

Guatemala, 14 de junio 2019  
PRONACOM-1272-2019/kma

**Referencia:** Lineamientos Generales de Consultores STAFF Programa Umbral.

**Personal Staff**  
**Programa Umbral -MCC-**

Estimados Profesionales:

Reciban un cordial saludo por parte de Dirección Ejecutiva del Programa Nacional de Competitividad - PRONACOM-.

Como es de su conocimiento, debido a las instrucciones giradas por la Millennium Challenge Corporation con relación a las políticas sobre personal "staff" del Programa Umbral, ha surgido la necesidad de incorporar los nuevos **Lineamientos Generales de Consultores STAFF** del Programa Umbral y el formato para la evaluación de desempeño dentro del Plan de Responsabilidad Fiscal.

Por lo anterior, en virtud de lo estipulado en la cláusula 2.7.2 del FAP según la cual "Entre las revisiones y actualizaciones del FAP, podría ser necesario enmendar políticas existentes o emitir nuevas políticas en respuesta o anticipando cambios en las circunstancias. Estas enmiendas se realizarán por órdenes emitidas por el Director Ejecutivo con copia enviada a MCC. Los cambios reflejados en las notificaciones formales se incorporarán en la siguiente actualización del FAP", mediante la presente hago de su conocimiento que los Lineamientos Generales de Consultores STAFF del Programa Umbral y el formato para la evaluación de desempeño que se adjuntan a la presente circular serán incorporadas en la siguiente actualización del FAP como Anexo al mismo y los cuales tienen efecto inmediato a partir de la presente.

Lo anterior tiene por objeto hacer de su conocimiento los cambios que serán incluidos dentro de la próxima actualización del FAP, pero que tienen efecto y pueden implementarse de inmediato. Por lo que se solicita tomar nota de la presente para cualquier gestión que conlleve la aplicación de los lineamientos que se acompañan previo a solicitar la aprobación por parte de Dirección Ejecutiva.

Atentamente,



*Francisca de Jesús Cárdenas Morán*  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

cc: Archivo.

+502 2421-2464

13 calle 3-40 zona 10 Edificio Atlantis, Tercer Nivel, Oficina 302, Ciudad de Guatemala

www.pronacom.gt    PronacomGt



MILLENNIUM  
CHALLENGE CORPORATION  
UNITED STATES OF AMERICA

**PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD -PRONACOM-  
PROGRAMA UMBRAL GUATEMALA**

**LINEAMIENTOS GENERALES  
DE CONSULTORES STAFF**

**Versión 1  
Guatemala, mayo 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	3
Lineamientos generales .....	4
1. Compromisos generales de PRONACOM .....	4
2. Compromisos generales de los consultores staff del Programa Umbral .....	4
3. Escala de Honorarios .....	5
4. Evaluación de desempeño .....	5
5. Política de compensación .....	7
6. Revisión de responsabilidades .....	8
7. Periodo vigencia de los contratos .....	9
Anexo .....	10
Evaluación de Desempeño .....	10

## Introducción

Los lineamientos y normativas aquí contenidas están dirigidos a los consultores staff bajo la modalidad de precio fijo por hora del Programa Nacional de Competitividad y otras instituciones vinculadas directamente al Programa Umbral, con contratos de un plazo mínimo de 12 meses y que sus actividades sean recurrentes, considerándose estos como miembros del STAFF. Se exceptúa los consultores por productos o entregables y aquellos que tengan contratos menores a 30 horas semanales.

Es un documento de referencia con relación a las normativas internas, políticas, procedimientos y estándares de los consultores staff contratado por el Programa Umbral. Este conjunto de lineamientos incluye aspectos fundamentales en la estructura organizacional de PRONACOM tales como contrataciones, recontractaciones, estándares de conducta, evaluación de desempeño y política de incentivos.

Asimismo, contribuirá a implementar mecanismo para evaluar el desempeño del equipo del programa de umbral según sus ámbitos de competencia e identificar formas de mejorar la gestión del desempeño, contribuyendo con ello al desarrollo integral del staff, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia institucional.

## Lineamientos generales

Los lineamientos están dirigidos a los consultores bajo la modalidad de precio fijo por hora del Programa Nacional de Competitividad y otras instituciones vinculadas directamente al Programa Umbral, con contratos de un plazo mínimo de 12 meses y que sus actividades sean recurrentes, considerándose estos como miembros del STAFF. Se exceptúa los consultores por productos o entregables y aquellos que tengan contratos menores a 30 horas semanales.

