



RESOLUCIÓN NÚMERO No. 166-SRRHH/2019

SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL: Guatemala trece de diciembre de dos mil diecinueve

CONSIDERANDO:

Que la administración es responsable del eficiente uso del recurso humano y la eficacia en el funcionamiento de los procesos del Instituto, y que esto requiere de manuales o instrumentos de apoyo que regulen y guíen sus actividades.

CONSIDERANDO:

Que el Decreto 295 Ley Orgánica y el Acuerdo 1060 de Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social regulan la implementación de sistemas que permitan evaluar el desempeño del personal.

CONSIDERANDO:

Que para cumplir con los objetivos plasmados en el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, es necesario mantener en constante desarrollo las capacidades y aptitudes de todo el personal y que estas se determinan a través de la evaluación correspondiente.

CONSIDERANDO:

Que la productividad de los trabajadores medida a través del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño es vital para alcanzar los objetivos institucionales y mantener así la mejora continua en los servicios que brinda el Instituto a los afiliados, pensionados y beneficiarios a través de sus programas.

POR TANTO:

La suscrita Subgerente de la Subgerencia de Recursos Humanos con base a lo considerado y a las facultades legales con que está investida de conformidad con el Acuerdo 1425/2018 de fecha 26 de junio de 2018 y Acuerdo 20/2018, que contiene la delegación de funciones de Subgerente de Recursos Humanos que instruye del Gerente.

RESUELVE:

PRIMERO: Aprobar el Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social que se acompaña a la presente Resolución, para que atendiendo a sus fines, cumpla con sus objetivos.



SEGUNDO: Se instruye a la Jefatura del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano para que desarrolle lo ahora aprobado.

TERCERO: Cualquier situación no prevista o dificultad de interpretación del presente Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, lo resolverá la Subgerencia de Recursos Humanos a través del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, Departamento Jurídico Laboral, Departamento de Capacitación y Desarrollo, la subgerencia misma y en última instancia la Gerencia del Instituto.

CUARTO: La aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño será a partir del año en curso y de manera gradual de acuerdo a las etapas contempladas en el Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

QUINTO: Trasládese fotocopia certificada de la presente Resolución y el respectivo Manual de forma inmediata a la Gerencia, Departamento de Organización y métodos para su conocimiento, Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas para su publicación por los medios necesarios, Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano para su aplicación, socialización y supervisión y al Departamento Legal para su guarda y custodia.

SEXTO: La presente deja sin efecto la resolución No. 5-SRRHH/2017 de fecha 12 de enero del 2017.

SEPTIMO: La presente Resolución entra en vigencia el 13 de diciembre de 2019.


LICENCIADA CYNTHIA VIVIANA FIGUEROA BENAVENTE
SUBGERENTE



Adjunto lo indicado: Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño en 36 hojas.





Instituto Guatemalteco
de Seguridad Social

**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO
DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -**



Guatemala, diciembre de 2019





ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	03
II. OBJETIVOS	04
III. AMBITOS DE APLICACIÓN.....	04
IV. MARCO JURÍDICO.....	04
V. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO	05
A. Definición.....	05
B. Objetivos de la Evaluación.....	05
C. Etapas del Sistema.....	05
D. Competencias para la Evaluación.....	08
E. Ponderación de Competencias.....	09
F. Distribución por Grupos y Categorías de Puesto.....	09
G. Periodicidad de la Evaluación.....	10
H. Instancias Responsables.....	10
I. Roles y Responsabilidades para el Procedimiento de la Evaluación.....	11
VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	16
A. Categorías y Escala de calificación.....	16
B. Informes.....	17
C. Realimentación.....	17
VII. REVISIÓN E IMPUGNACIONES.....	18
VIII. PROHIBICIONES Y SANCIONES.....	18
IX. INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.....	19
X. CASOS ESPECIALES.....	19
XI. GLOSARIO.....	20
XII. ANEXO.....	22





I. INTRODUCCIÓN

El presente manual se elabora como parte del proceso que se realiza en el Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño aplicado a los trabajadores contratados en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, bajo el renglón 011 y 022 en cumplimiento al Objetivo 5, "Crecimiento y Desarrollo Institucional" contemplado en el Plan Estratégico Institucional -PEI-, 2018-2022 esta Subgerencia debe evaluar al recurso humano del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para determinar su productividad laboral.

El principal propósito del **Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño** es proveer al Instituto una herramienta objetiva y confiable que permita llevar y gestionar el desarrollo y desempeño de los trabajadores de una manera equitativa, objetiva, estandarizada y de acuerdo a nuevas tendencias de gestión humana, con aplicación a los diferentes niveles y puestos dentro de la institución.

Además, alinear el esfuerzo del trabajador con los objetivos del Instituto, asegurar la realimentación continua, del trabajador, proveer un proceso formal para que trabajadores y jefes dialoguen sobre su desempeño y desarrollo, proveer insumos y recursos al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaborar planes de acción y gestionar procesos de la Subgerencia de Recursos Humanos.





II. OBJETIVOS

A. General

Contar con un instrumento técnico metodológico estandarizado que oriente al personal en los distintos niveles y dependencias que conforman el Instituto, sobre la normativa y el procedimiento a seguir para la correcta aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño del personal del Instituto.

B. Específicos

1. Servir de guía a los trabajadores, facilitando la comprensión y aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño.
2. Presentar de forma esquemática e integral el enfoque general del momento evaluativo.
3. Describir de forma clara y sencilla el desarrollo de las actividades que realizan las distintas áreas que intervienen en el Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño.

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

- A. El personal que conforma las distintas dependencias del Instituto, estará sujeto al 'Sistema De Gestión del Desarrollo y Desempeño, de conformidad con su categoría y programación correspondiente.
- B. La autoridad superior de cada dependencia es responsable de velar por el cumplimiento del contenido de este manual y de las directrices establecidas por la Subgerencia de Recursos Humanos.

IV. MARCO JURÍDICO

- A. El acuerdo 1090 de Junta Directiva, Artículos 2 y 115
- B. Acuerdo 1064 de Junta Directiva, Artículo 1, 2 y 3
- C. El Acuerdo 1060 de Junta Directiva
Artículo 3





V. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO

A. DEFINICIÓN

B. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

1. Proveer a las unidades una herramienta objetiva y confiable que permita gestionar el desarrollo y desempeño de los trabajadores de una manera equitativa, objetiva, estandarizada y de acuerdo a nuevas tendencias de gestión humana, con aplicación a los diferentes niveles y puestos dentro del Instituto.
2. Alinear el esfuerzo del trabajador con los objetivos del Instituto estableciendo tareas y objetivos del puesto y el análisis de las competencias y valores institucionales.
3. Proveer un proceso formal para que trabajadores y jefes dialoguen sobre su desempeño y desarrollo.
4. Asegurar la realimentación continua, proveyendo de herramientas y un proceso que permita el diálogo continuo entre trabajador y jefe.
5. Proveer insumos y recursos al área de capacitación y desarrollo para elaborar planes de acción de los resultados obtenidos en el Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño.

C. ETAPAS DEL SISTEMA

1. **Alineación:** Comunicación y alineación de expectativas, objetivos y conductas.

