza real de las funciones que desempeña cada trabajador, conforme a la estructura básica del Municipio de Coyotepec, Puebla.

La correcta identificación del nivel funcional es fundamental para asegurar que la evaluación sea pertinente, justa y adecuada a las responsabilidades y competencias de cada empleado.

Evaluación

La evaluación del desempeño se aplicará conforme a los criterios y factores establecidos en los formularios respectivos, y se realizará al menos una vez por año.

| | | |
|--|--|--|
|  | <i>Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de las/os Servidoras/es Públicas/os Ayuntamiento de Coyotepec, Puebla – Administración 2024-2027</i> | Clave: MCPCM/025- 021 |
| | | Fecha de Elaboración enero 2025 |
| | | Núm. de revisión: 01 |

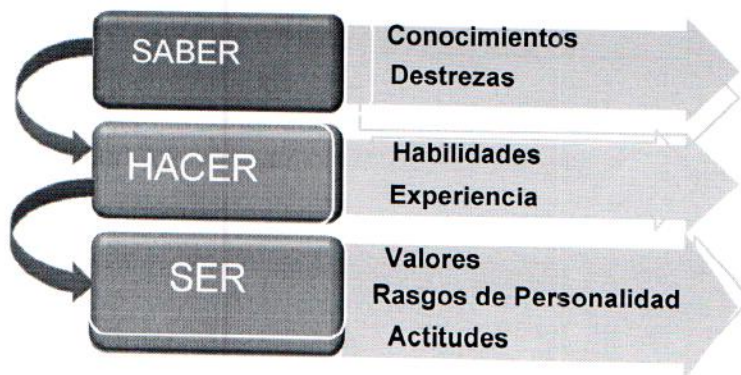
Fases del proceso evaluativo:

1. **Recolección de información:**
El jefe inmediato recopilará información mediante observación directa, revisión de resultados y la aplicación del formulario correspondiente.
2. **Valoración objetiva:**
Cada componente será valorado con base en hechos verificables y criterios técnicos para garantizar una evaluación justa y precisa.
3. **Retroalimentación personalizada:**
Se informará al empleado sobre los resultados obtenidos, destacando sus fortalezas y áreas de mejora, para favorecer su desarrollo profesional.
4. **Registro de resultados:**
Los resultados serán documentados en el expediente del servidor público para su seguimiento y uso administrativo.

Propósito de la evaluación:


La evaluación tendrá un carácter tanto formativo como administrativo, sirviendo como base para:

- La asignación de estímulos o reconocimientos.
- La definición de necesidades de capacitación.
- La toma de decisiones en procesos de promoción o permanencia.



Procedimiento Operativo de la Evaluación del Desempeño

A partir del mes de enero de cada año, y siempre que no existan pendientes por ejecutar, tales como capacitaciones, procesos de formación, planes de rotación de personal u otras actividades similares, los jefes inmediatos de cada unidad deberán iniciar la evaluación del desempeño del personal a su cargo.

| | | |
|--|--|---|
|  | <i>Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de las/os Servidoras/es Públicas/os Ayuntamiento de Coyotepec, Puebla – Administración 2024-2027</i> | Clave: MCPCM/025- 021 |
| | | Fecha de Elaboración enero 2025 |
| | | Núm. de revisión: 01 |

Pasos a seguir:

1. **Planificación:** La evaluación deberá realizarse conforme al plan de trabajo aprobado y siguiendo los lineamientos técnicos establecidos en este Manual.
2. **Aplicación de la evaluación:** Los formularios de evaluación deberán ser completados por el jefe inmediato o, en su caso, por el superior jerárquico que haya participado en el proceso.
3. **Firma y formalización:** Todos los formularios deben estar firmados de puño y letra, tanto por el empleado evaluado como por el evaluador. No se permite el uso de firmas escaneadas ni facsímiles.
4. **Entrega y registro:** Una vez firmados, se contará con un plazo máximo de ocho (8) días hábiles para remitir el original y dos copias de cada formulario, acompañadas de un informe resumen, al área administrativa competente para su registro y notificación correspondiente.
5. **Negativa a firmar:** En caso de que el empleado se niegue a firmar, el jefe inmediato debe dejar constancia de esta situación en el formulario. De igual manera, si el jefe inmediato no realiza la evaluación, el empleado podrá dejar constancia escrita.

Disposiciones Generales Relacionadas al Proceso de Evaluación del Desempeño

Una vez recibidos los formularios de evaluación por parte del área administrativa competente, se procederá a su revisión y registro. El original será archivado institucionalmente y una copia será devuelta al jefe inmediato, quien deberá entregarla al empleado evaluado.

