

**UNIVERSIDAD CENTRAL**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“Instrumento digital para facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN, dirigido al personal de la Municipalidad de Turrubares”**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**SUSTENTANTE:**

**LISSETTE GÓMEZ RODRÍGUEZ**

**TUTORA:**

**LICDA. ANA CECILIA RUIZ CAMPOS**

**SEDE PURISCAL**

**MARZO, 2023**

## Tabla de contenido

Carta de aprobación de la tutora.....	4
Carta de calificación de la tutora.....	5
Índice de figuras .....	12
Índice de tablas .....	13
Índice de gráficos .....	14
Dedicatorias.....	15
Agradecimientos.....	16
RESUMEN EJECUTIVO .....	17
CAPÍTULO I:.....	20
PROBLEMA .....	20
Problema.....	21
1.2 Pregunta de investigación.....	25
1.3 Objetivos.....	25
1.3.1 Objetivo general .....	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	25
1.4 Justificación .....	26
1.5 Antecedentes.....	27
1.5.1 Internacionales.....	29
Antecedente No.1 .....	29
Antecedente No.2 .....	30
Antecedente No.3 .....	30
Antecedente No.4 .....	31

Antecedente No.5 .....	32
1.5.2 Nacionales .....	33
Antecedente No.1 .....	33
Antecedente No.2 .....	34
Antecedente No.3 .....	35
Antecedente No.4 .....	36
Antecedente No.5 .....	37
1.6 Proyecciones .....	38
1.6.1 Alcances .....	38
1.6.2 Limitaciones .....	41
CAPÍTULO II: .....	43
MARCO TEÓRICO .....	43
Fundamento teórico .....	44
2.1 Evolución de las evaluaciones de desempeño .....	44
2.2 Importancia de las evaluaciones de desempeño .....	45
2.3 Responsables de la evaluación de desempeño.....	46
2.4 Limitaciones de la evaluación de desempeño.....	48
2.5 Evaluaciones de desempeño instituciones públicas.....	48
2.6 MIDEPLAN .....	50
2.7 Municipalidad de Turrubares.....	51
2.8 Ubicación geográfica.....	52
2.9 Escudo .....	53
2.10 Organigrama .....	55
2.11 Misión.....	55

2.12 Visión .....	56
2.13 Valores.....	56
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	57
Método de investigación .....	58
3.1 Enfoque de la investigación.....	58
3.2 Método de la investigación.....	59
3.3 Fuentes de información .....	59
3.3.1 Fuentes de información primaria.....	60
3.3.2 Fuentes de información secundaria .....	60
3.4 Variables o unidades de análisis.....	60
3.5 Instrumentos .....	62
3.6 Proceso para la recolección y análisis de datos .....	62
3.6.1 Población de interés.....	63
3.6.2 Tipo de muestreo .....	64
3.6.3 Tamaño de la muestra.....	64
3.6.4 Selección y distribución de la muestra .....	64
3.6.5 Unidad de muestreo .....	65
3.6.6 Unidad informante.....	65
CAPÍTULO IV:.....	66
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	66
Análisis de resultados.....	67
4.1 Resultado del cuestionario aplicado al Departamento de Recursos Humanos.....	67
4.1.1 Edad.....	67

4.1.2 Nivel académico .....	69
4.1.3 Antigüedad en la Municipalidad de Turrubares .....	71
4.1.4 Familias de puestos.....	73
4.1.5 Diccionario de competencias.....	76
4.1.6 Evaluaciones de desempeño de la Municipalidad de Turrubares .....	76
4.1.7 Año desde que la Municipalidad de Turrubares realizó las evaluaciones de desempeño. ....	76
4.2 Aplicación de la encuesta exclusivamente al encargado de Planificación de la Municipalidad de Turrubares.....	77
4.2.1 Cuenta la Municipalidad de Turrubares con Departamento de Planificación.....	77
4.2.2 Cuenta la Municipalidad de Turrubares con planes de trabajo sectoriales y municipales.....	78
4.2.3 Para la conformación del plan operativo anual, el Departamento de Planificación conforma las metas y los objetivos con lo expuesto por los coordinadores. ....	78
4.3 Encuesta aplicada exclusivamente a los coordinadores de la Municipalidad de Turrubares.....	79
4.3.1 Los coordinadores cuentan con un plan de trabajo .....	80
4.3.2 Conocen los coordinadores las metas y los objetivos del POA.....	81
4.3.3 Los coordinadores conocen el Decreto N°42087-MP-PLAN de los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas.....	82

4.4 Instrumento de evaluaciones de desempeño al personal de la Municipalidad de Turrubares.....	84
4.4.1 La dificultad para llenar el instrumento digital con los objetivos y las metas.....	85
4.4.2 El instrumento digital dio problemas para realizar las sumatorias de los resultados y mover los datos necesarios.....	86
4.4.3 Cantidad de evaluaciones de desempeño aplicada con el instrumento digital.....	87
4.4.4 Resultado del proceso de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital.....	88
4.4.5 Evaluaciones de desempeño a los servidores municipales.....	89
4.4.6 Calificación obtenida por parte de los servidores municipales.....	91
CAPÍTULO V: .....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
Conclusiones .....	94
5.2 Recomendaciones.....	97
Referencias bibliográficas .....	99
Anexos.....	102
Anexo 1 .....	102
.....	
.....	116

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Distribución de los distritos del cantón de Turrubares .....	53
<b>Figura 2</b> Escudo de Cantón de Turrubares .....	54
<b>Figura 3</b> Organigrama de la Municipalidad de Turrubares .....	55

## Índice de tablas

<b>Tabla 3</b> Variables.....	61
<i>.Tabla 1</i> <i>Distribución del personal de la Municipalidad de Turrubares</i> .....	63
<b>Tabla 2</b> Selección y distribución de la muestra .....	65
<b>Tabla 4</b> Niveles académicos a enero de 2023 .....	69
<b>Tabla 5</b> Distribución de la antigüedad de años de servicio en la Municipalidad de Turrubares.....	71
<b>Tabla 6</b> Familias de puestos.....	73
<b>Tabla 7</b> Tabla de ponderación .....	74
<b>Tabla 8</b> Departamento de Planificación.....	77
<b>Tabla 9</b> Distribución de los coordinadores que tienen plan de trabajo.....	80
<b>Tabla 10</b> Conocen las responsabilidades que tienen los coordinadores en el POA.....	81
<b>Tabla 11</b> Distribución de la comprensión por parte de los coordinadores del Decreto N°42087-MP-PLAN de los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas .....	83
<b>Tabla 12</b> Distribución de la dificultad al completar el instrumento digital .....	85
<b>Tabla 13</b> Problemas para realizar las sumatorias de los resultados y mover los datos necesarios.....	86
<b>Tabla 14</b> Las evaluaciones de desempeño se aplicaron a todos los funcionarios de la Municipalidad de Turrubares.....	88

<b>Tabla 15</b> Resultado del proceso de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital .....	88
<b>Tabla 16</b> Dificultad de la evaluación de desempeño a los servidores municipales .....	90
<b>Tabla 17</b> Calificación de los servidores municipales de las evaluaciones de desempeño...	91

### **Índice de gráficos**

<b>Gráfico 1</b> Distribución por edad. ....	68
<b>Gráfico 2</b> Niveles académicos .....	70
<b>Gráfico 3</b> Distribución de la antigüedad de años de servicio en la Municipalidad de Turrubares.....	72
<b>Gráfico 4</b> Distribución de familias de puestos de los servidores municipales .....	73
<b>Gráfico 5</b> Distribución porcentual de los coordinadores que cuentan con plan de trabajo .	80
<b>Gráfico 6</b> Distribución del conocimiento que tienen los coordinadores de sus responsabilidades de metas y objetivos en el POA de la Municipalidad de Turrubares .....	82
<b>Gráfico 7</b> Distribución de la comprensión por parte de los coordinadores del Decreto N°42087-MP-PLAN de los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas .....	83
<b>Gráfico 8</b> Distribución de la dificultad al completar el instrumento digital .....	85
<b>Gráfico 9</b> Distribución de la afectación para realizar las sumatorias de los resultados y mover los datos necesarios .....	87
<b>Gráfico 10</b> Resultado del proceso de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital .....	89

<b>Gráfico 11</b> Distribución de la dificultad de la evaluación de desempeño a los servidores municipales con el instrumento digital.....	90
<b>Gráfico 12</b> Distribución de la calificación de los servidores municipales de las evaluaciones de desempeño .....	92

### **Dedicatorias**

A Dios, por la oportunidad de lograr las metas propuestas.

A mis padres, porque han estado en cada proceso ante alegrías y tristezas.

A mi hermano, por su apoyo incondicional.

A mi primo Kenneth, porque siempre estuvo para sacarme de apuros y acompañarme.

A Rocío y su esposo Raúl, quienes siempre me dieron acogida en su hogar.

A mis amigas Marta, María y Maga, quienes siempre me han impulsado a lograr mis metas.

A mi amigo Jason, por su amistad incondicional y apoyo en los momentos más difíciles.

A mis profesores, porque fueron parte de mi enseñanza.

A todos, muchas gracias, bendiciones porque sin su ayuda no hubiese sido posible lograr la culminación de este proceso.

## **Agradecimientos**

A nuestro Padre Dios, gracias por la oportunidad de realizar una más de mis metas.

A toda mi familia, por su apoyo incondicional en el transcurso de esta etapa tan importante en mi vida.

A aquellas personas que han estado a mi lado, que, con su cariño, me han motivado a continuar y a dar lo mejor de mí.

A mi tutora y lectores, por su guía, disciplina y comprensión en el transcurso de este proceso.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto se desarrolló con la finalidad de facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN, así como visualizar la importancia que éstas tienen en todas las organizaciones.

De esta manera, se presenta la propuesta de un diseño de modelo de evaluación del desempeño en la Municipalidad de Turrubares.

Dicho modelo de evaluación del desempeño garantiza la demanda de profesionales capacitados y que puedan ser evaluados de manera provechosa, aprovechando todos los avances, recursos tecnológicos y de comunicación que le permiten, al evaluador, realizar un análisis de los datos de manera eficiente.

El objetivo principal del proyecto fue crear un instrumento digital para facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN dirigido al personal de la Municipalidad de Turrubares.

Según Sánchez y Reyes (2014, p.86), las fuentes u orígenes se definen para detectar y formular problemas de investigación. Por ello, en el capítulo I, la problemática se desarrolla por la observación casual de la realidad concreta por parte de la investigadora, así como también por medio de literatura y antecedentes. Como referencia, este trabajo se desarrolló en la Municipalidad de Turrubares, cantón 16 de la provincia de San José.

Considerando lo anterior, se toman en cuenta diferentes criterios para potenciar la evaluación del desempeño como una herramienta para mejorar la sinergia en la labor desempeñada.

Lo anterior tomando en cuenta lo que establece la Constitución Política en el artículo 11:

*La Administración Pública, en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.*

Por esta razón, en cada capítulo presente en el proyecto, se analizan los roles, las responsabilidades y los procesos donde todos los departamentos deben trabajar en conjunto para definir, establecer y desarrollar sus planes de trabajo.

Como se establece en el artículo 45 de la Ley de Salarios de la Administración Pública Ley N°2166, *“la evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios públicos”*.

Según lo estipula el artículo 2 del Código Municipal, *“la municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines”*.

A partir de definir y conocer los ciclos de evaluaciones, además de establecer responsabilidades, se analizan los resultados de la implementación de las evaluaciones de desempeño con el instrumento facilitado a los departamentos responsables de su implementación.