En esta etapa el trabajador recibe lineamientos del jefe inmediato respecto a los estándares de desempeño esperados para el período a evaluar. Esto abarca, conocer los objetivos/metas estratégicas del Instituto, y comprender las competencias y conductas asociadas al nivel o puesto en el que está clasificado, así como el nivel requerido de dominio de las mismas; la alineación del desempeño deberá realizarse durante el primer trimestre del año (la fecha límite para completar la definición de objetivos y metas, será el último día hábil de marzo).

La alineación del desempeño permite transformar las estrategias en acciones que guíen el desempeño individual e institucional. La importancia de esta etapa radica en que los trabajadores conozcan qué deben lograr y porque. La forma





adecuada para lograr esto es a través de la comunicación directa entre los jefes y sus trabajadores.

Durante esta *etapa* la Subgerencia de Recursos Humanos será la responsable de enviar y publicar el comunicado oficial a través de circular sobre la alineación del desempeño, en dicho comunicado se darán a conocer los objetivos estratégicos y los criterios de desempeño (competencias y conductas) a evaluar durante el año.

Cada inicio de período, la Subgerencia de Recursos Humanos será la responsable de diseñar el material de comunicación para que los jefes (N3 y N4) estén facultados para llevar a cabo el proceso de clarificación y establecimiento de objetivos adecuadamente (Educa-IGSS, talleres de alineación, talleres de realimentación, entre otros). Estos talleres se enfocarán en el desarrollo de destrezas y habilidades para potenciar y gestionar el desempeño (alinear objetivos, brindar realimentación, evaluar competencias, utilizar el sistema y los formatos), a fin de garantizar la efectividad y objetividad del proceso. Estos talleres serán coordinados y facilitados por la Subgerencia de Recursos Humanos y además estarán disponibles en la plataforma Educa – IGSS.

2. **Monitoreo:** Revisión de avances y realimentación de casos reprobados.

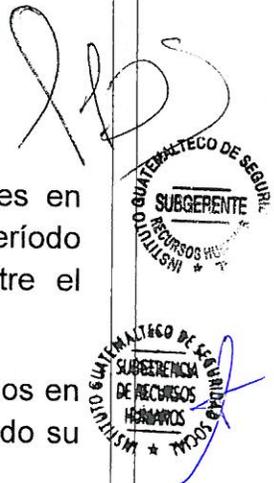
Consiste en brindar seguimiento formal a los avances y logros parciales en materia de objetivos y desarrollo de competencias. Ocurre a mitad del período (finales del segundo trimestre), en una conversación estructurada entre el trabajador y su jefe.

Esta revisión es de carácter obligatorio para todos los puestos comprendidos en los niveles N3 y N4 y para personal en niveles N1 y N2 que haya reprobado su última evaluación (obteniendo una calificación deficiente).

Su principal propósito es evitar “sorpresas” o una repetición de los resultados previos; brindando al trabajador la oportunidad de tomar conciencia, obtener recursos y apoyo, con el propósito de corregir el rumbo. Se recomienda a todo jefe del Instituto realizar al menos una revisión formal de avances, pues se ha demostrado que a mayor realimentación, mayor confianza, compromiso y rendimiento por parte del trabajador.

El monitoreo del desempeño deberá cubrir los siguientes puntos:

- a. Actualizar el avance de objetivos y cumplimiento de las tareas del puesto.





- b. Identificar barreras y dificultades en el logro de objetivos/tareas.
- c. Reconocer, agradecer y felicitar por los logros, avances y buenas acciones.
- d. Brindar ayuda/suporte para los objetivos.
- e. Identificar oportunidades para el desarrollo de las competencias.
- f. Analizar el progreso en las actividades de desarrollo.

Todos los comentarios y avances deberán quedar grabados en la herramienta informática existente utilizada en el Sistema de Gestión de Desarrollo y Desempeño, como evidencia de la realización del monitoreo.

En esta etapa, se planean los siguientes pasos para lograr aquellos objetivos/tareas en los que no se ha obtenido progreso significativo todavía. Incluye también la revisión de los acuerdos de desarrollo para poder brindar el apoyo requerido y monitorear su progreso. En esta fase la realimentación es el factor clave.

- 3. **Evaluación de acuerdos:** Evaluación formal del desempeño, generación de acuerdos de desarrollo y desempeño.

Es la etapa culminante del sistema y deberá realizarse en los últimos tres meses del año, con el fin de poder evaluar todo un año de actividades desempeñadas y competencias demostradas. Abarca la evaluación formal del desempeño, la identificación de áreas de oportunidad y la generación de los acuerdos de desarrollo y desempeño (*acciones que el trabajador emprenderá durante los siguientes meses para corregir o desarrollar sus competencias y mejorar su rendimiento individual*).

En aquellos casos en los que en las fechas programadas para cada etapa del sistema, el trabajador se encontrare gozando de licencia, permiso, vacaciones o suspensión por orden médica, las actividades programadas deberán realizarse con anticipación o al reincorporarse a sus labores, debiendo dar aviso a la Subgerencia de Recursos Humanos sobre dichos casos.

Esta etapa conlleva la evaluación del jefe inmediato de los objetivos/ tareas, competencias y valores. (Antes de grabarlas en el sistema), el evaluador y evaluado conversarán sobre las diferencias de criterio, haciendo énfasis en los logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad. El jefe podrá escuchar los argumentos del evaluador, pero únicamente modificará su calificación en caso que el trabajador logre demostrar con evidencia sus logros o resultados.





D. COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN

1. Pensamiento: Destrezas y habilidades cognoscitivas, habilidades analíticas y de pensamiento.
 - a. Conocer sobre salud y seguridad social.
 - b. Resolver problemas.
2. Resultados: Habilidades y conductas asociadas al logro de resultados y realización del trabajo.
 - a. Ejecutar y rendir cuentas
 - b. Liderar con estrategia
3. Interpersonales: Conductas, rasgos y habilidades asociadas a la relación con y a través de otros.
 - a. Trabajar en equipo
 - b. Comunicar e influir
 - c. Servir con calidad
 - d. Gestionar el talento
4. Personal: Rasgos de carácter y personalidad propia del individuo que le brindan un marco para la acción ética.
 - a. Ser ejemplo.





E. PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias serán medidas del 1 a 5, según el grado de cumplimiento de desempeño, considerando la ponderación siguiente:

ESCALA DE CALIFICACION	CATEGORIA	DESCRIPCION
01	No cumple en absoluto.	Se requiere un cambio en el criterio lo más pronto posible.
02	Requiere mejorar.	Cumplimiento bajo del criterio.
03	Cumple con lo requerido	Ni más, ni menos.
04	Muy buen trabajo.	Muestra buen dominio del criterio.
05	Excede las expectativas.	Total cumplimiento del criterio.

F. DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS Y CATEGORÍAS DE PUESTOS

1. N1 Contribución Individual

Se refiere a puestos en la estructura institucional, que ejercen una contribución o aporte a nivel individual; trabajan gran parte del tiempo de forma independiente y requieren supervisión constante y cercana; siguiendo lineamientos e instrucciones específicas y precisas.

En este nivel se incluyen puestos que tienen asignadas labores de limpieza, mensajería, transporte, mantenimiento, seguridad, impresión, cocina y otros servicios de apoyo al funcionamiento de las dependencias.

2. N2 Contribución con Otros

Se refiere a puestos que ejercen su contribución trabajando en cooperación con otros, prestando servicios o generando insumos para otros puestos o relaciones internas o externas al Instituto. El servicio y relación es parte vital de su función, ya que se ven afectados o afectan positiva o negativamente otros trabajos y puestos dentro del Instituto.