### 1. Compromisos generales de PRONACOM

PRONACOM actuará en todo momento con equidad e imparcialidad y seguirá un proceso coherente y adecuado en las relaciones con los miembros consultores staff.

Además, deberá:

- Establecer y mantener salvaguardas apropiadas para respetar y proteger la confidencialidad de la información personal;
- Realizar todos los esfuerzos razonables para garantizar la protección y seguridad adecuada para los consultores staff en el desempeño de sus funciones;
- Desarrollar y mantener políticas, así como prácticas de incentivos.
- Realizar evaluaciones de desempeño objetiva de acuerdo a las buenas prácticas.

### 2. Compromisos generales de los consultores staff del Programa Umbral

El compromiso general del consultor staff que se tiene hacia PRONACOM y la Millennium Challenge Corporation se detalla a continuación.

- Los miembros del staff están sujetos a la legislación local, además de aquellas políticas y procedimientos de MCC como donante, que les apliquen de acuerdo al puesto que desempeñen.
- Al tratarse de servicios técnicos y profesionales, no desarrollan relación de dependencia ni derecho o prestación laboral.
- Tiene el compromiso de cumplir y respetar la misión, visión y objetivos.
- Al aceptar los términos del contrato, se comprometen a velar por los intereses de MCC y PRONACOM.
- El consultor staff deberá conservar la máxima discreción en todos los asuntos sobre negociaciones oficiales.
- El Staff no deberá comunicarse más allá de la MCC y PRONACOM en cualquier información que conozcan, en razón de su puesto oficial, que no

- sea hecho público.
- Los miembros staff a los que por sus funciones les aplique, deberán observar la elegibilidad de los proveedores e informar a la MCC sobre cualquier cambio que se derive en forma posterior a su contratación.
  - Los miembros del staff pueden, en cualquier momento, estar obligados a proporcionar información sobre hechos que se hayan originado de tiempo anterior a su nombramiento y que sean relevantes para su puesto.
  - Cuando PRONACOM establece que un consultor staff no hizo una revelación, tergiversó hechos en cuanto a su experiencia, calificaciones académicas y educativas, conocimiento de idiomas, antecedentes penales o cualquier otro hecho material que sea engañoso en la oferta de un servicio, deberá conducir a acciones disciplinarias o de despido.

### 3. Escala de Honorarios

La escala honorarios busca de definir rangos y montos de remuneración de manera justa y equitativa para todos los miembros del staff contratado para el Programa Umbral, a fin de definir una escala se define la siguiente tabla:

**Tabla 1: categoría de puestos**

	<b>categoría</b>	<b>Rango Mínimo</b>	<b>Rango Máximo</b>
<b>1</b>	Asistentes y Analistas	\$1,300.00	\$2,000.00
<b>2</b>	Especialistas, Expertos y Asesorías específicas	\$2,001.00	\$3,000.00
<b>3</b>	Coordinadores y Consultores específicos	\$3,001.00	\$3,500.00
<b>4</b>	Directores y subdirectores	\$3,501.00	\$4,000.00

Esta tabla deberá ser considerada para la contratación inicial, el jefe del Programa Umbral, será la persona encargada de evaluar y definir según el perfil y actividades requeridas, el monto base para el cálculo del costo por hora según los rangos estipulados.

### 4. Evaluación de desempeño

Esta evaluación consiste en lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar el rendimiento individual del consultor staff, a fin de que, en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones, contribuyendo con ello al desarrollo integral del staff, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia institucional.

Los criterios a evaluar son:

- **Comunicación:** Este criterio evaluará si la comunicación oral y escrita es constante clara y objetiva con los miembros del staff.
- **Liderazgo:** Se evaluará el nivel de influencia con el equipo de trabajo, con objetivos y metas claras.
- **Motivación:** Se medirá el nivel de compromiso y motivación que tiene cada miembro del staff.
- **Seguridad, orden y limpieza:** Con este criterio se evaluará el apego de las normas y procedimientos de las áreas de trabajo que le correspondan, así como el orden en el desarrollo de sus funciones.
- **Capacitación y desarrollo:** Se determinará si el personal se encuentra adecuadamente capacitado para la ejecución de manera clara y eficiente de las actividades a su cargo.
- **Actitud y colaboración:** Este criterio permitirá evaluar la proactividad y colaboración en el desarrollo de las actividades y funciones asignadas a los miembros del staff.
- **Solución de problemas:** Se medirá la adecuada resolución de problemas y conflictos, valorando las soluciones efectivas y oportunas en las diversas situaciones.
- **Ambiente de trabajo:** Este criterio evaluará como los miembros del Programa Umbral consideran un buen ambiente de trabajo e integración con las diferentes áreas de trabajo.
- **Capacidad Personal:** Se medirá el nivel que los miembros del Programa Umbral cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencia para el desarrollo de las actividades a su cargo.
- **Productividad:** Se determinará si los resultados obtenidos de los diferentes equipos de trabajo y miembros del staff han incentivado la mejora de la productividad en relación a la inversión realizada.

La evaluación de desempeño será bajo un modelo de evaluación de desempeño la360 del consultor staff, la cual tienen como finalidad determinar el desempeño de cada colaborador de manera integral, esta evaluación podrá ser modificada en su contenido de evaluación según lo considere conveniente el jefe del Programa Umbral.

La evaluación será llenada por 3 evaluadores, los cuales deberán ser nombrados por el jefe del Programa Umbral y se describen en la siguiente tabla de ponderación de resultados según la calidad del evaluador:

**Tabla 2: Ponderación de evaluadores**

Calidad del Evaluador	Ponderación
Evaluador de nivel superior	40%
Evaluador de nivel inferior / Autoevaluación	30%
Evaluador compañero de trabajo	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

El objetivo de esta evaluación, así como los resultados obtenidos de la misma, es poder aportar de manera sustancial información clave para la mejora del rendimiento del equipo que colabora con PRONACOM.

El resultado de la calificación promedio realizada será emitido en un rango de puntos de 1 a 5, según la tabla siguiente:

**Tabla 3: categoría y rango de punteo**

<b>Categoría</b>	<b>Rango de Puntos</b>
Insatisfactorio	<b>1</b>
Necesita mejorar	<b>2</b>
Moderadamente satisfactorio	<b>3</b>
Satisfactorio	<b>4</b>
Muy Satisfactorio	<b>5</b>

\*El resultado de puntos se redondeará al entero más cercano, si la cifra después del punto es menor a 5 se aproxima al número entero inmediato inferior, si es igual o mayor a 5 se aproxima al número entero inmediato superior.

**El documento de evaluación se adjunta como anexo a este documento.**

Compete a cada supervisor del consultor staff del miembro del staff a su cargo, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todo miembro del staff será sometido a Evaluaciones del desempeño, la cual se realizará previo a la finalización del contrato o cuando el jefe del programa Umbral lo considere pertinente.

## **5. Política de compensación**

El objetivo es establecer una tasa de compensación competitiva que permite el reclutamiento, retención y motivación de la calidad correcta de los empleados

Los objetivos básicos de la política de compensación son:

- a. Permitir que PRONACOM reclute personas con expertis y experiencia apropiada para el puesto requerido y fomentar la permanencia por la vigencia del contrato del Programa Umbral;
- b. Ayudar a motivar a los miembros del staff para que se desempeñen de la mejor manera posible;
- c. Establecer y revisar periódicamente los niveles generales de compensación (sujeto a la aprobación de MCC).

- d. Instituir un sistema metódico de evaluación de los servicios para calificarlos según su propósito, función y el nivel de responsabilidad a fin de proporcionar una base sólida y equitativa para la remuneración del personal.

El miembro del staff que podrá aplicar a la política de compensación deberá de tener como mínimo:

- 1 año de prestar sus servicios al Programa Umbral
- En caso que se requiera realizar una enmienda en actividades o en tiempo a los contratos, tener como mínimo 9 meses transcurridos del ultimo incremento.

Para determinar el porcentaje de incremento se tomará como base el resultado de la evaluación de desempeño, la cual contiene la evaluación de 3 personas, según la siguiente tabla:

**Tabla 4: Porcentajes de incremento a los contratos**

<b>Resultado</b>	<b>Rango</b>	<b>% incremento</b>
Insatisfactorio-necesita mejorar	<b>1-2</b>	<b>0%</b>
Moderadamente satisfactorio	<b>3</b>	<b>3%</b>
Satisfactorio	<b>4</b>	<b>5%</b>
Muy Satisfactorio	<b>5</b>	<b>10%</b>

Para el caso que el resultado sea "Insatisfactorio / necesita mejorar" quedará a discreción del jefe del programa umbral, determinar la continuidad del contrato.