En el artículo 143 del Código Municipal, se manifiesta que:

*Los incentivos y beneficios que propicien el cumplimiento de los objetivos de cada municipalidad y que, por sus características internas, fomenten el desarrollo y la promoción del personal municipal, estarán regulados por la evaluación de su desempeño -proceso o técnica que estimará el rendimiento global del empleado- o por una apreciación sistemática del desempeño del individuo, que permita estimular el valor, la excelencia y otras cualidades del trabajador.*

Finalmente, se determinan la factibilidad, los desafíos y las mejoras que se deben implementar para una mayor eficacia y eficiencia de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los servidores municipales del cantón de Turrubares dentro del marco establecido por el Código Municipal en el artículo 145:

*La evaluación o calificación anuales de servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la elección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal.*

Lo anterior indica que este proceso debe ser un análisis que permita que el funcionario se sienta motivado, además de que, en forma general, se plantee objetivos y se valoren sus funciones dentro de la empresa.

**CAPÍTULO I:**  
**PROBLEMA**

## **Problema**

Actualmente, para el buen desarrollo empresarial y de las funciones establecidas en las organizaciones, es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado.

Para lograr buenos resultados, es necesario que, en las organizaciones, se construya un método que brinde la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y se promuevan organizaciones más competitivas, lo cual se logra a través de la evaluación del desempeño.

Este trabajo tiene como objetivo servir de guía en los puntos clave para tener en cuenta para la elaboración de una evaluación del desempeño en las organizaciones que comienzan a darle importancia a este punto esencial de identificación de avances y contribuciones de los funcionarios teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño en las organizaciones.

Por otra parte, Sánchez y Reyes (2014, p.86) mencionan que:

*Entre las fuentes u orígenes para detectar y formular problemas de investigación, podemos señalar:*

*La observación casual de una realidad concreta de parte del investigador. Dicha observación se logra en la vida y experiencia diaria en situaciones ordinarias.*

*El aprendizaje anterior del sujeto investigador. La experiencia anterior le permite lograr conocimientos y habilidades para identificar problemas donde aparentemente no se presentan.*

*Las deducciones y predicciones de las teorías científicas en desarrollo (sean éstas, teorías psicológicas, sociológicas, biológicas, económicas, etc.)*

*El desarrollo tecnológico contemporáneo que nos lleva a plantear una mejora de los métodos y de las técnicas, los cuales hay que experimentar y validar.*

*La revisión de la literatura o antecedentes del estudio, es decir, una revisión de otras investigaciones relacionadas con un tema que previamente se ha seleccionado. Esta revisión puede efectuarse a través de revistas especializadas o reportes de investigación publicados.*

El presente planteamiento se desarrolló por la observación casual de la realidad concreta por parte de la investigadora, así como también por medio de literatura y antecedentes que promulgan la necesidad real presente de la población en estudio.

La Municipalidad de Turrubares fue fundada 30 de julio de 1920 al luchar por su independencia como cantón. En ese sentido, demostró su oportunidad de desarrollo cantonal. Al respecto, en el Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Turrubares, en su principio de inspiración, se define lo siguiente:

*Artículo 1º-Son principios que inspiran este reglamento y que deben orientar las labores de la Municipalidad de Turrubares y sus servidores (as), el servicio al usuario, la armonización de los procedimientos, la simplificación, la flexibilidad, la eficacia, el trabajo en equipo, la proporcionalidad y el apego a las más estrictas normas de ética en el ejercicio de la función pública, así como el respeto a la dignidad y a los derechos del trabajador(a), con acatamiento riguroso del principio de legalidad y los principios generales del Régimen Municipal, así como con la aplicabilidad del concepto de polifuncionalidad y el servicio cliente-ciudadano como objetivo primordial en la prestación de servicios.*

Este artículo define la esencia y razón de la Municipalidad de Turrubares, la cual sigue en su lucha por demostrar sus capacidades, buscando siempre brindar, a los ciudadanos del cantón, el mejor servicio y respetando todos los derechos a los trabajadores.

Para brindar un servicio idóneo y de calidad, en cualquier institución, es necesario que su personal esté capacitado y vele por cumplir las metas y los objetivos en sus funciones. Por lo tanto, las evaluaciones de desempeño permiten brindar un seguimiento oportuno y eficaz.

Antes de la entrada en vigor de Ley 9635, las municipalidades, al ser un ente autónomo, definían sus evaluaciones de desempeño y las establecían de acuerdo con sus estructuras organizacionales y necesidades. Con la entrada en vigencia de dicha ley, en el TRANSITORIO XXXIII, se define lo siguiente:

*/Para efectos de la implementación del capítulo VI, Evaluación del desempeño de los servidores públicos, contenido en el título III, Modificación a la Ley de Salarios de la Administración Pública, toda la Administración Pública tendrá la obligación de establecer o adaptar los sistemas de información respectivos a fin de alinearlos con lo dispuesto en la presente ley, en un plazo de seis meses, contado a partir de la vigencia de dicho capítulo VI. Las unidades de recursos humanos establecerán los parámetros técnicos necesarios para el cumplimiento.*

A partir de la entrada en vigor de la Ley 9635, a las municipalidades, se les aplican varios conceptos legales. No obstante, hasta las modificaciones realizadas a la Ley General de la Administración Pública, son parte también de los cambios en la aplicación de las evaluaciones de desempeño. En el artículo 46 de la Ley del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, se le otorga la responsabilidad al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

Según MIDEPLAN, por medio del Decreto N°42087-MP-PLAN, se crean los “Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas”. Por ello, a partir de dicha reforma, surge la necesidad de utilizar un instrumento que permita realizar las evaluaciones de desempeño de acuerdo con lo establecido.

Ante esta necesidad, se determina la problemática de que la Municipalidad de Turrubares no cuenta con Departamento de Recursos Humanos, el cual es el responsable de dirigir, orientar y asesorar a las jefaturas en la aplicación de las evaluaciones como se establece en los “Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas” en el artículo 4, inciso c), así como en el Departamento de Planificación, el cual tampoco existe en dicha municipalidad.

Al no contar con un Departamento de Recursos Humanos, la ley estipula que será el alcalde que asuma la responsabilidad, o bien, la delegue a una persona que cumpla con las condiciones competentes al puesto desempeñado. En este caso particular, el alcalde de la Municipalidad de Turrubares asume la responsabilidad del departamento.

Al conocer el alcalde el proceso tan amplio que lleva realizar las evaluaciones de desempeño, esta función la delegó a su asistente administrativa, la cual es bachiller de Recursos humanos, y a la encargada de cobros tributarios, que es Máster en Administración.

Debido a esto, se determinaron los siguientes problemas de acuerdo con el ciclo de evaluación de desempeño que va del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año:

**Etapa 1.** Planificación: se realiza el último trimestre del año de octubre a diciembre. Se establecen las metas y los objetivos de acuerdo con los compromisos y conforme a la planificación del 80%. Ésta se debe realizar con las jefaturas, las cuales se deben capacitar sobre la ley para trabajar en sintonía y conociendo la responsabilidad del proceso.

**Etapa 2.** Seguimiento: se solicita ser aplicada una vez al año, por lo cual se hará de febrero a abril del siguiente año. Debe ser desarrolla por las jefaturas con el fin de que se cumplan las funciones el Departamento de Recursos Humanos.

**Etapa 3.** Evaluación de desempeño: la evaluación se realiza a más tardar el último día del mes de mayo y es aplicada a todo el personal de la municipalidad por medio de las jefaturas.

**Etapa 4.** La realimentación: se aplica, tanto en la etapa de seguimiento, como de evaluación para establecer el plan de mejora, el cual permitirá fortalecer las debilidades y capacitar al personal para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia.

## **1.2 Pregunta de investigación**

Pérez y Sandoval (2015), en su artículo denominado: “Estructura y redacción de la pregunta de investigación”, indican que es “*el corazón de todo protocolo, de la cual se deriva el título, hipótesis y objetivo*” y lo desarrolla con un acrónimo FINER.

Es necesario considerar que toda investigación debe ser factible, interesante, novedosa, ética y relevante, lo cual permite obtener los recursos necesarios para la elaboración de información con el fin de que la persona desarrolladora tenga la motivación adecuada.

En este caso particular, surge la siguiente interrogante para poner en práctica el conocimiento adquirido a partir de la experiencia con la que se cuenta. Además, para lograr una contextualización, surge el siguiente problema de investigación:

**¿Cómo influir en la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN en la Municipalidad de Turrubares, durante el periodo 2022-2023, según las necesidades detectadas y la aplicación de un instrumento digital al personal?**

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN aplicando un instrumento digital al personal de la Municipalidad de Turrubares.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- I. Definir, conforme al ciclo de la evaluación de desempeño, las necesidades y limitaciones presentadas por la Municipalidad de Turrubares para desarrollar dichas evaluaciones.
- II. Establecer los roles y las responsabilidades que conlleva la nueva reforma de MIDEPLAN en cuanto a puestos de trabajo.

III. Aplicar un instrumento de evaluaciones de desempeño en formato Excel al personal de la Municipalidad de Turrubares.

#### **1.4 Justificación**

La implementación del nuevo modelo de evaluación de desempeño se debe ejecutar por ley en cada institución que la ampara, cuya esencia es evaluar a los servidores públicos en un sentido amplio donde se pueda realizar la rendición de cuentas respecto de las responsabilidades personales de cada funcionario público en el rendimiento de deberes.

Lo anterior permitirá promover el rendimiento y la calidad de bienes y servicios brindados en las organizaciones que se beneficiarán para mantenerse en constante adaptación a todo cambio legal y mejorar los servicios a los usuarios.

Por esta razón, debe implementarse esta nueva reforma y cada institución debe encontrar la manera de adaptarla a su realidad, por lo cual la Municipalidad de Turrubares busca colaboración para su respectiva implementación.

En dicha institución, al ser una de las municipalidades más pequeñas en personal y presupuesto, la realidad presentada es particular y proporciona un enriquecimiento productivo para otras municipalidades con las mismas condiciones.

Por lo tanto, el instrumento permitirá cumplir con las nuevas medidas de evaluaciones y proporcionar resultados que permitan visualizar las mejoras por implementar. Asimismo, será un instrumento adaptable a realidades similares con resultados favorables en una rendición de cuentas. Es necesario enfatizar que se proporcionará el incentivo de anualidad siempre y cuando el resultado de cada colaborador se encuentre en el rango de calificación deseable.

## **1.5 Antecedentes**

Cuando se hace referencia a una organización competitiva, es fundamental contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar, a la organización, todos sus conocimientos y habilidades.

Para ello, es importante un proceso adecuado de selección a la hora del reclutamiento y brindar, al personal nuevo, una breve inducción que oriente y guíe el trabajo por realizarse. Por ende, se hace preciso que, en todas las organizaciones, una vez que la persona ha sido seleccionada, se le den a conocer aspectos como: objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo, y orientarla en cuanto a funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo.

Si se estima lo mencionado anteriormente, cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claras sus funciones y la misión empresarial, se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño.

En ese sentido, se refleja la necesidad de contar con una buena evaluación del desempeño que se define como un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, caracterizado por ser participativo, dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y del logro organizacional.

De esta forma, se observa que la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes, lo cual le brinda, al subalterno, un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

Por consiguiente, la investigación realizada pretende concienciar acerca de la importancia de este proceso de mejora continua con la finalidad de estar seguros de que

quienes están al frente de una organización la administren eficazmente. Para ello, se requiere examinar la manera como se realizan las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control.

Para ello, es necesario diseñar e implementar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

Según Hernández (2018), conocer los antecedentes de un tema por investigar es importante por las siguientes razones:

Nos ayuda a no investigar sobre algún tema que ya se ha estudiado a fondo: una buena investigación es aquella que pretende estudiar un tema no conocido, pero también es la que le brinda un matiz diferente a un tema muy estudiado, obteniendo una visión diferente a las expuesta.