Abarca puestos de las áreas de apoyo diagnóstico: técnicos de laboratorio clínico, de banco de sangre, patología, prótesis y ortesis, radiología, necropsias u otros de la rama paramédica. Asimismo del área de seguridad e higiene, informática, mantenimiento, trabajo social, comunicación social, y áreas afines. Incluye los puestos asignados a profesionales y técnicos, así como todos aquellos que tienen asignadas funciones de soporte administrativo.





N3 Contribución a través de otros

Se refiere a puestos de trabajo que contribuyen a hacer que otros puestos y equipos alcancen resultados y un desempeño superior. Su liderazgo, manejo de personal y gestión son su principal aporte a la institución.

Comprende puestos de supervisión y liderazgo como médicos, químicos biólogos, odontólogos, químicos farmacéuticos, psicólogos, nutricionistas y otras disciplinas de la salud. También incluye: supervisores de enfermería, jefes de servicio de enfermería y superintendentes de enfermería.

3. N4 Contribución Estratégica

Se refiere a los puestos que contribuyen de forma estratégica y toman decisiones que impactan en otros equipos de trabajo dentro y fuera de la institución.

Incluye los puestos que tienen a su cargo labores que implican delegación de funciones del Instituto, son responsables de la dirección de dependencias y unidades médicas o administrativas y tienen personal a su cargo.

G. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño se aplicará de forma sistemática como mínimo una vez al año y de conformidad con la programación y el procedimiento establecido para tal efecto, bajo la coordinación de la Subgerencia de Recursos Humanos del Instituto.

H. INSTANCIAS RESPONSABLES

1. Subgerencia de Recursos Humanos

Es responsable de dirigir el proceso de aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño, actualización del manual y control de instrumentos y/o herramientas tecnológicas para su aplicación.

2. Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano

Es responsable de programar, coordinar y controlar el Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño del Instituto.



3. Autoridad superior de cada dependencia

Es responsable de monitorear el proceso y velar por el cumplimiento del presente manual por parte del personal a su cargo y conforme a las directrices que dicte la Subgerencia de Recursos Humanos.

4. Evaluadores

El jefe inmediato es responsable de aplicar de forma imparcial el Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño a los trabajadores de la dependencia a su cargo, dar seguimiento y realimentación de los compromisos establecidos en la evaluación y registrar los resultados en el sistema que corresponda en el tiempo y forma establecida para tal efecto.

5. Evaluados

Es responsabilidad del evaluado asistir a la fecha y hora acordada para su evaluación y cumplir con los compromisos adquiridos en su plan de mejora.

I. ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA EL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN:

A. Niveles N1 y N2

Responsable	Actividad	ETAPA
Instituto	Define objetivos estratégicos y Plan Estratégico Institucional (PEI)	Alineación Enero, febrero y marzo
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Elabora el plan y cronograma anual de actividades	Alineación Enero, febrero y marzo
	Coordina en conjunto con el Departamento de Capacitación y Desarrollo, talleres de alineación de desempeño para que sean impartidos por puestos N3 y N4 (evaluadores)	
	Capacita evaluadores sobre el uso de las herramientas, sistema, competencias y habilidades de realimentación (N3 y N4)	
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de alineación (objetivos estratégicos y	





	<p>criterios de evaluación del período) para que el personal conozca las metas del Instituto y la forma en la que será evaluado durante el período</p>	
<p>Jefes inmediatos (Evaluador)</p>	<p>Imparte talleres de alineación de desempeño para puestos N1 y N2</p>	<p>Alineación Enero, febrero y marzo</p>
	<p>Comunica y establece a subalternos N3 y N4 los objetivos institucionales y establece expectativas de desempeño individual (objetivos/tareas competencias)</p>	
	<p>Adjunta registros de asistencia a la herramienta informática, como evidencia de la facilitación y ejecución de los talleres</p>	
<p>Personal subalterno (Evaluado)</p>	<p>Participa activamente en los talleres de alineación de desempeño</p>	<p>Alineación Enero, febrero y marzo</p>
<p>Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano</p>	<p>Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de monitoreo y seguimiento, solicitando a los evaluadores que realimenten y den seguimiento a avances del personal que reprobó la última evaluación.</p>	<p>Monitoreo Abril, mayo y junio</p>
<p>Jefes inmediatos (Evaluador)</p>	<p>Planifica y lleva a cabo sesiones de seguimiento y realimentación con personal "reprobado"</p>	<p>Monitoreo Abril, mayo y junio</p>
<p>Personal subalterno reprobado (Evaluado como deficiente y cumple parcialmente)</p>	<p>Se prepara y participa en sesiones de realimentación y firma registro de sesión.</p>	<p>Monitoreo Abril, mayo y junio</p>
<p>Jefes inmediatos (Evaluador)</p>	<p>Adjunta registro de sesiones como evidencia del monitoreo en la herramienta informática.</p>	<p>Monitoreo Abril, mayo y junio</p>
<p>Departamento de Gestión y Planeación de</p>	<p>Emite comunicado a través de circular de evaluación de desempeño, solicitando a los evaluadores y evaluados que se preparen y lleven a cabo las sesiones de evaluación en la herramienta informática</p>	<p>Evaluación y Acuerdos Octubre, noviembre y</p>

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
 SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 * TALLERES *

SUGERENTE



Recurso Humano	siguiendo los lineamientos establecidos	diciembre
Autoridades locales y jefes inmediatos (Evaluador)	Se reúne y revisa conjuntamente con el evaluado la evaluación realizada de acuerdo a los criterios utilizados.	Evaluación y Acuerdos Octubre, noviembre y diciembre
	Sostiene conversación enfocada en logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad.	
	Genera junto al trabajador acuerdos de desarrollo y desempeño	
	Envía formulario electrónico para que sea registrado en la herramienta.	Evaluación y Acuerdos Octubre, noviembre y diciembre
	Imprime dos copias del resultado de la evaluación, firma y sella evaluador y firma evaluada, sube a la herramienta el resultado escaneado y se entrega a la Subgerencia de Recursos Humanos una impresión firmada para que sea resguardada en el expediente individual del trabajador a través del Departamento de Compensaciones y Beneficios, Sección de Archivo y otra impresión al evaluado.	
Personal subalterno	Evalúa al jefe inmediato superior utilizando la herramienta informática.	Evaluación y Acuerdos Octubre, noviembre y diciembre
Subgerencia de Recursos	Elabora informe de resultados y los traslada al Departamento de Capacitación y Desarrollo para	Evaluación





Humanos	elaboración del Plan de Acción y que posteriormente se envía a Gerencia.	diciembre/enero
Subgerencia de Recursos Humanos	Presenta informe de resultados de evaluación del desempeño a Gerencia.	Evaluación enero y febrero de cada año