## **6. Revisión de responsabilidades**

Cada proceso de recontratación de los miembros Staff deberá ser revisado de acuerdo a las necesidades del Programa al menos una vez al año, con el propósito de evaluar si las actividades definidas en los términos de referencia, se están desarrollando de forma efectiva.

En el caso de encontrar alguna diferencia razonable, estos se ajustarán a las nuevas necesidades bajo el parámetro de que dichos cambios tengan sentido pertinente y adecuado, velando por los objetivos del Programa y estos se verán reflejados mediante las enmiendas contractuales que correspondan.

## 7. Periodo vigencia de los contratos

Con el propósito de llevar un adecuado control y seguimiento de los contratos de los miembros del staff en relación al plazo contractual, se establece que estos deberán concluir cada 31 de diciembre. No obstante, por causas de fuerza mayor o por decisión de alguna de las partes se puede concluir sin ninguna responsabilidad en cualquier momento.

Los contratos deberán ser por 12 meses o el plazo que determine el jefe del Programa Umbral y en el caso de las recontractaciones previo a la ampliación del contrato se debe considerar el punto 4, 5 y 6 de estos lineamientos.

Para el último año de vigencia del Programa Umbral y periodo de cierre, se considerará la fecha máxima establecida en concordancia con el Convenio de donación y sus modificaciones, quedando a discreción del jefe de Programa Umbral y del MCC la continuidad del staff y la fecha establecida en el contrato del personal para el periodo de cierre.

## Anexo

### Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 DEL COLABORADOR		
Escribir nombre y apellidos		Fecha de evaluación:
Escribir nombre del puesto		
Evaluador nivel Superior:		Puesto:
Evaluador nivel Inferior/autoevaluación:		Puesto:
Compañero de trabajo:		Puesto:



\* Anotar calificaciones asignadas por los 3 colaboradores que evaluaron. (columnas D,E,F) la puntuación es en una escala de 1 a 5

		CALIFICACIONES		
		SUP	INF	COMTRA
<b>COMUNICACIÓN</b>				
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
4	Se comunica permanentemente, clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.			
<b>LIDERAZGO</b>				
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.			
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo.			
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.			
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.			
<b>MOTIVACION</b>				
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen muy motivado a su todo su equipo de trabajo.			
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en algunas ocasiones no en todos.			
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.			
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.			
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.			
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>				
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes.			
4	Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad (equipo, mobiliario y documentos) se puede mejorar.			
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad (equipo, mobiliario y documentos) han povocando problemas y accidentes, aunque muy leves.			
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad (equipo, mobiliario y documentos), lo que ha llevado a que se den accidentes serios.			
1	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s área/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.			

\* Anotar calificaciones asignadas por los 3 colaboradores que evaluaron.  
(columnas D,E,F) la puntuación es en una escala de 1 a 5

		CALIFICACIONES		
		SUP	INF	COMTRA
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>				
5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.			
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.			
3	Hace falta un poco de capacitación sobre todo en algunas personas de su equipo.			
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar			
1	Hay deficiencias serias en capacitación en todo su equipo de trabajo.			
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>				
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.			
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.			
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.			
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.			
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>				
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.			
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			
1	La mayoría de sus decisiones no son adecuadas y generalmente cuando ya es tarde.			
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>				
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.			
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.			
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.			
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>				
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia excepcionales.			
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.			
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.			

\* Anotar calificaciones asignadas por los 3 colaboradores que evaluaron.  
(columnas D,E,F) la punteo es en una escala de 1 a 5

		CALIFICACIONES		
		SUP	INF	COMTRA
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
<b>5</b>	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos del presupuesto y productividad.			
<b>4</b>	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.			
<b>3</b>	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.			
<b>2</b>	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando baja productividad.			
<b>1</b>	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.			

<b>Resultado Promedio</b>			
<b>% Ponderación</b>	40%	30%	30%
<b>Resultado por evaluación</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>0.00</b>
------------------------	-------------

**TABLA DE RESULTADOS**

Categoría	Rango de Puntos
Insatisfactorio	1
Necesita mejorar	2
Moderadamente satisfactorio	3
Satisfactorio	4
Muy Satisfactorio	5