Estructurar más formalmente la idea de investigación: el revisar otras investigaciones sobre el tema en estudio brinda una idea base que permite tener una mayor claridad y formalidad de lo que se desea investigar.

Seleccionar una perspectiva desde la cual se abordará la idea de investigación: aunque los problemas de la investigación sean los mismos a otros estudios, éstos pueden ser abordados desde diferentes perspectivas, para lo cual es importante conocer estudios sobre el problema de investigación, donde se permita asumir una perspectiva particular e innovadora que genere nuevos aportes a nuestro campo de conocimiento.

Tomando en consideración lo indicado anteriormente, en el presente trabajo de investigación, se tomarán en cuenta referencias internacionales y nacionales, las cuales permitan comprender los temas en estudio y brinden un panorama más amplio que pueda potenciar la obtención de los resultados esperados.

### **1.5.1 Internacionales**

#### ***Antecedente No.1***

Consultando en la página web de la Universidad Central, la primera tesis fue elaborada por Cinthia José Moreno Torrez, Hanicksa Francela Ramírez Machado y Luz del Carmen Sánchez Lanuza (2021), y titulada: *“Evaluación al desempeño laboral de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí en el periodo del 2019-2020”*.

Su objetivo general es analizar el proceso de evaluación al desempeño de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de Estelí en el periodo 2019-2020 y el tipo de enfoque es cualicuantitativo.

Asimismo, la investigación permite que se pueda delimitar la factibilidad de realizar las evaluaciones de desempeño. Además, su aplicación es un instrumento que permita conocer la eficiencia y eficacia de cada funcionario de la Municipalidad de la ciudad de Estelí.

De igual importancia, la conclusión obtenida en esta tesis es que el instrumento implementado colabora para conocer la conducta y el rendimiento de los funcionarios, además de que existe una apertura a nuevos métodos y el incentivo para seguir creciendo profesionalmente, creando un ambiente laboral óptimo para ejecutar sus funciones.

Además, el aporte de esta tesis es significativo al determinar la similitud de estructuras organizacionales y cómo las evaluaciones de desempeño generan una mejora constante en el funcionamiento de las organizaciones, lo cual permite observar las debilidades en el cumplimiento de objetivos y atacar estos puntos con las jefaturas por medio de capacitaciones, talleres, incentivos y diversas maneras que aporten solución.

## ***Antecedente No.2***

La segunda tesis expuesta a continuación fue elaborada por María José Flores y Xóchilt Yalí Gradis Somarriba (2015), y titulada: “*Propuesta de mejora del manual de evaluación al desempeño del personal de la Dirección de Carrera Administrativa Municipal*”.

En esta investigación, el objetivo general es proponer una mejora del instrumento de evaluación del desempeño que puede aplicar la Dirección de Carrera Administrativa Municipal. Además, el tipo de enfoque de la investigación es mixto.

Por otra parte, la investigación determina que existe una importancia a la hora de realizar las evaluaciones de desempeño que permitan abarcar subjetivamente las funciones de cada colaborador y sus responsabilidades. Ello permite conocer si las funciones están siendo ejecutadas y si existen recargos de trabajo que disminuyan la eficiencia de los procedimientos del puesto.

Del mismo modo, la conclusión a la cual llega la tesis es la necesidad de que las organizaciones comiencen a entender que las evaluaciones de desempeño permiten ver las necesidades de los colaboradores. Por tanto, se deben profundizar los objetivos de cada puesto de trabajo para determinar la factibilidad del rendimiento de dichos colaboradores.

Por último, el aporte de la tesis lleva a percibir la necesidad de una constante actualización y mejora continua de las organizaciones a través de sus procesos, pues se evoluciona muy rápido y las necesidades cambian constantemente. Por lo tanto, es inevitable unirse a esta aceleración, percibiendo la importancia de que las evaluaciones de desempeño deban ser revisadas y actualizadas a las necesidades actuales.

## ***Antecedente No.3***

La siguiente investigación relacionada con el tema en estudio fue elaborada por Julissa Morgan Rivas y Karen Gioconda Rocha Medina (2016), y titulada: *“Implementación de la evaluación del desempeño como estrategia de mejora continua en la Alcaldía de Ciudad Sandino”*.

El objetivo general de la investigación es explicar la evaluación del desempeño como una implementación de estrategias de mejoras continuas en la Alcaldía de Ciudad Sandino, mientras el tipo de enfoque de la investigación es cualitativo.

El enfoque de la tesis resalta la importancia de cómo las organizaciones crean un clima laboral deseable y que cada persona pueda ser consciente de que tiene responsabilidades por cumplir y éstas deben ser evaluadas.

En este mismo sentido, la conclusión de la tesis es la importancia del análisis anterior a partir de la elaboración de una evaluación de desempeño, pues posibilita conocer el planteamiento preciso que permite desarrollar una evaluación precisa y eficaz.

Finalmente, el aporte de la tesis es evidenciar la importancia del acompañamiento a los evaluados, la comprensión de los parámetros que se les van a evaluar y la importancia de éstos, y que están enfocados en las funciones y responsabilidades de sus puestos.

#### ***Antecedente No.4***

La cuarta tesis analizada fue elaborada por Carolina de los Ángeles Escobar Membreño y María de los Ángeles Moreira López (2017), y titulada: *“Evaluaciones del desempeño en el sector público”*.

Escobar y Moreira (20217) tienen el objetivo de analizar la evaluación del desempeño como una herramienta clave para el buen funcionamiento de las organizaciones del sector público. Además, el enfoque de la investigación es cuantitativo.

Es necesario considerar que la investigación permite seguir esclareciendo la importancia de las evaluaciones de desempeño, las cuales permiten alcanzar las finalidades que tienen las organizaciones, en específico las públicas, las cuales tienen la obligación legal de la aplicación de dichas evaluaciones.

Por otra parte, cabe considerar que la conclusión de la tesis es determinar cuál sistema es eficaz para que las evaluaciones permitan cumplir con las metas y los objetivos de la organización. Con ello, se impulsará que los resultados ayuden a brindar un mejor servicio a los usuarios. De la misma forma, se debe incluir a los servidores en las mejoras de los métodos de evaluaciones.

Para finalizar, el aporte de esta investigación es comprobar la necesidad, en el sector público, de dejar que muchos sistemas sigan aplicándose por años con metodologías que ya no aportan y disminuyen el crecimiento en las organizaciones. Por ende, se produce un estancamiento visible y tangible para los servidores de éstas, la cual es una carencia que perjudica considerablemente.

#### ***Antecedente No.5***

El último antecedente internacional analizado es la tesis elaborada por Nubia Ileana Arroliga Reyes (2020) y titulada: *“Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias para el Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Ingeniería Centroamericana (ICA), Managua, Periodo 2019-2020”*.

Su objetivo general es diseñar un modelo de evaluación al desempeño por competencia para el Departamento de Recursos Humanos en la empresa Ingeniería Centroamericana y el enfoque investigativo es cualicuantitativo. En ese sentido, es cualitativa porque analiza los problemas en el proceso de evaluación de desempeño, y cuantitativa, pues analiza la relación entre variables de evaluación de desempeño laboral.

Asimismo, la evaluación viene a mejorar los procesos y funciones de la organización ya que no se había aplicado este tipo de procesos, por tanto, es nuevo para la organización. En su proceso de implementación permite tener más claramente las funciones de cada puesto de trabajo.

La conclusión a la que llega la investigación es que, a partir de la obtención del instrumento para aplicar las evaluaciones de desempeño, esto trae consigo una mejora oportuna, pues, en la organización, no se habían implementado y permiten un crecimiento que trae consigo beneficios oportunos.

Finalmente, el aporte en que incurre la tesis es percibir cómo, en las empresas, cada vez es primordial la aplicación de las evaluaciones y que, de acuerdo con sus necesidades, se enfocan las evaluaciones de desempeño para una mejora continua en las organizaciones.

### **1.5.2 Nacionales**

#### ***Antecedente No.1***

La primera tesis nacional fue elaborada por Andrés Villafuerte Vega (2020) y titulada: “Instrumentalidad jurídica de las evaluaciones del desempeño docente en la aplicación del despido por ineptitud”.

Su objetivo general es analizar la relación jurídica entre las evaluaciones del desempeño docente y el despido por ineptitud. En ese sentido, el enfoque investigativo es cualicuantitativo. Cuantitativo porque analizará parámetros de comparación y cualitativo debido a que se analizarán fuentes de información jurídica.

Dicha tesis expone la importancia de la idoneidad de puesto donde las personas postulantes cumplan con los requisitos mínimos para su contratación, lo cual acarrea consigo que, en una evaluación, se alcancen resultados positivos debido a que, conforme las funciones del puesto, se aplican las evaluaciones.

En la conclusión de la tesis, se determina, en varios factores, la importancia de realizar la contratación cuando el postulante cumpla el perfil del puesto para una idoneidad de cumplimiento de funciones. En relación con la responsabilidad de los funcionarios, éstos deben cumplir con sus ocupaciones y las metas del puesto, lo cual determina la eficacia y eficiencia correspondientes a las funciones públicas. De esta forma, las evaluaciones de desempeño se constituyen en la herramienta que va a medir el desarrollo de cada colaborador.

Por último, el aporte de esta tesis respalda la necesidad percibida por el gobierno de implementar esta nueva reforma de evaluaciones del desempeño que permitirán medir por grados académicos, responsabilidad y recargos a todos los servidores municipales. Aunado a esto, se resalta la importancia de que el departamento de recursos humanos debe ser minucioso al realizar contrataciones de personal que cumpla con el perfil del puesto y pueda ejecutar sus conocimientos adecuadamente. A partir de esto, se evitan contrataciones no idóneas que repercutirán en gastos innecesarios para las empresas. Por medio de las evaluaciones debidamente ejecutadas y analizadas las calificaciones, se podrá proceder con el procedimiento oportuno de despidos sin responsabilidad patronal.

### ***Antecedente No.2***

La segunda tesis analizada fue elaborada por Laura Wong Méndez (2006 y titulada: “Guía de evaluación del desempeño para ser aplicada a funcionarios y funcionarias de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO)”).

El objetivo general de esta tesis es diseñar una propuesta de evaluación participativa para ser aplicada a los y las funcionarias de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO) como un insumo que permita calificar el desempeño laboral en los niveles técnico y administrativo, y a la vez, que promueva la eficiencia y eficacia institucional. Su enfoque de investigación es cuantitativo.

Por ello, la tesis evidencia que, en efecto, realizar un instrumento para evaluaciones conlleva un trabajo conjunto por parte del departamento evaluador y del evaluado. En ese sentido, es todo un ciclo de detalles y revisiones por parte de jefaturas y de los evaluados para una retroalimentación.

De esta manera, la conclusión de la tesis determina la importancia de ser aplicada una evaluación por los beneficios aportados y la incertidumbre de un nuevo proceso que no se aplicaba en la organización, pero que trae muchos beneficios.

Asimismo, se señala que el aporte de esta tesis es tener claro que implementar un proceso lleva un ciclo que debe ser de conocimiento de todos para un beneficio conjunto. Ello permitirá que sea un proceso de éxito y de mejora continua para la organización.

### ***Antecedente No.3***

El antecedente tres es una tesis elaborada por Marcia Sánchez Huertas, Dayana Reyes Hidalgo y Warren Jesús Ugalde Mejía (2021), y titulada: “Elaboración de un plan de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluaciones de desempeño para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca”.

El objetivo general de esta tesis es elaborar la propuesta de plan de inducción, manual descriptivo de puestos e instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, lo cual esté adecuado a las características políticas y culturales para favorecer la dirección de personas. El enfoque investigativo desarrollado en la tesis es cualitativo.

Por otro lado, la investigación evidencia la multiculturalidad y que, en ella, se puede ver la necesidad de procesos fundamentales para el desarrollo de una empresa. Asimismo, la difícil tarea de introducir procesos con jefaturas que no se adaptan al cambio.