B. N3 y N4

Responsable	Actividad	ETAPA
Instituto (Autoridades)	Define objetivos estratégicos y Plan Estratégico Institucional (PEI)	Alineación Enero, febrero y marzo
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Elabora el plan y cronograma anual de actividades	Alineación Enero, febrero y marzo
	Capacita evaluadores sobre el uso de las herramientas, sistema, competencias y habilidades de realimentación	
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de alineación con objetivos estratégicos y criterios de evaluación del período para que el personal conozca las metas del Instituto y la forma en la que será evaluado durante el período.	
Jefes inmediatos (Evaluador)	Comunica e informa a subalternos directos, los objetivos institucionales y establece expectativas de desempeño individual (objetivos/tareas, competencias) en sesiones uno a uno	Alineación Enero, febrero y marzo
	Valida objetivos y realiza ajustes a la propuesta del trabajador	
	Registra y autoriza en el sistema las expectativas de desempeño	
Personal subalterno (Evaluado)	Propone a su jefe inmediato objetivos y expectativas de desempeño para el año.	Alineación Enero, febrero y marzo
Departamento de Gestión y	Emite comunicado a través de circular del procedimiento de monitoreo y seguimiento, solicitando	Monitoreo Abril, mayo y

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
 SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
 SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



Planeación del Recurso Humano	a los evaluadores que realimenten y den seguimiento a los avances del personal en puestos N3 y N4	junio
Jefes inmediatos (Evaluador)	Planifica y lleva a cabo sesiones de seguimiento y realimentación con personal N3 y N4	Monitoreo Abril, mayo y junio
Personal N3 y N4	Se prepara y participa en sesiones de realimentación	Monitoreo Abril, mayo y junio
Jefes inmediatos (Evaluador)	Graba y registra en la herramienta informática avances y comentarios de las sesiones de realimentación uno a uno.	Monitoreo Abril, mayo y junio
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Emite comunicado a través de circular del procedimiento de la evaluación de desempeño, solicitando a los evaluadores y evaluados que se preparen y lleven a cabo las sesiones de evaluación en la herramienta informática siguiendo los lineamientos establecidos.	Evaluación y Acuerdos Octubre, noviembre y diciembre
Jefes inmediatos (Evaluador)	Sostiene conversación enfocada en logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad.	Evaluación y Acuerdos Octubre, noviembre y diciembre
	Genera junto al trabajador acuerdos de desarrollo y desempeño	
	Envía formulario electrónico para que sea registrado en la herramienta.	
	Imprime dos copias del resultado de la evaluación, firma y sella evaluador y firma evaluado, sube a la herramienta el resultado escaneado y se entrega a la Subgerencia de Recursos Humanos una impresión firmada para que sea resguardada en el expediente individual del trabajador a través del Departamento de Compensaciones y Beneficios, Sección de Archivo y otra impresión al evaluado.	
	Aporta ideas para establecer acuerdos de desarrollo y	





Personal subalterno (Evaluado)	desempeño para el período	Evaluación y Acuerdos Octubre, noviembre y diciembre
La Subgerencia de Recursos Humanos	Elabora informe de resultados y los traslada al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaboración del Plan de Acción y posteriormente se envía a Gerencia.	Evaluación diciembre/enero
Subgerencia de Recursos Humanos	Presenta informe de resultados de evaluación del desempeño a Gerencia.	Evaluación enero/febrero de cada año

VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A. CATEGORÍAS Y ESCALA DE CALIFICACIÓN:

1. Deficiente 0-69

El desempeño se encuentra por debajo de las expectativas y estándares requeridos por el puesto. El trabajador requiere de excesiva guía y supervisión. No equilibra apropiadamente que hace y como lo hace. No muestra empuje ni el conocimiento necesario para desempeñar su función. Debe mejorar significativamente su desempeño.

2. Cumple Parcialmente 70-75

Parcialmente alcanza los resultados de desempeño esperados, o no consigue satisfacerlas completamente. Requiere guía y supervisión constante para cumplir con sus responsabilidades. Ocasionalmente no equilibra que hace y como lo hace. Su demostración de las habilidades necesarias es inconsistente. Se espera que mejore su desempeño.

3. Cumple Satisfactoriamente 76-90

Logra consistentemente sus objetivos de desempeño y demuestra las conductas y valores esperados. Es reconocido por contribuir al Instituto y al equipo. Requiere mínima supervisión para cumplir sus objetivos y responsabilidades. Es



competente en las conductas claves y desarrolla el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con los requerimientos de su puesto.

4. Excede Expectativas 91-100

Consistentemente excede y supera sus objetivos de desempeño y exhibe las conductas y valores deseados. Es reconocido por contribuir con solidez al Instituto y al equipo. Hace siempre más de lo que se le pide. Trabaja sin supervisión. Trabajador experimentado, que ha empezado a desarrollar conocimiento y habilidades por encima del nivel requerido de su puesto.

B. INFORMES

1. La Subgerencia de Recursos Humanos presenta un listado oficial al Departamento de Capacitación y Desarrollo para dar seguimiento a la realimentación y planes de mejora de los casos con resultado menor a 76 puntos.
2. La Subgerencia de Recursos Humanos presentará informe de resultados a la Gerencia, en el primer trimestre posterior a la evaluación de cada año.

C. REALIMENTACIÓN

Es el proceso de comunicación entre evaluador y evaluado, luego de la aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño respecto a los objetivos propuestos y competencias esperadas. Se lleva a cabo con el fin de garantizar la mejora continua y el desarrollo del trabajador.

La naturaleza de la evaluación es de carácter formativo, por lo tanto, durante la aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño, el evaluador debe informar al evaluado el resultado de su evaluación. Los resultados de la evaluación, permiten la objetiva toma de decisiones en cuanto acciones internas para mejorar, dentro de las diferentes dependencias en materia de capacitación.

VII. REVISIÓN E IMPUGNACIONES

- A. Antes de registrar en la herramienta informática la evaluación, el evaluador y evaluado conversarán sobre las diferencias de criterio, haciendo énfasis en los logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad. El jefe debe escuchar los argumentos del evaluado, y únicamente modificará su calificación en caso que el trabajador logre demostrar con evidencia sus logros o resultados antes de registrar en la herramienta informática el resultado, de no concordar en los argumentos, el





jefe registrará la evaluación, indicando en la misma que el evaluado no firma, haciéndole saber que la nota quedará registrada.

- B. Las inconformidades deben resolverse en el momento de la evaluación con el evaluador para que se resuelva la inconformidad antes de registrar el resultado en la herramienta informática.
- C. Después de registrar la nota en el Sistema de la Herramienta de Gestión del Desarrollo y Desempeño, la nota ya es oficial.
- D. En casos específicos que amerite revisión de los resultados generados por la herramienta del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación, el trabajador debe enviar oficio para impugnar el resultado a la Subgerencia de Recursos Humanos dentro de los cinco días hábiles posteriores a la evaluación para que se revise, analice y se tome la decisión que el caso amerite, de lo contrario no se le dará el trámite correspondiente.
- E. La impugnación ante la Subgerencia de Recursos Humanos debe ser un recurso utilizado como última instancia ya que cualquier inconformidad debe ser resuelta durante la revisión de la evaluación previo a ser registrada en la herramienta por el evaluador
- F. El Departamento Jurídico Laboral es la dependencia responsable de realizar la investigación para que la Subgerencia de Recursos Humanos de respuesta a las impugnaciones.

VIII. PROHIBICIONES Y SANCIONES

No está permitido hacer uso de la evaluación del desempeño para fines distintos a los autorizados, ni ejercer cualquier tipo de represalia, amenaza, chantaje, soborno, acoso u otro tipo de acción en contra del trabajador o del jefe.

Al trabajador o al jefe que se le compruebe la infracción de la norma, se le aplicarán las medidas disciplinarias que el caso amerite conforme la reglamentación vigente del Instituto.