Registro y clasificación:

- La entidad responsable deberá registrar la puntuación obtenida por cada empleado, así como su categoría cualitativa, basada en la siguiente escala:
 - Excelente
 - Muy Buena
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
- El área administrativa tendrá un plazo máximo de quince (15) días hábiles, contados a partir de la recepción de los formularios, para realizar la revisión, registro y devolución de documentos al jefe inmediato.

Principios de la evaluación:

1. **Objetividad:** La evaluación debe ser imparcial y basada en hechos concretos.

2. Equidad: Se aplicará de forma justa y uniforme para todos los empleados.
3. Participación: El proceso debe ser participativo entre evaluador y evaluado.
4. Transparencia: Con lineamientos técnicos y administrativos claros para todos los involucrados.

Confidencialidad y Ética

Toda la información generada durante el proceso de evaluación del desempeño será tratada con estricta confidencialidad.


Tanto los evaluadores como el personal administrativo responsable del manejo de los formularios deberán actuar con ética, imparcialidad y profesionalismo.

Los resultados solo podrán ser consultados por las personas autorizadas y utilizados exclusivamente para fines institucionales relacionados con la mejora del desempeño, capacitación, estímulos o promoción del personal.

El mal uso, filtración o alteración de la información será considerado una falta grave y se sancionará conforme a la normativa aplicable.

Indicadores de Éxito del Sistema de Evaluación del Desempeño

| Indicador | Descripción | Cómo se mide |
|---------------------------------------|---|--|
| Satisfacción del personal | Nivel de aceptación del proceso por parte de empleados y jefaturas. | Encuestas anuales, número de conformidades vs. disconformidades registradas. |
| Mejora continua | Capacidad del sistema para detectar y corregir debilidades o potenciar áreas fuertes. | Registro de acciones correctivas y ajustes al sistema evaluativo. |
| Impacto en el desempeño institucional | Relación entre resultados de evaluación y mejora en el cumplimiento de objetivos del área o unidad. | Comparación de indicadores de gestión antes y después de la evaluación. |
| Uso adecuado de resultados | Aplicación real de los resultados en decisiones administrativas. | Número de promociones, estímulos, capacitaciones o medidas aplicadas. |
| Cobertura del proceso | Alcance del sistema sobre el total de personal a evaluar. | Porcentaje de empleados evaluados respecto al total esperado. |

| | | |
|--|--|---------------------------------|
|  | <i>Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de las/os Servidoras/es Públicas/os Ayuntamiento de Coyotepec, Puebla – Administración 2024-2027</i> | Clave: MCPCM/025- 021 |
| | | Fecha de Elaboración enero 2025 |
| | | Núm. de revisión:01 |

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Área de Desempeño: Conjunto de factores que permiten evaluar los distintos aspectos del trabajo de un empleado, tales como productividad, conducta, habilidades y competencias.

Carrera Administrativa Municipal: Esquema mediante el cual se reconoce la trayectoria, méritos, capacidades y desempeño de los empleados públicos de base del municipio.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que una persona debe poseer para cumplir eficazmente con las funciones de su puesto.

Desempeño Laboral: Resultado de las acciones realizadas por una persona en su puesto de trabajo, en relación con los objetivos y metas asignados.

Evaluación del Desempeño: Proceso sistemático mediante el cual se valora el rendimiento laboral de los servidores públicos con base en criterios objetivos y previamente establecidos.

Factores de Evaluación: Aspectos específicos del comportamiento o del trabajo de un empleado que se observan y califican durante el proceso de evaluación (ej.: puntualidad, responsabilidad, calidad del trabajo).

Formulario de Evaluación: Instrumento oficial utilizado para registrar los resultados de la evaluación del desempeño de un empleado.

Jefe Inmediato: Persona responsable de supervisar directa y operativamente el trabajo del personal subordinado, y de realizar su evaluación.

Nivel funcionario o Grupo Laboral: Clasificación del personal según la naturaleza de sus funciones: Dirección, Técnico, Administrativo o Operativo.


Plan de Trabajo: Conjunto de metas, objetivos y actividades que una persona o unidad administrativa debe desarrollar en un periodo determinado.

Puntaje Total: Suma de los valores asignados a los diferentes factores evaluados. Este resultado se traduce en una calificación cuantitativa y cualitativa.

Retroalimentación: Proceso de comunicación entre el evaluador y el evaluado en el que se discuten los resultados de la evaluación y se establecen acciones para mejorar el desempeño.