Aunado a esto, la conclusión del estudio denota que no se encuentra actualizado ningún proceso de inducción o manual descriptivo de puestos, o bien, no se cuenta con un instrumento de evaluaciones de desempeño, los cuales deben respetar la lengua de la zona y adaptarse a la realidad de la empresa conservando su esencia y siendo aprobados por la junta actual para su implementación, lo cual aportará para una mayor eficiencia.

En conclusión, la tesis aporta la gran diversidad existente en Costa Rica y la importancia de siempre respetar y adaptarse a las organizaciones y a su cultura. Cada proceso es importante al considerar el lugar o idioma, ya que son aspectos esenciales para mejorar el desempeño organizacional.

#### ***Antecedente No.4***

La cuarta tesis analizada fue elaborada por Karla Olave Borton (2005) y titulada: “Elaboración de un manual de evaluaciones del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos”.

El objetivo general del estudio es evaluar a todos los trabajadores de la Municipalidad de San Carlos con el fin de medir su rendimiento en el desempeño de sus tareas y aspectos de su actitud personal para mejorar su productividad al determinar potencialidades y/o deficiencias en su desempeño. La tesis tiene un enfoque de investigación cuantitativa.

Dicho estudio presenta la necesidad de construir un mejor ambiente y relación laboral a través de las capacitaciones que permitan orientar a los trabajadores a desempeñar sus labores de manera correcta, donde estén cumpliendo con el perfil del puesto, evaluando dichas acciones y que, por medio de los resultados, se determine si la persona necesita retroalimentación, reubicación o suspensión de su puesto de trabajo.

A modo de conclusión, la investigación resalta la necesidad de un instrumento que permita adaptarse a la realidad de la organización que puedan brindar capacitaciones de

mejora continua y sus colaboradores se sientan identificados con sus equipos y jefaturas. Además, que permita orientar a la organización sobre quiénes son los responsables de aplicar las evaluaciones y comunicarlo a sus funcionarios para conocimiento previo de su aplicación.

Cabe destacar el aporte de la tesis en lo referente a permite determinar la necesidad de una actualización oportuna de los instrumentos de evaluaciones, además de la importancia de que, tanto los evaluados, como los evaluadores tengan pleno conocimiento de lo que se aplica, lo cual es un derecho de todo colaborador. De la misma forma, se evidencian las mejoras obtenidas de la aplicación del nuevo instrumento para las organizaciones.

### ***Antecedente No.5***

El último antecedente nacional analizado es una tesis elaborada por Eric Calivá Aguilar, Adrián Córdoba Conejo y Christian Navarro Zamora (2020), y titulada: “Sistema de evaluación del desempeño de la empresa Grupo Guillen Miranda basado en el enfoque de gestión por competencias y sustentado en indicadores de gestión”.

El objetivo general de la investigación es desarrollar el sistema de evaluación del desempeño con el fin de medir el desempeño de los colaboradores en forma objetiva y justa mediante la aplicación de la metodología de gestión por competencias e indicadores de gestión y su enfoque de investigación es cuantitativo.

Igualmente, en la investigación, se puede denotar que, para toda estructura, se debe realizar una serie de pasos que permitan desarrollar una herramienta práctica y eficaz que permita determinar su viabilidad y las mejoras que puede traer a la empresa con el fin de seguir evolucionando y formando colaboradores calificados para el puesto desempeñado.

En la misma línea, la conclusión de la tesis evidencia que el instrumento realizado permite identificar cada puesto, sus funciones y responsabilidades, además de que ayudará a

medir, de esta manera, lo que se debe trabajar para conseguir colaboradores más eficientes y con habilidades propias de su puesto.

Por último, el aporte de este trabajo permitirá resaltar la importancia de crear instrumentos que puedan alcanzar objetivos de medición de funciones y se determinen las deficiencias encontradas en el personal en la ejecución de sus funciones diarias y cómo se encuentran sus jefaturas ejerciendo su mandato. Esto permitirá también resaltar la importancia de que se realicen evaluaciones de jefaturas a subalternos y viceversa para comprobar el grado de eficacia como encargado de área.

## **1.6 Proyecciones**

Para Hernández (2018), las proyecciones son las guías de una investigación que indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del tema en estudio. Se pueden considerar como respuestas provisionales a las preguntas de investigación.

Contextualizando lo indicado con anterioridad, se desarrollarán las definiciones tentativas del estudio de la presente investigación.

### **1.6.1 Alcances**

A continuación, los alcances que se pretenden lograr en esta investigación son los siguientes:

Para implementar el instrumento, se debe seguir una serie de lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas, los cuales se establecieron en el Decreto N°42087-MP-PLAN. Este ciclo comprende resultados del año inmediato anterior 2022-2023. Por tanto, este proyecto abarcará las siguientes etapas:

**Etapa 1. Planificación.** Se realiza en el último trimestre del año de octubre a diciembre y se establecen las metas y los objetivos de acuerdo con los compromisos y conforme a la planificación del 80%.

Lo anterior se debe establecer según los niveles de planificación divididos en:

**a) Primer nivel:** comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y de las metas del Plan Estratégico Nacional (PEN), del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas (PNDIP), del Plan de Desarrollo Cantonal y de los planes sectoriales (PS).

**b) Segundo nivel:** comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y de las metas del Plan Estratégico Institucional (PEI), del Plan Estratégico Municipal, del Plan Operativo Institucional (POI) o del Plan Operativo Anual (POA). En este nivel, las organizaciones sindicales tendrán la participación consultiva.

**c) Tercer nivel:** corresponde a evaluaciones de percepción de prestación de bienes y servicios realizadas por parte de las contralorías de servicios que no estén integradas al Sistema Nacional de Contralorías de Servicio, o bien, a las evaluaciones de percepción a partir del Índice de Cumplimiento de las Contralorías de Servicios realizado por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

**d) Cuarto nivel:** comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y de las metas de la dependencia (dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras públicas que integran esta dependencia.

**e) Quinto nivel:** comprende los objetivos y las metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública.

Estos niveles serán aplicados dependiendo el grupo de familias que corresponda a cada puesto de trabajo y sus responsabilidades. Los servidores públicos se agruparán en profesionales y no profesionales. Asimismo, de acuerdo con este grupo de colaboradores, se dividirán en familias de:

**1. Alta Dirección Pública:** las tareas en esta familia implican diseñar, dirigir y dirigir a las personas servidoras públicas a su cargo para lograr el cumplimiento de las metas y de los objetivos estratégicos. Los trabajos típicos en esta familia incluyen personas profesionales en los cargos de dirección, gerencias y jefaturas, entre otros.

**2. Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas:** las tareas de esta familia están directamente involucradas con el análisis y diseño de acciones y políticas que permitan el logro de productos claves para el cumplimiento de las metas y de los objetivos estratégicos. Los trabajos típicos en esta familia incluyen a los profesionales directamente vinculados con el logro de metas del primer y segundo nivel.

**3. Prestación de Servicios Públicos:** en esta categoría, se incluyen las personas servidoras públicas que brindan servicios a la ciudadanía, tales como médicos, educadores, policías, entre otras. Esta familia de puestos tiene, tanto personas profesionales, como no profesionales.

**4. Gerencia y Administración:** en esta categoría, se incluyen las personas servidoras públicas que brindan servicios de apoyo y soporte. Esta familia de puestos tiene, tanto personas profesionales, como no profesionales. Las personas servidoras públicas en esta familia de puestos se desempeñan en las siguientes categorías:

- Gestión y Administración General.
- Finanzas.
- Comunicación.
- Recursos Humanos.
- Tecnologías de la información.

- Asesoría Jurídica.
- Otras que realicen funciones de gerencia y administración.

Por su parte también se evaluará un 20% el cual se desarrolla en habilidades blandas, según la familia que corresponda, esta evaluará las competencias individuales, autoevaluación y evaluación a jefaturas. Las jefaturas son parte primordial de todo el proceso por lo que se realizara la capacitar sobre la Ley para trabajar en sintonía y conociendo de la responsabilidad en el proceso.

**Etapas 2. Seguimiento:** debe ser aplicada una vez al año, por lo tanto, se empleará a inicios de enero. Permite observar el desarrollo de los objetivos y de las metas antes de aplicar la evaluación. Debe ser desarrollada por las jefaturas con el acompañamiento del departamento de recursos humanos con el fin de que se cumplan las funciones.

Finalmente, el departamento de recursos humanos acompañará a las jefaturas para aplicar, a finales de febrero, las evaluaciones de desempeño debido a la entrada en vigor de la Ley General del Empleo Público que rige a partir del 9 de marzo de 2023.

### **1.6.2 Limitaciones**

La investigación se centra en el instrumento digital para realizar evaluaciones de desempeño en la Municipalidad de Turrubares perteneciente al cantón 16 de la provincia de San José.

Límites temporales:

La investigación se inició en setiembre del 2022 y concluirá en febrero del 2023.

Límites espaciales:

Esta investigación se llevará a cabo en la Municipalidad de Turrubares perteneciente al cantón 16 de la provincia de San José.

La investigación no se pudo ampliar a otras instituciones del cantón al estar dirigida en específico a dicho gobierno local.

La evaluación de desempeño fue aplicada al personal durante el mes de febrero del año en curso.

Las limitaciones son considerables en una institución que no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por lo cual la información solicitada se realizará a diferentes departamentos para su adecuada obtención.

Los resultados obtenidos permiten dar un seguimiento y buscar planes de mejora y capacitaciones. Esto resalta también que la municipalidad no cuenta con recursos para capacitaciones, por lo tanto, buscará, por medio de diversas instituciones, capacitar las áreas donde se requiera.

La última etapa de la realimentación se aplica, tanto en la etapa de seguimiento, como de evaluación para establecer el plan de mejora, el cual permitirá fortalecer las debilidades y capacitar al personal para conseguir una mayor eficiencia y eficacia. Esta etapa no se aplicará en su totalidad debido a la no aplicación de la etapa tres.

Por consiguiente, se desarrollará solo posterior a la etapa de seguimiento para determinar, analizar y desarrollar, por parte de las jefaturas, métodos de mejora que permitan disminuir las deficiencias encontradas.

**CAPÍTULO II:**  
**MARCO TEÓRICO**

## **Fundamento teórico**

En este apartado, se darán a conocer todos los conceptos que conforman el marco teórico con el fin de dar fundamento al trabajo de investigación, permitiendo el despliegue de la indagación y aportar en el desarrollo de la nueva reforma de las evaluaciones de desempeño siendo fundamental para el crecimiento de una organización.

Por ello, surge la necesidad de exponer la historia de las evaluaciones de desempeño, los tipos de evaluaciones actuales, los responsables de ejecutarlas y el enfoque que viene a darles la nueva reforma de MIDEPLAN a las evaluaciones de desempeño.

### **2.1 Evolución de las evaluaciones de desempeño**

Muchas veces, se considera que las evaluaciones de desempeño se desarrollaron en la actualidad, sin embargo, se debe aclarar que tienen una trayectoria desde la antigüedad con una connotación, prácticas y ejecución a la realidad de la época. En las religiones practicadas en la antigüedad, su creencia indicaba que, si una persona moría, pasaba por un proceso donde los dioses, según la vida llevada por la persona, tomaban la decisión de si eran ideales para pasar al más allá.

Asimismo, como se puede ver en los años antes de Cristo, ya se desarrollaba una forma de evaluar a las personas.