A. SANCIONES

1. Todo trabajador que no apruebe dos (2) evaluaciones del desempeño consecutivas (menor a 76 puntos) en la escala centesimal, podrá ser sancionado según lo establece la normativa vigente.



2. Todo jefe inmediato o funcionario deberá mantener las condiciones de privacidad y confidencialidad de los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas.
3. A cualquier jefe inmediato que se le compruebe haber transferido la responsabilidad de evaluar a su personal a cargo, será sancionado de acuerdo a la normativa vigente.
4. Los funcionarios y/o trabajadores que no cumplan con las responsabilidades y tareas de evaluación del desempeño de sus dependencias estarán cometiendo una falta grave y serán sancionados de conformidad con la normativa específica para la administración del recurso humano del Instituto.

IX. INCENTIVOS Y RECOMPENSAS

La evaluación del desempeño "Cumple Satisfactoriamente", le permitirá al trabajador someterse a todos los procesos de incentivos como becas, promociones y ascensos, reconocimientos, entre otros, a cargo de la Subgerencia de Recursos Humanos.

X. CASO ESPECIAL

- A. El personal que sea trasladado o cambie de jefe a mitad de período debe ser evaluado conjuntamente con el jefe anterior de la dependencia en la cual laboraba.





XI. GLOSARIO:

Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño

Es gestionar el desarrollo y desempeño de los trabajadores de una manera equitativa, objetiva, e incorporar la mejora del desempeño de los trabajadores de equipos, así como conductas que coadyuvan al crecimiento personal para asegurar relaciones de trabajo más productivas.

Alineación del Desempeño: Es el proceso por el que se define las expectativas de desempeño que incluyen, objetivos, tareas, conductas y valores.

Monitoreo del desempeño: Es una revisión del desempeño que se realiza al término de seis meses. Esta sesión sirve de guía al trabajador y jefe para analizar cómo se han ido logrando las metas establecidas y cómo se han demostrado los comportamientos esperados.

Evaluación y Acuerdos: Es el proceso general de medir el rendimiento de cada trabajador hacia la consecución de los objetivos de la institución y con ello poder desarrollar sus habilidades. Se recomienda que se realice una evaluación formal del desempeño anualmente (enero-diciembre) en esta etapa se establecen acuerdos de desarrollo y desempeño.

Competencia: Una competencia se refiere al conjunto de conocimientos (saber), habilidades (hacer) y actitudes (saber, hacer y querer hacer) que posee una persona para desempeñar efectivamente su trabajo.

Realimentación: Es el proceso de comunicación entre dos personas (trabajador-jefe) luego de la evaluación del desempeño de un trabajador respecto a los objetivos propuestos y competencias esperadas.

Acuerdo de Desarrollo y Desempeño (ADD): Se refiere a determinar cuáles son las competencias que deberán seleccionarse como áreas para desarrollo. Estas no deberían ser más de 2 o 3 por individuo.

Desempeño: Es el rendimiento laboral que demuestra un trabajador al llevar a cabo las funciones que exige su puesto de trabajo.





Potencial: Se refiere al nivel de desarrollo que un trabajador puede eventualmente alcanzar. Se relaciona a una destreza a futuro y no a lo actual.

Habilidad: El talento, la pericia o la aptitud que la persona posee para desarrollar alguna tarea.

Actitud: Modo de ser y de comportarse de una persona.



XII. ANEXOS

A. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR NIVEL

CLASE	CARGO	NIVEL
1148	ANALISTA A	N1
1147	ANALISTA B	N1
1082	ARCHIVISTA	N1
1027	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	N1
1026	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	N1
1011	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	N1
1104	AUDITOR A	N1
1103	AUDITOR B	N1
1076	BODEGUERO A	N1
1075	BODEGUERO B	N1
1120	CAJERO A	N1
1117	CONTADOR A	N1
1116	CONTADOR B	N1
1115	CONTADOR C	N1
5042	ECÓNOMO	N1
1067	EDECAN	N1
1136	ESTADÍSTICO A	N1
1135	ESTADÍSTICO B	N1
1183	INSPECTOR PATRONAL A	N1
1182	INSPECTOR PATRONAL B	N1
1053	OFICIAL ADMINISTRATIVO	N1
1306	OPERADOR DE CONSOLA A	N1





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

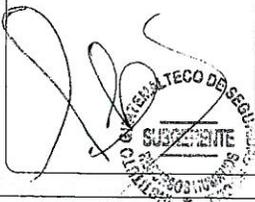
1305	OPERADOR DE CONSOLA B	N1
1314	OPERADOR DE MICROFILM A	N1
1313	OPERADOR DE MICROFILM B	N1
1804	PROCURADOR A	N1
1803	PROCURADOR B	N1
1805	PROCURADOR B DEPARTAMENTAL	N1
1806	RECOPIADOR DE LEYES	N1
1310	REGISTRADOR DE DATOS	N1
1066	SECRETARIA A	N1
1065	SECRETARIA B	N1
1064	SECRETARIA C	N1
1070	SECRETARIA EJECUTIVA A	N1
1069	SECRETARIA EJECUTIVA B	N1
5061	APLANCHADOR	N1
5071	ASCENSORISTA	N1
3045	AYUDANTE DE TALLER DE PRÓTESIS Y ORTO	N1
5058	CAMARERO	N1
5052	COCINERO A	N1
5051	COCINERO B	N1
5055	CONSERJE	N1
5063	COSTURERA	N1
5067	ENCUADERNADOR	N1
5014	GASOLINERA	N1
5062	JARDINERO	N1
5053	MENSAJERO	N1
5019	OPERADOR DE EQUIPO DE IMPRESIÓN	N1
5060	OPERADOR DE MAQUINA LAVADORA	N1
5016	OPERADOR DE RADIO Y TELÉFONO	N1





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

5012	PINTOR	N1
5021	AGENTE DE SEGURIDAD	N1
5046	ALBAÑIL A	N1
5045	ALBAÑIL B	N1
1190	BIBLIOTECARIO A	N1
1189	BIBLIOTECARIO B	N1
5065	CARPINTERO A	N1
5064	CARPINTERO B	N1
5044	COSTURERO INDUSTRIAL	N1
6005	DIBUJANTE A	N1
6004	DIBUJANTE B	N1
5041	ELECTRICISTA A	N1
5040	ELECTRICISTA B	N1
5020	FOTÓGRAFO	N1
5070	HERRERO A	N1
5069	HERRERO B	N1
1151	ILUSTRADOR	N1
3047	MAESTRO TALABARTERO	N1
3049	MAESTRO ZAPATERO	N1
5009	MECÁNICO A	N1
5008	MECÁNICO B	N1
5033	MECÁNICO DE CALDERAS A	N1
5032	MECÁNICO DE CALDERAS B	N1
5031	MECÁNICO DE CALDERAS C	N1
5017	OPERADOR DE EQUIPO DE CINE Y SONIDO	N1
5007	PILOTO DE VEHÍCULO	N1
5039	PLOMERO	N1
1304	PROGRAMADOR A	N1
1303	PROGRAMADOR B	N1
5002	SALVAVIDAS	N1