ANEXOS

A continuación, se presentan los anexos que complementan y apoyan la implementación del presente Manual de Evaluación del Desempeño Laboral. Estos documentos contienen formatos, formularios y ejemplos que facilitan el proceso de evaluación y la correcta aplicación de los criterios aquí establecido

| | | |
|--|--|---------------------------------|
|  | <i>Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de las/os Servidoras/es Públicas/os Ayuntamiento de Coyotepec, Puebla – Administración 2024-2027</i> | Clave: MCPCM/025- 021 |
| | | Fecha de Elaboración enero 2025 |
| | | Núm. de revisión:01 |

Anexo I – Formulario de Evaluación del Desempeño

Nombre del Evaluado(a): _____

Puesto: _____

Área o Dirección: _____

Nombre del Evaluador(a): _____

Periodo Evaluado: _____

Fecha de Evaluación: _____

COMPONENTE 1: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL

| Factor | Descripción del Nivel de Desempeño | Puntos | Puntaje Asignado |
|--|---|--------|------------------|
| Plan de trabajo, coordinación y distribución de tareas | Evita responsabilidades y no participa activamente en la planificación. | 2 | |
| | Cumple parcialmente, sin asumir mayores responsabilidades. | 3 | |
| | Acepta responsabilidades y colabora en la organización. | 4 | |
| | Lidera tareas, enfrenta imprevistos y asume compromisos adicionales. | 5 | |
| Logro de metas y objetivos | Frecuentemente no alcanza los objetivos planteados. | 2 | |
| | Cumple con lo mínimo requerido. | 3 | |
| | Cumple con las metas establecidas en tiempo y forma. | 4 | |
| | Supera las metas con resultados sobresalientes. | 5 | |
| Organización en el puesto de trabajo | No muestra orden en sus tareas ni en el espacio de trabajo. | 1 | |
| | Tiene un nivel aceptable de organización. | 3 | |
| | Es consistentemente organizado y eficiente. | 5 | |
| Cooperación con compañeras/os | No colabora y genera conflictos. | 1 | |
| | Coopera solo cuando se le solicita. | 2 | |
| | Muestra buena disposición al colaborar. | 3 | |
| | Se integra con el grupo y fomenta el trabajo en equipo. | 4 | |
| Potencial de progreso | No muestra interés en mejorar ni desarrollarse. | 1 | |
| | Puede mejorar si supera deficiencias. | 2 | |
| | Muestra interés en su crecimiento profesional y personal. | 4 | |

Subtotal Componente 1 (Máximo 25 puntos): ____ / 25

Anexo I – Formulario de Evaluación del Desempeño
COMPONENTE 2: PRODUCTIVIDAD

| Factor | Descripción del Nivel de Desempeño | Puntos | Puntaje Asignado |
|-----------------------------------|---|--------|---------------------|
| Responsabilidad | Evita asumir tareas y es poco confiable. | 1 | |
| | Cumple de forma parcial. | 2 | |
| | Asume responsabilidades con frecuencia. | 3 | |
| | Cumple puntualmente con sus tareas. | 4 | |
| | Es altamente responsable y confiable. | 5 | |
| Cumplimiento y oportunidad | Frecuentemente entrega fuera de tiempo. | 2 | |
| | Cumple plazos con cierta regularidad. | 3 | |
| | Siempre cumple en tiempo y forma. | 4 | |
| Calidad del trabajo | Trabajo descuidado, necesita correcciones frecuentes. | 1 | |
| | Cumple de manera aceptable. | 3 | |
| | Es cuidadoso, pocas correcciones. | 4 | |
| | Excelente calidad, excede expectativas. | 5 | |
| Conocimiento técnico y del puesto | Desconoce funciones clave. | 1 | |
| | Tiene conocimientos básicos. | 2 | |
| | Suficiente dominio de sus funciones. | 3 | |
| | Conoce a fondo su trabajo y lo ejecuta con eficacia. | 5 | |
| Efectividad en el desempeño | Trabaja con inseguridad y poca autonomía. | 2 | |
| | Ejecuta lo mínimo necesario. | 3 | |
| | Cumple efectivamente con las funciones asignadas. | 4 | |
| Ejecución de actividades | Muestra desinterés o incumple instrucciones. | 1 | |
| | Cumple parcialmente con las tareas. | 2 | |
| | Cumple tareas planificadas correctamente. | 3 | |
| | Anticipa, prioriza y alcanza resultados esperados. | 5 | |

Subtotal Componente 2 (Máximo 30 puntos): ____ / 30

Cierre del Formulario (para todo el instrumento de evaluación):