*Desde un punto de vista más terrenal y algo más reciente, podemos iniciar el repaso a esta evolución del desempeño con Cortés Carreres. El autor recuerda que la historia de la evaluación del desempeño surge inicialmente en China. En 221-265 a. C., los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado “valorador imperial”, persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la Corte. Se trataba de un modo de comprobar su rendimiento y de que cumplieran fielmente sus altas funciones, evitando desviaciones e ineficiencias (Padilla, 2022).*

De esta manera, a través de los años, se iban desarrollando oportunamente las formas de conocer la ejecución de las funciones correspondientes a sus tareas diarias y, a través de ello, obtener un resultado favorable.

## **2.2 Importancia de las evaluaciones de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño buscan objetivos y resultados que favorezcan el desarrollo de quien las implementa y mejorar los conocimientos de quien se aplica.

*El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos, podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2010, p.32).*

*Grosso modo*, las evaluaciones permiten determinar:

- La satisfacción del trabajo ejecutado por el trabajador.
- Una retroalimentación de las mejoras que debe tener el colaborador.
- Las capacitaciones que se deben implementar.
- Descubrir habilidades potenciales.
- Disolver dudas de las funciones del puesto evaluado.
- Motivar a una comunicación abierta.
- Vincular las metas y los objetivos de la empresa con el colaborador.
- Analizar cómo se están desarrollando las funciones de la empresa.
- Replantear mejoras institucionales.
- Plantear incentivos según su calificación.

Cuando se desarrolla una correcta metodología en una organización, los resultados permitirán el desarrollo de los colaboradores y el rendimiento oportuno, lo cual mejora el

resultado de los objetivos y de las metas de una organización. Por ello, las evaluaciones son fundamentales en una organización para su crecimiento y evolución en la adaptabilidad en tiempos tan cambiarios.

Siguiendo esta idea, las evaluaciones del desempeño constituyen una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización que permitan la mejora continua y la creación de los planes de acción para mejorar a nivel institucional, organizativo y personal.

La evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, incluido su nivel de experiencia y formación como puntos claves por tomar en cuenta en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.

### **2.3 Responsables de la evaluación de desempeño**

A través del tiempo, se ha desarrollado la inquietud de los responsables de realizar las evaluaciones de desempeño en una organización. Al respecto, Chiavenato (2009) aduce que *“el ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de tercero”* (p. 249).

Chiavenato (2009) expone una de las formas más interesantes de realizarlas y conduce a una visión de desarrollo institucional muy elevado que puede proporcionar meramente la cultura en el entorno de la organización, o bien, el propio puesto de trabajo. Por lo tanto, impulsa a idealizar una organización con un nivel de desarrollo interno consolidado y adaptado a las realidades.

De la misma forma, Chiavenato (2009) también menciona que existen los siguientes elementos por tomar en cuenta conforme lo determina cada organización responsable de ejecutarlas:

**La autoevaluación de desempeño:** se desarrolla en empresas abiertas donde cada persona constantemente autoevalúa su desempeño, lo cual le permite conocer si logró sus metas, o bien, cuáles esfuerzos debe realizar para alcanzarlas.

**El gerente:** al ser el administrador, es el responsable de su personal y, con ayuda del departamento de recursos humanos, proporcionará la colaboración en el desarrollo del sistema y mantiene su línea de mando en la ejecución de las funciones.

**El equipo de trabajo:** será el encargado de evaluar como un todo y de manera individual para luego unificar ideas y crear sus planes de mejora para lograr las metas de la organización.

**El empleado y su jefatura:** con la guía y orientación de la jefatura que le proporciona todas las herramientas, el colaborador realiza su evaluación para obtener un intercambio de aportes y, con ello, mejorar en los resultados.

**La evaluación 360:** esta evaluación permite que toda persona que interactúe con el evaluado brinde su criterio sobre su desarrollo en el puesto de trabajo, por tanto, es una evaluación que permite conocer cómo las personas perciben su eficiencia y eficacia abiertamente.

**La evaluación hacia arriba:** los colaboradores evalúan a su jefatura, lo cual permite conocer si está inducido a las metas de la organización y ha proporcionado todas las herramientas con los suyos para un debido funcionamiento.

**La comisión de evaluación del desempeño:** consiste en un grupo de personas que, directa o indirectamente, se encargan de realizar las evaluaciones de desempeño. Es requerido que la conformen miembros permanentes y transitorios.

**El departamento de recursos humanos:** es la forma habitual de realizar las evaluaciones de desempeño donde toda la responsabilidad recae en el departamento de recursos humanos,

el cual canaliza y realiza los estudios pertinentes para desarrollar planes de mejora conforme a los resultados.

#### **2.4 Limitaciones de la evaluación de desempeño**

Para Alles (2010), *“los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos, cuando los evaluadores no se toman en serio los programas –esto se soluciona con formación–, pero, en ocasiones, fallan por la presencia de jefes/evaluadores deshonestos o no sinceros durante la evaluación”* (p.36).

De la misma forma, en muchas ocasiones, se carece de normas, no se utilizan criterios objetivos, no existe una retroalimentación, no hay comunicación activa en la organización, existe una cultura negativista o abuso de autoridad, o bien, pueden ocurrir errores del evaluador.

Por lo anterior, se deben buscar herramientas adecuadas y adaptadas a la realidad de la organización, además de que se realice un instrumento que contenga todo lo que la empresa quiere evaluar, existan las capacitaciones necesarias para los evaluadores y dichas evaluaciones sean de conocimiento de cada evaluado para que no se cree un ambiente negativo y de imposición por la aplicación de la evaluación.

Muchas veces, solo se aplica por autoridad del superior y no contempla cómo lo percibe quien recibirá la evaluación, ya que tiende a ser una forma de juzgar el desarrollo de sus funciones.

#### **2.5 Evaluaciones de desempeño instituciones públicas**

En la página web [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr), se mencionan los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas, con fundamento en las atribuciones que les confieren los artículos 11, 140, 146 incisos 3) y 8) y 191 de la Constitución Política, los artículos 4, 11, 25 inciso 1), 27 inciso 1) y el 28 inciso 2 acápito b) de la Ley General de la

Administración Pública, N°6227 del 2 de mayo de 1978, los artículos 45 al 49 de la Ley de Salarios de la Administración Pública N°2166 de 9 de octubre de 1957, adicionados por el artículo 3 de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N°9635 del 3 de diciembre de 2018, así como su Transitorio XXXIII

Como se puede observar desde 1957 y en las reformas que se han venido realizando con el tiempo, se estipula la obligación de evaluar a los funcionarios públicos. Sin embargo, en muchas organizaciones, no se realizaba hasta que surgió la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas en el 2018, la cual vino a establecer la obligatoriedad en todas las instituciones, además de regular los porcentajes de la retribución por anualidades, ya que éstas se otorgan de acuerdo con el puntaje final de la evaluación de desempeño.

Dichas evaluaciones vienen a ser una parte importante de las organizaciones públicas, ya que determinan si en su año laborado, las funciones ejecutadas en el puesto cumplen para proporcionar el retroactivo por anualidad, el cual fue regulado y pasó a ser un porcentaje para todos dependiendo de la categoría de pertenencia. En ese sentido, en un profesional, es un 1,94% , mientras, en un no profesional, es un 2,54%.

Este sistema de evaluación debe ser lo suficientemente objetivo para acreditar que la nota asignada es aquella que el funcionario ha obtenido con su trabajo diario, pues ahora sí se exige categóricamente que, para gozar de la anualidad, el funcionario debe obtener al menos la calificación de “muy bueno” o “excelente”, existiendo desde puestos operativos, hasta gerenciales y de dirección (Quesada, 2019).

Asimismo, dicho porcentaje solo se aplicará una única primera vez al último salario percibido del último trimestre del año 2018 convirtiéndose en un monto nominal.

## 2.6 MIDEPLAN

A partir de la entrada en vigor de la Ley 9635, en el artículo 47, se indica que:

*Los lineamientos generales aplicables para todo sector público los definirá el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con el objetivo de homogenizar y estandarizar, con las salvedades respectivas, los métodos de evaluación y los sistemas de información respectivos.*

Por ello, MIDEPLAN desarrolla el Decreto N°42087-MP-PLAN Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas, que, a partir de las modificaciones a la Ley General de la Administración Pública, las municipalidades entran a ser parte de esta reforma en la aplicación de las evaluaciones de desempeño.

Su objetivo principal es promover el desarrollo del funcionario público para mejorar la gestión pública y aumentar la generación del valor público. Los principios rectores de la norma serían; participación, transparencia, imparcialidad, igual oportuna, trato y no discriminación, legalidad, eficacia y eficiencia.

Serán las siguientes unidades que les corresponde los roles de los actores participantes en la evaluación del desempeño: jerarquía institucional, dependencias de la planificación institucional, dependencias de gestión de recursos humanos, jefaturas, contralorías de servicios, dirección general de servicio civil y persona servidora pública.

En el artículo 5 del decreto, se establece lo siguiente:

Artículo 5º-Usos de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño tendrá los siguientes usos:

- a) Otorgamiento del incentivo por concepto de anualidad, debido al cumplimiento de las metas y los objetivos de desempeño individual, a las personas servidoras públicas que se encuentren en el esquema de salario compuesto.
- b) Otorgamiento de los estímulos a la productividad a las personas servidoras públicas que se encuentren en el esquema de salario global y salario compuesto.
- c) Elaboración de los planes de seguimiento y mejora.
- d) Actividades de formación, capacitación y desarrollo.
- e) Promoción y ascensos.

Asimismo, el ciclo que compone el desarrollo de las evaluaciones de desempeño inicia el 01 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año, y se conforma de cuatro etapas: planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación. Estas etapas se desarrollan en periodos establecidos que permiten una evaluación sumamente completa.

Por último, la evaluación cuenta con componentes que integran un 80% cumplimiento de metas y objetivos, y un 20% de habilidades blandas. Este 80% está conformado por cinco niveles, clasificándose en familias, mientras el 20% en tres niveles. Estos mismos porcentajes son divididos en una tabla ya estipulada que permitirá determinar al finalizar su puntuación como cada servidor público ha desarrollado sus funciones a lo largo del año.

## **2.7 Municipalidad de Turrubares**

La página web [turrubares.go.cr](http://turrubares.go.cr) sintetiza como se llegó a desarrollar y denominar cantón de Turrubares:

En la administración de don Julio Acosta García el 30 de julio de 1920, en ley No.56, se crea el cantón de Turrubares y otorga el título de villa a la cabecera, la población de San Pablo. Posteriormente, en ley No.4574 del 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que, en su artículo tercero, le confirió a la villa la categoría de ciudad por ser cabecera de cantón

En la división territorial escolar publicada en La Gaceta No.23 de 29 de enero de 1886, aparece San Pablo como el distrito escolar número tres del cantón de Puriscal. La escuela se construyó en 1942 en la administración de don Rafael Ángel Calderón Guardia y se denominó Escuela San Pablo. El Colegio Técnico Profesional Agropecuario de Turrubares inició sus actividades docentes en 1974 durante la segunda administración de don José Figueres Ferrer.

En relación con el nombre del cantón, existen dos versiones populares. Una de ellas se refiere a que Turrubares es una palabra de origen indígena que evolucionó de su forma primitiva Turruraba, que correspondía a un cacique que habitó la región. La otra versión es que el cantón tomó el nombre del río que atraviesa la zona denominado Turrubares. Cabe indicar que, desde la época colonial, se conoce con el anterior topónimo a un cerro de aspecto volcánico perteneciente a una de las estribaciones de la cordillera de Talamanca.

En ley No.56 de 30 de julio de 1920, Turrubares se erigió en cantón de la provincia de San José con cuatro distritos. Se designó como cabecera la población de San Pablo. Turrubares, procede del cantón de Puriscal, establecido en ley No.20 del 7 de agosto de 1868.

## **2.8 Ubicación geográfica**

La Municipalidad de Turrubares es el cantón No.16 de la provincia de San José.