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

3025	TÉCNICO DE LABORATORIO	N1
3035	TÉCNICO EN BANCO DE SANGRE	N1
3031	TÉCNICO EN CITOLOGÍA EXFOLIATIVA	N1
3056	TÉCNICO EN ELECTROCARDIOGRAFÍA	N1
3055	TÉCNICO EN ELECTROENCEFALOGRAFÍA	N1
3065	TÉCNICO EN FARMACIA	N1
3057	TÉCNICO EN FISIOLOGÍA CLÍNICA	N1
3061	TÉCNICO EN HEMODIÁLISIS	N1
3029	TÉCNICO EN PATOLOGÍA	N1
3059	TÉCNICO EN RADIOLOGÍA	N1
3043	TÉCNICO EN TALLER DE PRÓTESIS Y ORTOPE.	N1
1307	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES	N1
3053	TÉCNICO ORTOPTICA Y PLEOPTICA	N1
1155	TRABAJADOR SOCIAL	N1
4012	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	N1
4011	AYUDANTE DE ENFERMERÍA	N1
4007	ENFERMERA ANESTESISTA	N1
2010	MEDICO AUDITOR	N1
2037	MEDICO GENERAL	N1
2046	MEDICO GENERAL CON TURNO	N1
2031	ODONTÓLOGO ESPECIALISTA	N1
2045	RESIDENTE CLASE I	N1
5061	APLANCHADOR	N1
5071	ASCENSORISTA	N1
3045	AYUDANTE DE TALLER DE PRÓTESIS Y ORTO	N1
5058	CAMARERO	N1
5052	COCINERO A	N1
5051	COCINERO B	N1
5055	CONSERJE	N1
5063	COSTURERA	N1
5067	ENCUADERNADOR	N1
5014	GASOLINERA	N1
5062	JARDINERO	N1



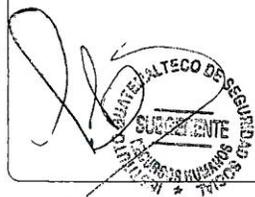
[Handwritten signature]





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

5053	MENSAJERO	N1
5019	OPERADOR DE EQUIPO DE IMPRESIÓN	N1
5060	OPERADOR DE MAQUINA LAVADORA	N1
5016	OPERADOR DE RADIO Y TELÉFONO	N1
5012	PINTOR	N1
5021	AGENTE DE SEGURIDAD	N1
5046	ALBAÑIL A	N1
5045	ALBAÑIL B	N1
1190	BIBLIOTECARIO A	N1
1189	BIBLIOTECARIO B	N1
5065	CARPINTERO A	N1
5064	CARPINTERO B	N1
5044	COSTURERO INDUSTRIAL	N1
6005	DIBUJANTE A	N1
6004	DIBUJANTE B	N1
5041	ELECTRICISTA A	N1
5040	ELECTRICISTA B	N1
5020	FOTÓGRAFO	N1
5070	HERRERO A	N1
5069	HERRERO B	N1
1151	ILUSTRADOR	N1
3047	MAESTRO TALABARTERO	N1
3049	MAESTRO ZAPATERO	N1
5009	MECÁNICO A	N1
5008	MECÁNICO B	N1
5033	MECÁNICO DE CALDERAS A	N1
5032	MECÁNICO DE CALDERAS B	N1
5031	MECÁNICO DE CALDERAS C	N1
5017	OPERADOR DE EQUIPO DE CINE Y SONIDO	N1
5007	PILOTO DE VEHÍCULO	N1
5039	PLOMERO	N1





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

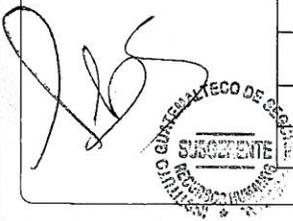
1304	PROGRAMADOR A	N1
1303	PROGRAMADOR B	N1
5002	SALVAVIDAS	N1
3025	TÉCNICO DE LABORATORIO	N1
3035	TÉCNICO EN BANCO DE SANGRE	N1
3031	TÉCNICO EN CITOLOGÍA EXFOLIATIVA	N1
3056	TÉCNICO EN ELECTROCARDIOGRAFÍA	N1
3055	TÉCNICO EN ELECTROENCEFALOGRAFÍA	N1
3065	TÉCNICO EN FARMACIA	N1
3057	TÉCNICO EN FISIOLOGÍA CLÍNICA	N1
3061	TÉCNICO EN HEMODIÁLISIS	N1
3029	TÉCNICO EN PATOLOGÍA	N1
3059	TÉCNICO EN RADIOLOGÍA	N1
3043	TÉCNICO EN TALLER DE PRÓTESIS Y ORTOPE.	N1
1307	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES	N1
3053	TÉCNICO ORTOPTICA Y PLEOPTICA	N1
1155	TRABAJADOR SOCIAL	N1
4012	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	N1
4011	AYUDANTE DE ENFERMERÍA	N1
4007	ENFERMERA ANESTESISTA	N1
2010	MEDICO AUDITOR	N1
2037	MEDICO GENERAL	N1
2046	MEDICO GENERAL CON TURNO	N1
2031	ODONTÓLOGO ESPECIALISTA	N1
2045	RESIDENTE CLASE I	N1
1031	BIOMEDICO	N1
CLASE	CARGO	NIVEL
1125	ACTUARIO	N2
1146	ANALISTA C	N2
1802	ASESOR JURÍDICO DEPARTAMENTAL	N2
1801	ASESOR JURÍDICO Y NOTARIO	N2
1025	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	N2





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

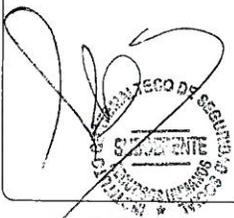
1010	ASISTENTE DE DIRECTOR GENERAL	N2
6003	ASISTENTE DE INGENIERO O ARQ. A	N2
6002	ASISTENTE DE INGENIERO O ARQ. B	N2
1102	AUDITOR C	N2
1101	AUDITOR D	N2
1119	CAJERO B	N2
5035	ENCARGADO DE ALBAÑILERÍA	N2
1080	ENCARGADO DE BODEGA A	N2
1079	ENCARGADO DE BODEGA B	N2
5056	ENCARGADO DE CAMAREROS	N2
5034	ENCARGADO DE CARPINTERÍA	N2
1312	ENCARGADO DE COSTURERÍA	N2
5068	ENCARGADO DE HERRERÍA	N2
5036	ENCARGADO DE LAVANDERÍA	N2
5001	ENCARGADO DE PLAYA	N2
5026	ENCARGADO DE PLOMERÍA	N2
5025	ENCARGADO DE RAMA DE ELECTRICIDAD	N2
5024	ENCARGADO DE RAMA DE PINTURA	N2
1063	ENCARGADO DE REGISTROS MÉDICOS A	N2
1062	ENCARGADO DE REGISTROS MÉDICOS B	N2
5038	ENCARGADO DE ROPERÍA A	N2
5037	ENCARGADO DE ROPERÍA B	N2
5004	ENCARGADO DE TALLER MECÁNICO	N2
5066	ENCARGADO DE TALLER PRÓTESIS Y ORTESIS	N2
1028	PEDAGOGO	N2
2026	LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL	N2
3039	TECNICO EN TRABAJO SOCIAL	N2