Porcentaje total alcanzado: _____ %

Calificación final del desempeño: _____



Anexo I – Formulario de Evaluación del Desempeño

COMPONENTE 3: CONDUCTA LABORAL

| Factor | Descripción del Nivel de Desempeño | Puntos | Puntaje Asignado |
|--------------------------|---|--------|------------------|
| Iniciativa | Usualmente debe indicársele lo que debe hacer. | 1 | |
| | Necesita ayuda y supervisión constantemente. | 2 | |
| | Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas. | 4 | |
| | Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas. | 5 | |
| Atención al usuario | No atiende con prontitud a los usuarios. | 2 | |
| | Es indiferente a la atención de los usuarios. | 4 | |
| | Atiende de forma cortés a los usuarios. | 5 | |
| | Establece y mantiene canales de comunicación con usuarios, superiores y compañeros, generando cordialidad, respeto y efectividad en la atención del servicio. | 5 | |
| Asistencia y puntualidad | No justifica su inasistencia al trabajo. | 2 | |
| | Es irregular en asistir a su trabajo. | 4 | |
| | Es constante en asistencia y puntualidad. | 5 | |
| | Generalmente se presenta al trabajo antes del horario. | 4 | |
| Presentación personal | Es descuidado en su arreglo y presentación personal. | 2 | |
| | Le importa poco su presentación personal. | 4 | |
| | Su arreglo y presentación son aceptables. | 4 | |
| | Su presentación personal es buena y acorde a su función. | 3 | |

Subtotal Componente 3 (Conducta Laboral): _____ / 20

Porcentaje Total Alcanzado: _____ %

Calificación Cualitativa: _____

Leyenda de la Escala de Evaluación del Desempeño

| Puntos | Calificación Cualitativa | Descripción |
|--------|--------------------------|--|
| 5 | Excelente | Supera ampliamente las expectativas. Muestra iniciativa, liderazgo y compromiso constante. |
| 4 | Muy bueno | Cumple con eficiencia y calidad. Se desempeña de forma proactiva y con responsabilidad. |
| 3 | Bueno | Cumple adecuadamente con lo esperado. Necesita mejorar algunos aspectos menores. |
| 2 | Regular | Desempeño aceptable, pero con áreas notables de mejora. Puede requerir seguimiento. |
| 1 o 0 | Deficiente | No cumple con los requerimientos del puesto. Requiere intervención inmediata y plan de mejora. |

SECCIÓN 4 – SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

(Con base en el puntaje total alcanzado, proponga acciones, capacitaciones u observaciones)

Texto:

OPINIONES DEL EVALUADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado

Disconformidad con el resultado. Presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito una nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores.

Fecha: _____

Firma del Empleado/a:

Conformidad / Disconformidad con el resultado. Firmo a los ____ días del mes de _____ de 2025

RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR

El empleado solicitó una nueva entrevista. Con base en ella, resuelvo:


Mantener el resultado de la evaluación

Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

FIRMA FINAL DEL JEFE INMEDIATO

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los ____ días del mes de _____ de 2025

Firma del Jefe Inmediato:

| | | |
|--|--|---------------------------------|
|  | <i>Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de las/os Servidoras/es Públicas/os Ayuntamiento de Coyotepec, Puebla – Administración 2024-2027</i> | Clave: MCPCM/025- 021 |
| | | Fecha de Elaboración enero 2025 |
| | | Núm. de revisión:01 |

SECCIÓN 4 – SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

- Se recomienda fortalecer las habilidades en organización y trabajo en equipo mediante un programa de capacitación específica.
- El evaluado ha demostrado un alto compromiso y responsabilidad. Se sugiere considerarlo para procesos de promoción interna.
- Aunque cumple con sus funciones, sería importante reforzar su puntualidad y la calidad en la entrega de sus actividades.
- Se propone asignar tareas que le permitan asumir mayores responsabilidades y así fortalecer su liderazgo.
- Se recomienda desarrollar un plan de mejora personalizado, enfocado en atención al usuario y trabajo bajo presión.

Otra observación (si aplica):

OPINIONES DEL EVALUADO

Recibí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:


- Conformidad con el resultado.
- Disconformidad con el resultado. Presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores.

Observaciones (opcional):

RESPUESTA DEL JEFE INMEDIATO





En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista, se resuelve:

- Mantener el resultado de la evaluación.
- Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

| | | |
|---|--|---------------------------------|
|  | <i>Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de las/os Servidoras/es Públicas/os Ayuntamiento de Coyotepec, Puebla – Administración 2024-2027</i> | Clave: MCPCM/025- 021 |
| | | Fecha de Elaboración enero 2025 |
| | | Núm. de revisión:01 |

Página de Autorización y Aprobación

El presente Manual de Evaluación del Desempeño Laboral ha sido revisado y aprobado por las autoridades competentes del Ayuntamiento de Coyotepec, Puebla, Administración 2024-2027, para su aplicación a partir del mes de enero del año 2025.

| Nombre completo | Cargo | Firma |
|-------------------------------------|-----------------------|--|
| C. <i>Victor Martinez Davera</i> | Presidente Municipal |  |
| C. <i>Eloina Patricia Reyes</i> | Síndico Municipal |  |
| C. FIDEL GUTIERREZ MENDOZA | Contralor/a Municipal |  |
| C. <i>José Arturo Gutierrez Cue</i> | Secretario general |  |