## Figura 1

*Distribución de los distritos del cantón de Turrubares*



**Nota:** La figura representa la distribución de los distritos y los cantones vecinos

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos, Municipalidad de Turrubares

### 2.9 Escudo

El personaje representa la justicia con la balanza y espada de la verdad. Los brazos con la venda significan que la justicia es ciega, es decir, se administra sin distinguos de ninguna especie. El fondo es de color café y representa la tierra.

El lema del escudo es "justicia – honor – progreso":

1. Justicia: un cantón que exige justicia como primer paso para obtener progreso, ya que Turrubares ha sido abandonada a través de la historia.
2. Honor: se pide mayor respeto para el cantón y un trato como territorio soberano e independiente, y no como apéndice de otros cantones. La municipalidad es su propio gobierno.

3. Progreso: el cantón clama por el progreso y bienestar para todos sus habitantes, lo cual solo a través de la unión de fuerzas con la participación comunal podrá lograrse.

**Figura 2**  
*Escudo de Cantón de Turrubares*



**Nota:** La figura corresponde al escudo del cantón de Turrubares

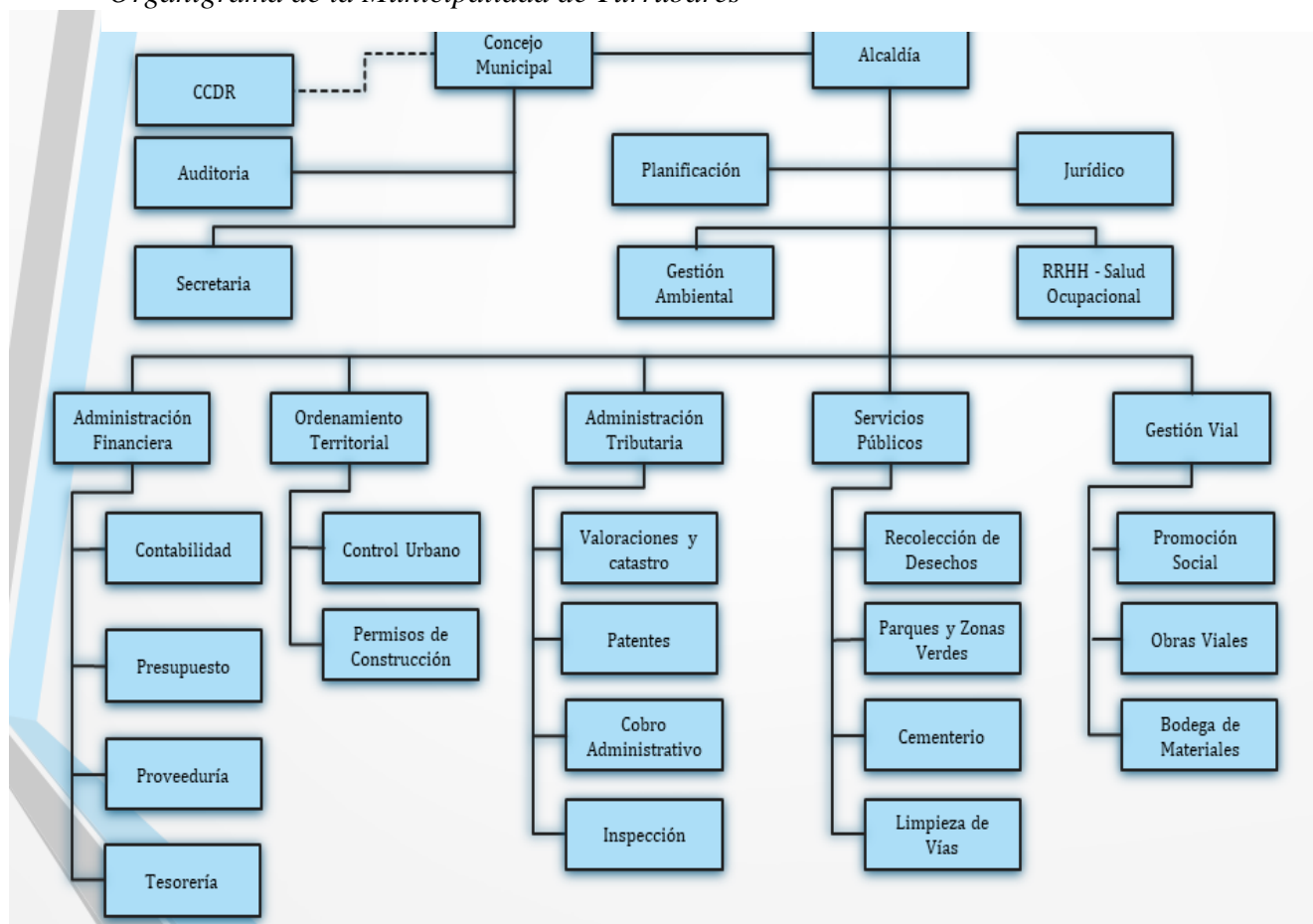
**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos, Municipalidad de Turrubares

## 2.10 Organigrama

El organigrama es extraído de la página web [turrubares.go.cr](http://turrubares.go.cr).

**Figura 3**

*Organigrama de la Municipalidad de Turrubares*



**Nota:** La figura representa el organigrama actual de la Municipalidad de Turrubares.

**Fuente:** Página web [turrubares.go.cr](http://turrubares.go.cr).

## 2.11 Misión

En la página web [turrubares.go.cr](http://turrubares.go.cr), se indica la siguiente misión de la Municipalidad de Turrubares:

*Turrubares garantiza oportunidades reales para un desarrollo humano integral con la colaboración de sus organizaciones comunales, instituciones gubernamentales, ONG, y organismos internacionales, liderazgo municipal,*

*participación, vigilancia y auditoría ciudadana continuadas, trabajando en comunidad de propósitos y en armonía con la naturaleza.*

## **2.12 Visión**

En la página web [turrubares.go.cr](http://turrubares.go.cr), se muestra la siguiente visión de la Municipalidad de Turrubares:

*Turrubares es el cantón líder de la armonía entre ciudad y campo, punto de confluencia geográfica y cultural, con liderazgo en la conservación, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y en la reafirmación de su identidad local con perspectiva universal.*

## **2.13 Valores**

Según la página web [turrubares.go.cr](http://turrubares.go.cr), los siguientes son los valores de la Municipalidad de Turrubares: solidaridad, equidad, identidad, honestidad, igualdad, paz, eficiencia, creatividad y compromiso.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

## **Método de investigación**

En este capítulo, se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente trabajo de investigación. Por ende, se exponen aspectos como el tipo de investigación, el paradigma, el enfoque y el método que fueron utilizados para llevar a cabo dicho trabajo investigativo.

Consecuentemente, se requiere establecer procedimientos que permitan desarrollar los parámetros que permitirán desarrollar los datos. Esto mismo debe permitir realizar una adecuada recolección de datos, el tipo de investigación que se va a llevar a cabo, los alcances, las fuentes de información, los instrumentos y las técnicas de recolección.

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Hernández (2014) define que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.37). De acuerdo con esta definición, la investigación es un proceso que controla aquello que va a estudiar; en concreto, este control se efectuará sobre las variables en estudio; sin embargo, la posibilidad de controlar o no estas variables delimita el tipo de investigación realizada.

Los enfoques más reconocidos son el cualitativo, el cuantitativo y el mixto, los cuales, a partir de sus características particulares, determinan el tipo de investigación que se requiere utilizar de acuerdo con el trabajo de investigación.

En el caso del presente trabajo, se realizará la cuantificación de datos para recolección del proyecto de investigación conforme cuestionarios que recabarán la información, por lo cual el enfoque será cuantitativo, el cual, según Hernández (2014), “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 37).

### **3.2 Método de la investigación**

Barrantes (2007) menciona que “dentro de los paradigmas, hay diferentes enfoques o maneras de ‘ver o concebir algo’ posiciones de un punto de vista para aproximarse a algo” (p 57). El enfoque al que obedeció el trabajo de investigación se denomina enfoque cuantitativo por cuanto los instrumentos elaborados para recopilar la información respondieron a un criterio de confiabilidad externa, manteniendo la anonimidad de los entrevistados para evitar la distorsión en los datos.

El método seguido para la realización de esta investigación inició con la propuesta del tema de investigación, el cual se centró en la aplicación de un instrumento para aplicar la evaluación del desempeño en el periodo 2022-2023.

La presente investigación se considera con un alcance descriptivo, pues se “indagan la incidencia de las modalidades, las categorías o los niveles de una o más variables en una población. Son estudios puramente descriptivos” (Hernández, 2014). Dicho estudio se desarrollará con la población de servidores de la Municipalidad de Turrubares.

### **3.3 Fuentes de información**

Las fuentes de información más conocidas son principalmente de tres tipos: primarias, secundarias y terciarias. Cada uno de ellos brinda los datos según la necesidad, el tipo y el alcance de la investigación.

Para la presente investigación, se utilizan las fuentes secundarias y primarias. Las fuentes para la investigación fueron los sujetos funcionarios a los cuales se les aplicó la evaluación de desempeño, así como las fuentes de referencia consultadas como fuentes secundarias para fundamentar el trabajo.

### **3.3.1 Fuentes de información primaria**

Se desarrollará a partir de un cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de Turrubares, la cual está compuesta por una cantidad de 41 servidores municipales entre profesionales y no profesionales que serán parte necesaria en el proyecto. Estos datos son de primera mano de quien los proporcionó y con autorización y conocimiento de éstos.

### **3.3.2 Fuentes de información secundaria**

Para establecer los fundamentos teóricos de los resultados obtenidos, se llevó a cabo una revisión de citas bibliográficas, tales como libros, enciclopedias, libros electrónicos, tesis, base de datos bibliográficos y otras fuentes electrónicas.

### **3.4 Variables o unidades de análisis**

Este apartado se concluye con un cuadro de variables, las cuales surgen de los objetivos específicos planteados en el capítulo I y constituyen las características por estudiar.

El cuadro representa cómo se desea trabajar para llevar a cabo el trabajo de investigación conforme a los objetivos planteados.

**Tabla 1***Variables*

Objetivo	Variable	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición instrumental
Definir conforme al ciclo de la evaluación de desempeño las necesidades y limitaciones presentadas por la Municipalidad de Turrubares para desarrollar dichas evaluaciones.	Evaluaciones de desempeño	“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos, podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles, 2010, p.32).	1. Métodos utilizados. 2. Grado del conocimiento del funcionario encargado. 3. Consulta con los colaboradores.	Cuestionario
Establecer los roles y las responsabilidades que conlleva la nueva reforma de MIDEPLAN.	Responsables de las evaluaciones de desempeño	“El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de tercero” (Chiavenato, 2009, p. 249)	1. Grado de conocimiento que tienen sobre la nueva reforma. 2. Opinión de los responsables. 3. Plan de capacitación.	Cuestionario
Emplear el instrumento de evaluaciones de desempeño al personal de la Municipalidad de Turrubares.	Instrumento de evaluaciones	Los lineamientos generales aplicables para todo sector público los definirá el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) con el objetivo de homogenizar y estandarizar, con las salvedades respectivas, los métodos de evaluación y los sistemas de información respectivos.	1. Ciclo correspondiente a la evaluación. 2. Método utilizado en el proceso.	Cuestionario

### **3.5 Instrumentos**

El cuestionario es una herramienta del método cuantitativo y uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos.