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

5030	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO A	N2
5029	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO B	N2
1301	ANALISTA DE SISTEMAS	N2
1300	ANALISTA PROGRAMADOR	N2
3033	ASISTENTE DE AUTOPSIAS	N2
3019	AUXILIAR DE TERAPISTA	N2
1316	COMUNICADOR SOCIAL	N2
4010	DIETISTA	N2
1150	DISEÑADOR	N2
4013	EDUCADOR DE SALUD	N2
1178	INSPECTOR DE SEGURIDAD E HIGIENE	N2
4015	INSTRUCTOR DE REHABILITACIÓN LABORAL	N2
1179	PROMOTOR DE SEGURIDAD E HIGIENE	N2
4016	PROMOTOR DE SEGURIDAD SOCIAL	N2
4014	PROMOTOR EN SALUD	N2
6006	REPORTERO	N2
3017	TERAPISTA	N2
4004	ENFERMERA GRADUADA INSTRUCTORA	N2
2038	MEDICO COMUNITARIO	N2
2032	MEDICO ESPECIALISTA A	N2
2033	MEDICO ESPECIALISTA A CON TURNO	N2
2027	MEDICO ESPECIALISTA B	N2
2028	MEDICO ESPECIALISTA B CON TURNO	N2
2047	MEDICO ESPECIALISTA DE CONSULTA EXTERNA	N2
2029	MEDICO GENERAL DOCENTE	N2
2036	MEDICO GENERAL VISITADOR	N2
2009	MEDICO SUPERVISOR	N2
2035	ODONTÓLOGO GENERAL	N2
3012	PSICÓLOGO A	N2
3011	PSICÓLOGO B	N2
2043	RESIDENTE CLASE II	N2
2041	RESIDENTE CLASE III	N2
2039	RESIDENTE CLASE IV	N2
2026	LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL	N2
3039	TECNICO EN TRABAJO SOCIAL	N2
5030	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO A	N2
5029	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO B	N2
1301	ANALISTA DE SISTEMAS	N2
1300	ANALISTA PROGRAMADOR	N2
3033	ASISTENTE DE AUTOPSIAS	N2





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

3019	AUXILIAR DE TERAPISTA	N2
1316	COMUNICADOR SOCIAL	N2
4010	DIETISTA	N2
1150	DISEÑADOR	N2
4013	EDUCADOR DE SALUD	N2
1178	INSPECTOR DE SEGURIDAD E HIGIENE	N2
4015	INSTRUCTOR DE REHABILITACIÓN LABORAL	N2
1179	PROMOTOR DE SEGURIDAD E HIGIENE	N2
4016	PROMOTOR DE SEGURIDAD SOCIAL	N2
4014	PROMOTOR EN SALUD	N2
6006	REPORTERO	N2
3017	TERAPISTA	N2
4004	ENFERMERA GRADUADA INSTRUCTORA	N2
2038	MEDICO COMUNITARIO	N2
2032	MEDICO ESPECIALISTA A	N2
2033	MEDICO ESPECIALISTA A CON TURNO	N2
2027	MEDICO ESPECIALISTA B	N2
2028	MEDICO ESPECIALISTA B CON TURNO	N2
2047	MEDICO ESPECIALISTA DE CONSULTA EXTERNA	N2
2029	MEDICO GENERAL DOCENTE	N2
2036	MEDICO GENERAL VISITADOR	N2
2009	MEDICO SUPERVISOR	N2
2035	ODONTÓLOGO GENERAL	N2
3012	PSICÓLOGO A	N2
3011	PSICÓLOGO B	N2
2043	RESIDENTE CLASE II	N2
2041	RESIDENTE CLASE III	N2
2039	RESIDENTE CLASE IV	N2
7002	PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN COOPERACIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES	N2
7005	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD A	N2
7006	TÉCNICO INFORMÁTICO A	N2
7007	TÉCNICO INFORMÁTICO B	N2
7008	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD B	N2
7009	TÉCNICO INFORMÁTICO C	N2
7010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD C	N2
7011	ANALISTA DE PROCESOS INFORMÁTICOS A	N2
7012	ANALISTA DE PROCESOS INFORMÁTICOS B	N2
7013	PROGRAMADOR C	N2





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

7014	ANALISTA DE PROCESOS INFORMÁTICOS C	N2
7015	ANALISTA PROGRAMADOR B	N2
7016	TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA A	N2
7017	TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA B	N2
7018	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES B	N2
7019	ANALISTA PROGRAMADOR C	N2
7022	TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA C	N2
7023	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES C	N2

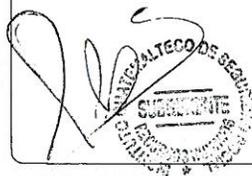
CLASE	CARGO	NIVEL
6007	ARQUITECTO	N3
1004	CONSEJERO TÉCNICO	N3
	CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR	
1100	SUPERVISOR	N3
6001	INGENIERO	N3
5048	JEFE DE COCINA	N3
5027	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	N3
1153	SUPERVISOR DE TRABAJO SOCIAL	N3
1176	SUPERVISOR INSP. SEG. E HIGIENE	N3
1037	ADMINISTRADOR A	N3
1036	ADMINISTRADOR B	N3
1035	ADMINISTRADOR C	N3
1121	CAJERO DEPARTAMENTAL	N3
1022	COORDINADOR DE DELEG. Y CAJAS DEPTALES.	N3
1047	DELEGADO A	N3
1046	DELEGADO B	N3
2019	DIRECTOR A	N3
1317	DIRECTOR ADMITIVO FINANCIERO HOSP D	N3
1318	DIRECTOR ADMITIVO FINANCIERO HOSP E	N3
2017	DIRECTOR B	N3





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

2015	DIRECTOR C	N3
1018	DIRECTOR DE ANALISIS DE RIESGOS FINANCIEROS	N3
2013	DIRECTOR DE UNIDAD D	N3
2011	DIRECTOR DE UNIDAD E	N3
2060	DIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO D	N3
2062	DIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO E	N3
2004	JEFE DE AUDITORIA MEDICA	N3
5000	JEFE DE CUERPO DE SALVAMENTO	N3
1015	JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
2023	JEFE DE DEPARTAMENTO CLÍNICO	N3
2005	JEFE DE DEPARTAMENTO MEDICO	N3
1019	JEFE DE DIVISIÓN	N3
3010	JEFE DE FARMACIA Y BODEGA	N3
3003	JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	N3
3004	JEFE DE LABORATORIO Y FARMACIA	N3
1023	JEFE DE SECCIÓN	N3
2007	JEFE DE SERVICIO DE ENFERMERÍA	N3
4006	JEFE DE SERVICIO MEDICO	N3
2025	JEFE DE TALLER PRÓTESIS Y ORTESIS	N3
3037	JEFE DE UNIDAD	N3
1024	JEFE DE UNIDAD DE ESPECIALIDAD	N3
1000	SECRETARIO DE GERENCIA	N3
1014	SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA	N3
1012	SUB-ADMINISTRADOR	N3
1006	SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO D	N3
2022	SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO E	N3
1002	SUB-JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
1017	SUBJEFE DE DIVISIÓN	N3
1021	SUB-JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	N3
3005	SUB-JEFE TALLER PRÓTESIS Y ORTESIS	N3