*El cuestionario es un instrumento muy utilizado para recolectar datos. Consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables que se desean medir. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas; en el primer caso, delimitan previamente las opciones de respuesta. Las cerradas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis, y requieren un menor esfuerzo de los encuestados a la hora de responder. La desventaja es que limitan las respuestas de las muestras y pueden no describir con exactitud lo que los entrevistados piensan. Por su parte, las preguntas abiertas no delimitan con anterioridad las opciones de respuesta; en estas, la codificación se hace después de obtener todas las repuestas, o al menos las principales tendencias identificadas en una muestra de los cuestionarios aplicados (Hernández, et al., 2010, p.217).*

Consecuentemente, el cuestionario por utilizarse para la elaboración de este trabajo consta de 29 preguntas cerradas de selección única dividido en cuatro variables de estudio: reclutamiento, selección, capacitación y salud ocupacional. Se aplicará en forma individual a los colaboradores de la Municipalidad de Turrubares.

### **3.6 Proceso para la recolección y análisis de datos**

El proceso de recolección y análisis de datos para este proyecto se desarrollará por medio de encuestas aplicadas al Departamento de Recursos Humanos, al Departamento de Planificación y a los coordinadores de la Municipalidad de Turrubares. Esto permitirá analizar los datos obtenidos y brindar así los resultados del proyecto para el desarrollo de éste.

### 3.6.1 Población de interés

En esta investigación, la población de interés son 41 empleados de la Municipalidad de Turrubares, los cuales serán parte importante de unidad de estudio.

**.Tabla 2**

*Distribución del personal de la Municipalidad de Turrubares*

<b>Clase de puestos</b>	<b>Valores absolutos</b>	<b>Valores relativos</b>
<b>Administrativo Municipal 2</b>	2	5%
<b>Administrativo Municipal 3</b>	1	2%
<b>Operativo Municipal 2</b>	6	15%
<b>Operativo Municipal 4</b>	4	10%
<b>Operativo Municipal 5</b>	8	20%
<b>Operativo Municipal 6</b>	1	2%
<b>Técnico Municipal 1</b>	4	10%
<b>Técnico Municipal 2</b>	1	2%
<b>Técnico Municipal 3</b>	1	2%
<b>Profesional Municipal 1</b>	5	12%
<b>Profesional Municipal 2</b>	1	2%
<b>Profesional Municipal 3</b>	3	7%
<b>Profesional Municipal 4</b>	4	10%
<b>Total</b>	41	100%

**Nota:** La tabla describe los nombres, la clase de puestos y los puestos de los funcionarios de la Municipalidad de Turrubares.

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

### **3.6.2 Tipo de muestreo**

Existen dos formas de definir la muestra: la probabilística que se establece desde el punto de vista cuantitativo, y la no probabilística que se constituye desde la perspectiva cualitativa, en el cual todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández, et al., 2006). Este trabajo se desarrollará con el tipo de investigación cuantitativo, por tanto, es posible utilizar el tipo de muestreo probabilística.

### **3.6.3 Tamaño de la muestra**

Se realizará con el total de los colaboradores de la Municipalidad de Turrubares, los cuales son 41 servidores. Dado que la población de estudio es relativamente pequeña y las unidades de estudio son tan variables, se tomó el total de la población, es decir, la encuesta se aplicó por igual a todos los colaboradores.

Hernández, et. al. (2006) indican que “el tamaño de una muestra depende también del número de subgrupos que nos interesan en una población” (p.260). En el caso de la presente investigación, los subgrupos cuentan con una cantidad pequeña de integrantes, por lo tanto, es imposible obtener una muestra representativa de cada uno de ellos.

Asimismo, Hernández, et al. (2006) expresan que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69).

### **3.6.4 Selección y distribución de la muestra**

De acuerdo con Ulate y Vargas (2014), la selección y distribución de la muestra es donde “se aclaran los criterios empleados para decidir cuales elementos abordar, cómo y de qué forma” (p.80).

**Tabla 3***Selección y distribución de la muestra*

<b>Familias</b>	<b>Clase de puesto</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas</b>	Profesional Municipal 4	4	4
<b>Gerencia y Administración</b>	Profesional Municipal 3	13	13
	Administrativo Municipal 3		
	Profesional Municipal 1		
	Administrativo Municipal 2		
<b>No Profesionales</b>	Operativo Municipal 2	24	24
	Operativo Municipal 4		
	Operativo Municipal 5		
	Técnico Municipal 3		
	Operativo Municipal 6		
	Técnico Municipal 1		
	Profesional Municipal 3		

**Nota:** Esta tabla muestra las familias, la clase de puesto, la población y la muestra por utilizar.

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Turrubares.

### 3.6.5 Unidad de muestreo

La unidad de muestreo está conformada por cada una de las personas que integran la organización, forman parte del proceso y fueron entrevistadas.

### 3.6.6 Unidad informante

Según Ulate y Vargas (2014), se entiende por unidad informante a “la persona que brinda la información” (p. 80). La unidad de muestreo es también la unidad informante.

**CAPÍTULO IV:**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## Análisis de resultados

Una vez concluida la aplicación de cuestionarios, se procede a elaborar las tablas y los gráficos presentados a continuación, los cuales reflejan los datos obtenidos y el análisis correspondiente.

### 4.1 Resultado del cuestionario aplicado al Departamento de Recursos Humanos

#### 4.1.1 Edad

En la tabla 4, se reflejan las edades de las personas a las cuales se les van a aplicar las evaluaciones de desempeño según su edad:

**Tabla 4**

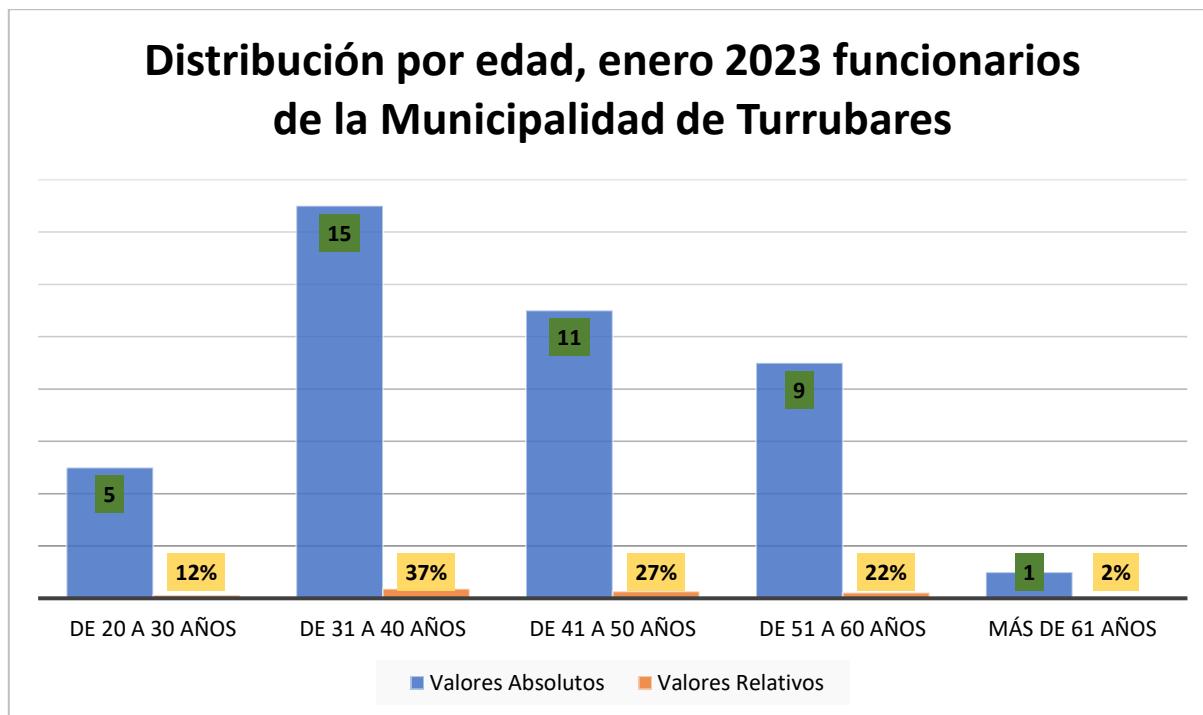
*Distribución por edad, enero 2023 funcionarios de la Municipalidad de Turrubares*

Edad	Valores absolutos	Valores relativos
De 20 a 30 años	5	12%
De 31 a 40 años	15	37%
De 41 a 50 años	11	27%
De 51 a 60 años	9	22%
Más de 61 años	1	2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

## Gráfico 1

*Distribución por edad*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Se puede visualizar, en la tabla 4 y gráfico 1, que hay una mayor cantidad de servidores municipales que se encuentran entre 31 y 40 años de edad. Esto permite considerar que se cuenta con una cantidad de personas bastante jóvenes con facilidad al cambio y al aprendizaje con respecto a una adecuada autoevaluación.

No obstante, es considerable también que se cuenta con una población mayor y la facilidad para adaptarse es menor, por lo cual es necesario desarrollar estrategias de acompañamiento constante por parte de los coordinadores y del Departamento de Recursos Humanos. Consecuentemente, se puede determinar la importancia de realizar un trabajo de capacitaciones más minucioso y un acompañamiento óptimo en la aplicación de las evaluaciones de desempeño.

#### 4.1.2 Nivel académico

A continuación, en la tabla 4, se reflejan los niveles académicos de los servidores municipales:

**Tabla 4**

*Niveles académicos a enero de 2023*

Escolaridad	Valores absolutos	Valores relativos
Primaria completa	18	44%
Secundaria completa	1	2%
Secundaria incompleta	1	2%
Universidad completa	18	44%
Universidad incompleta	3	7%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

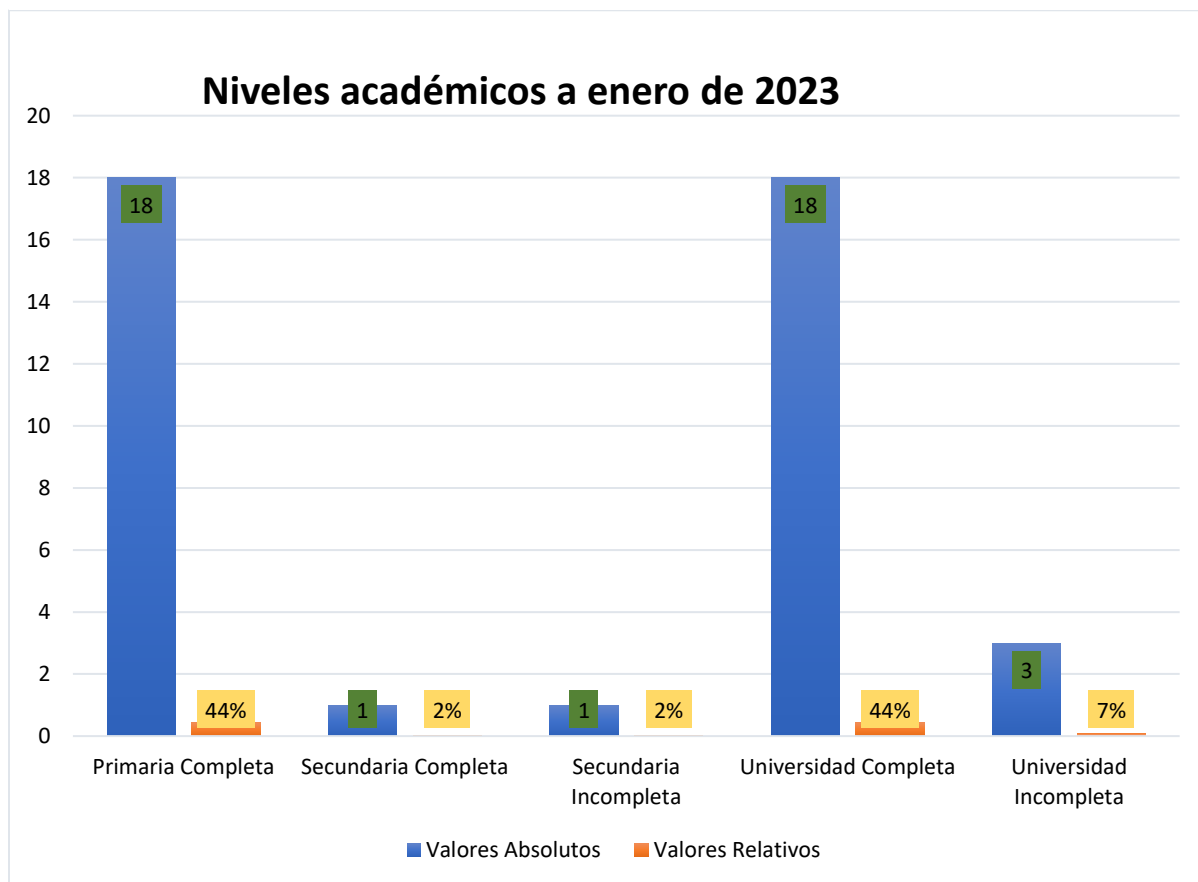
**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Como se puede ver en los resultados obtenidos, se cuenta con una misma cantidad de personas con una primaria y universidad completas. Las personas que reflejaron una primaria completa corresponden a puestos de trabajo que, en sus requisitos, se solicita tener como mínimo primaria completa, los cuales son los puestos de operativos y algunos técnicos que solo se solicita algún curso con afinidad al puesto.