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

3016	NUTRICIONISTA	N3
3015	SUPERVISOR FISIOTERAPIA PSICO. READAP.	N3
3027	TÉCNICO SUPERVISOR DE LABORATORIO	N3
4008	ENFERMERA GRADUADA	N3
4000	JEFE DE SECCIÓN DE ENFERMERÍA	N3
4002	SUPERINTENDENTE DE ENFERMERÍA	N3
4003	SUPERVISOR DE AREA DE ENFERMERÍA	N3
4005	SUPERVISOR DE ENFERMERÍA	N3
4001	SUPERVISOR GENERAL DE ENFERMERÍA	N3
2053	ODONTÓLOGO SUPERVISOR	N3
3001	QUÍMICO BIOLÓGICO SUPERVISOR	N3
3007	QUÍMICO BIÓLOGO	N3
3014	QUÍMICO FARMACÉUTICO	N3
2040	RESIDENTE EPS-EM	N3
3009	SUPERVISOR FARMACÉUTICO	N3
1037	ADMINISTRADOR A	N3
1036	ADMINISTRADOR B	N3
1035	ADMINISTRADOR C	N3
1121	CAJERO DEPARTAMENTAL	N3
1022	COORDINADOR DE DELEG. Y CAJAS DEPTALES.	N3
1047	DELEGADO A	N3
1046	DELEGADO B	N3
2019	DIRECTOR A	N3
1317	DIRECTOR ADMITIVO FINANCIERO HOSP D	N3
1318	DIRECTOR ADMITIVO FINANCIERO HOSP E	N3
2017	DIRECTOR B	N3
2015	DIRECTOR C	N3
1018	DIRECTOR DE ANALISIS DE RIESGOS FINANCIEROS	N3
2013	DIRECTOR DE UNIDAD D	N3
2011	DIRECTOR DE UNIDAD E	N3





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

2060	DIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO D	N3
2062	DIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO E	N3
2004	JEFE DE AUDITORIA MEDICA	N3
5000	JEFE DE CUERPO DE SALVAMENTO	N3
1015	JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
2023	JEFE DE DEPARTAMENTO CLÍNICO	N3
2005	JEFE DE DEPARTAMENTO MEDICO	N3
1019	JEFE DE DIVISIÓN	N3
3010	JEFE DE FARMACIA Y BODEGA	N3
3003	JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	N3
3004	JEFE DE LABORATORIO Y FARMACIA	N3
1023	JEFE DE SECCIÓN	N3
2007	JEFE DE SERVICIO DE ENFERMERÍA	N3
4006	JEFE DE SERVICIO MEDICO	N3
2025	JEFE DE TALLER PRÓTESIS Y ORTESIS	N3
3037	JEFE DE UNIDAD	N3
1024	JEFE DE UNIDAD DE ESPECIALIDAD	N3
1000	SECRETARIO DE GERENCIA	N3
1014	SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA	N3
1012	SUB-ADMINISTRADOR	N3
1006	SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO D	N3
2022	SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO E	N3
1002	SUB-JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
1017	SUBJEFE DE DIVISIÓN	N3
1021	SUB-JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	N3
3005	SUB-JEFE TALLER PRÓTESIS Y ORTESIS	N3
3016	NUTRICIONISTA	N3
3015	SUPERVISOR FISIOTERAPIA PSICO. READAP.	N3
3027	TÉCNICO SUPERVISOR DE LABORATORIO	N3
4008	ENFERMERA GRADUADA	N3
4000	JEFE DE SECCIÓN DE ENFERMERÍA	N3





MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

4002	SUPERINTENDENTE DE ENFERMERÍA	N3
4003	SUPERVISOR DE AREA DE ENFERMERÍA	N3
4005	SUPERVISOR DE ENFERMERÍA	N3
4001	SUPERVISOR GENERAL DE ENFERMERÍA	N3
2053	ODONTÓLOGO SUPERVISOR	N3
3001	QUÍMICO BIOLÓGICO SUPERVISOR	N3
3007	QUÍMICO BIÓLOGO	N3
3014	QUÍMICO FARMACÉUTICO	N3
2040	RESIDENTE EPS-EM	N3
3009	SUPERVISOR FARMACÉUTICO	N3
5034	ENCARGADO DE CARPINTERIA	N3
1032	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	N3
3013	JEFE DE BODEGA Y ALMACÉN	N3
3008	JEFE DE FARMACIA	N3
1029	INGENIERO DE MANTENIMIENTO	N3
1020	INGENIERO EN CALIDAD	N3
1030	INGENIERO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	N3
2007	JEFE DE SECCION DGSMH	N3
1009	SECRETARIO ADJUNTO DE LA GERENCIA	N3
1013	SECRETARIO ADJUNTO DE LA JUNTA DIRECTIVA	N3
2020	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO E	N3
2024	SUBDIRECTOR FINANCIERO E	N3
2016	DIRECTOR TECNICO DE LOGISTICA DE INSUMOS, MEDICAMENTOS Y EQUIPO MEDICO	N3
7001	DIRECTOR TERAPEUTICO CENTRAL	N3
2014	DIRECTOR DE RECAUDACIÓN	N3
2011	DIRECTOR DE UNIDAD E	N3
7020	GESTOR DE PROYECTOS	N3
7021	GESTOR DE TECNOLOGÍA	N3



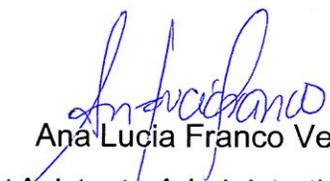


MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO - SGDD
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
- IGSS -

CLASE	CARGO	
1008	CONTRALOR GENERAL	N4
1005	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	N4
1003	DIRECTOR GENERAL	N4
1043	SUB-DIRECTOR GENERAL	N4
1008	CONTRALOR GENERAL	N4
1005	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	N4
1003	DIRECTOR GENERAL	N4
1043	SUB-DIRECTOR GENERAL	N4
7003	DIRECTOR DE COOPERACION Y RELACIONES INTERNACIONALES	N4
1005	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	N4
1003	DIRECTOR GENERAL	N4
7024	DIRECTOR TECNOLÓGICO	N4



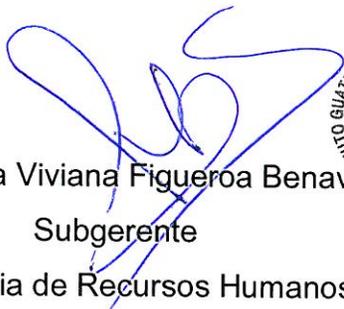
La Asistente Administrativo "C" del Despacho de la Subgerencia de Recursos Humanos **CERTIFICA:** Que las fotocopias que anteceden son **auténticas** por haber sido reproducidas el día de hoy en mi presencia, directamente de los documentos originales que corresponden a la **Resolución CIENTO SESENTA Y SEIS GUION SRRHH DIAGONAL DOS MIL DIECINUEVE (166-SRRHH/2019)** de fecha trece de diciembre de dos mil diecinueve y el **MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL –IGSS-**, en cumplimiento al Artículo ocho (8) del Acuerdo uno diagonal dos mil catorce (1/2014) de fecha veintisiete (27) de enero de dos mil catorce (2014), emitido por **Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**, extendiendo la presente en treinta y ocho (38) hojas, impresas únicamente en su anverso y la presente que constituye la número treinta y nueve, que para remitir a **Gerencia**, a los **Departamentos de Organización y Métodos**, para su conocimiento, **Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Social** para su difusión dentro del portal electrónico del Instituto y al **Departamento Legal** para el área de recopilación de leyes, número, firma y sello, en la Ciudad de Guatemala a los trece días del mes de diciembre de dos mil diecinueve.-----


Ana Lucia Franco Veliz
Asistente Administrativo "C"



Subgerencia de Recursos Humanos

Vo.Bo.


Licda. Cynthia Viviana Figueroa Benavente

Subgerente

Subgerencia de Recursos Humanos