El segundo puntaje con el mismo resultado fue la universidad completa debido a su indispensabilidad para los puestos profesionales. Por lo tanto, se trabaja con una población que permite una colaboración mutua para los debidos procesos. Lo anterior se puede evidenciar más ampliamente en el siguiente gráfico 2:

## Gráfico 2

### Niveles académicos



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Igualmente, se rescata de este análisis la existencia de una tasa de porcentaje muy baja igualando entre secundaria completa e incompleta. Esto hace analizar la necesidad de incentivar al personal de la Municipalidad de Turrubares, con los resultados de las evaluaciones de desempeño, a desarrollar planes de estudio que les permitan concluir sus carreras, o bien, capacitarse con cursos que les permiten lograr un mejor desempeño en sus funciones.

### 4.1.3 Antigüedad en la Municipalidad de Turrubares

En la tabla y el gráfico a continuación, se observa la distribución de los 41 servidores municipales y su antigüedad en la Municipalidad de Turrubares:

**Tabla 5**

*Distribución de la antigüedad de años de servicio en la Municipalidad de Turrubares*

Años de servicio	Valores absolutos	Valores relativos
De dos meses a seis meses	6	15%
De un año y medio a dos años	6	15%
De dos años y medio a tres años	3	7%
De tres años en adelante	26	63%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

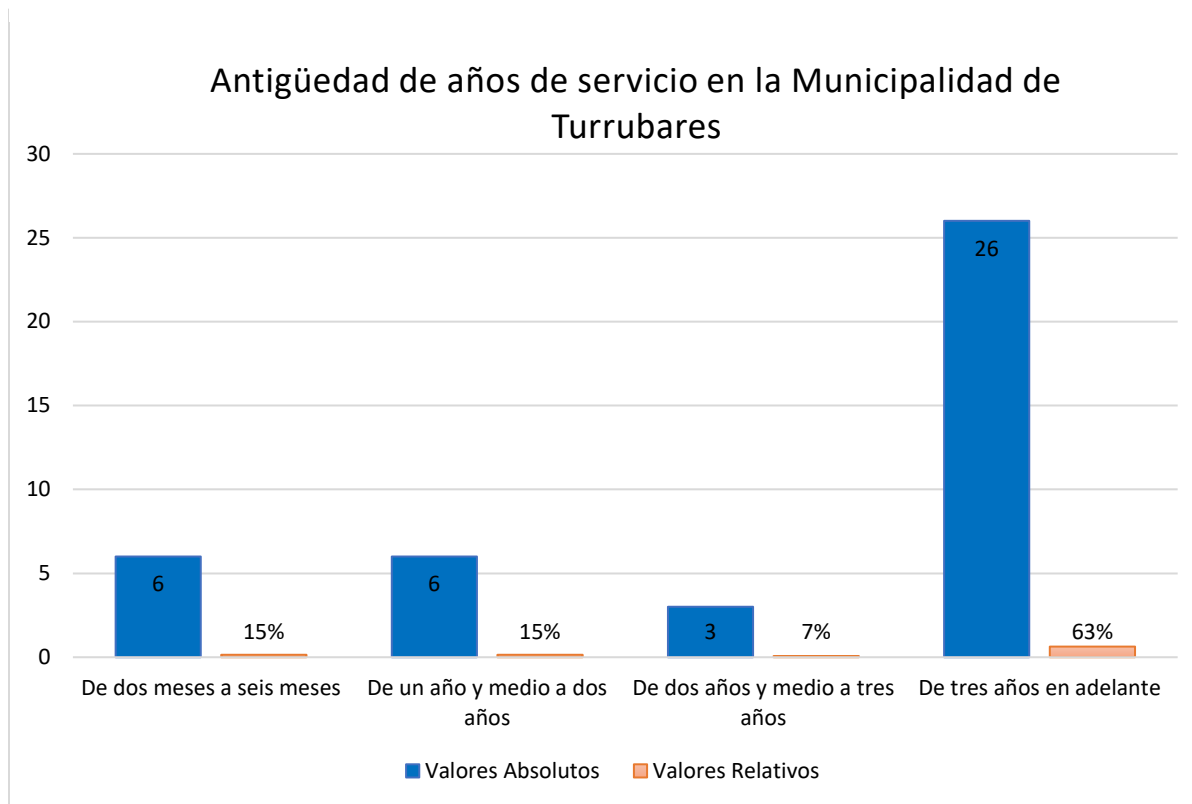
**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Las evaluaciones de desempeño en la Municipalidad de Turrubares se comenzaron a implementar en el año 2016, por lo tanto, como se puede constatar, de 41 servidores municipales, 35 de las personas han realizado una evaluación de desempeño. Consecuentemente, no son completamente desconocedores de los procesos que conllevan las evaluaciones. Dicho esto, solo queda una pequeña parte que debe recurrir a una explicación amplia de los procesos de éstas.

Lo anterior determina que el esfuerzo sea reducido para la capacitación, o bien, la explicación que cada coordinador realizará a su personal a cargo acompañado del encargado del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Turrubares.

### Gráfico 3

*Distribución de la antigüedad de años de servicio en la Municipalidad de Turrubares*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Tal como se refleja en el gráfico 3, el 63% de los servidores municipales que ya han realizado las evaluaciones de desempeño también permiten que den acompañamiento a las personas que no han realizado dichas evaluaciones. Aunque éstas conlleven métricas y formas nuevas, llevan el mismo proceso de ser acompañados por sus coordinadores en la implementación y un consenso para la calificación final, así como nuevos programas de seguimiento.

#### 4.1.4 Familias de puestos

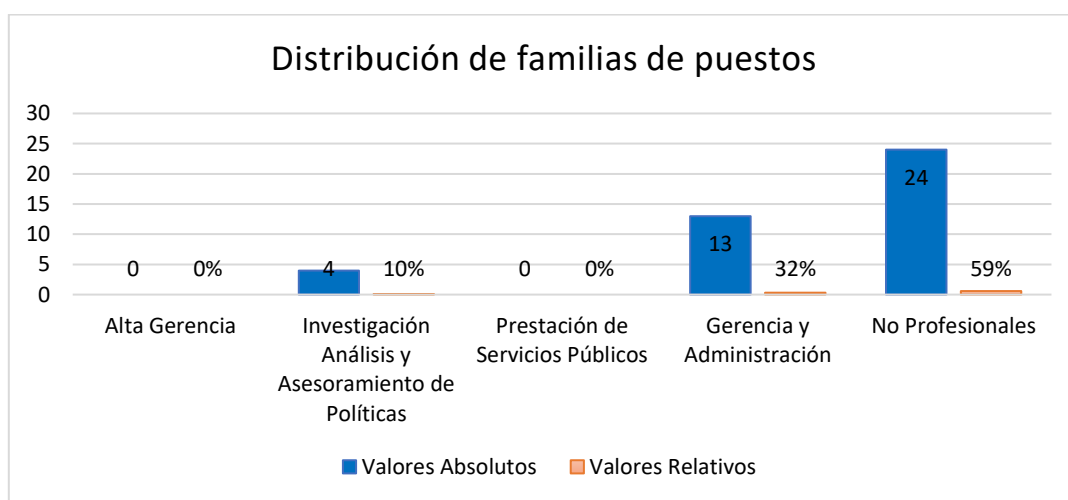
En la siguiente tabla 6 y en el gráfico 4, se distribuye la clasificación de los servidores municipales:

**Tabla 6**  
*Familias de puestos*

Familias de puestos	Valores absolutos	Valores relativos
Alta Gerencia	0	0%
Investigación y Análisis y Asesoramiento de Políticas	4	10%
Prestación de Servicios Públicos	0	0%
Gerencia y Administración	13	32%
No Profesionales	24	59%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

**Gráfico 4**  
*Distribución de familias de puestos de los servidores municipales*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

De acuerdo con los datos arrojados en la tabla 6 y gráfico 4, se determinan los porcentajes de evaluación a los niveles correspondientes. La Ata Gerencia y Prestación de Servicios Públicos, se encuentran en cero, ya que, en los perfiles de puestos y en la estructura organizacional de la Municipalidad de Turrubares, ningún perfil cumple.

El 59% que pertenece a No Profesional, que es el más alto con el que cuenta la Municipalidad de Turrubares a la fecha de elaboración de este proyecto. Sin embargo, a través del tiempo, esto puede cambiar debido a la necesidad de actualización del manual de clases de puestos, escala salarial y estructura organizacional.

Según el gráfico de cada familia de puestos, se distribuye la ponderación del 100% como se muestra en la tabla 7 que se presenta a continuación:

**Tabla 7**  
*Tabla de ponderación*

<b>Profesionales</b>					
	<b>Alta Dirección Pública (A)</b>	<b>Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas (B)</b>	<b>Prestación de Servicios Públicos (C)</b>	<b>Gerencia y Administración (D)</b>	<b>No Profesionales</b>
<b>Meta</b>					
<b>Metas institucionales</b>					
<b>Primer nivel estratégico: plan estratégico nacional (PEN), plan nacional de desarrollo e inversiones públicas (PNDIP), plan de desarrollo cantonal y planes sectoriales (PS).</b>	30	15	0	0	0
<b>Segundo nivel estratégico: plan estratégico institucional (PEI), plan estratégico municipal, plan operativo institucional (POI) y plan operativo anual (POA).</b>	30	15	0	0	0
<b>Tercer nivel estratégico: contraloría de servicios</b>	5	0	5	0	0
<b>Metas de desempeño</b>					

<b>Cuarto nivel estratégico: comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras públicas que integran esta dependencia.</b>	15	20	20	20	10
<b>Quinto nivel estratégico: comprende los objetivos y las metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública.</b>	0	30	55	60	70
<b>Total de meta</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
<b>Jefatura</b>					
<b>Jefatura</b>					
<b>Competencias individuales: corresponde a la calificación que se asigne de acuerdo con las competencias definidas para su puesto.</b>	10	15	15	15	15
<b>Autoevaluación: corresponde a la autoevaluación que se brinda la persona servidora pública a partir de un análisis autocrítico de su desempeño.</b>	5	5	5	5	5
<b>Jefaturas: también se incluirá dentro de los componentes del 20%, la calificación que efectúen las personas trabajadoras bajo su cargo con respecto a su gestión,</b>	5	0	0	0	0
<b>Total jefatura</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo

investigativo

Para la familia de investigación Análisis y Asesoramiento de Políticas, el cual es un 10% de la población total de los servidores municipales, se les evalúan las metas institucionales (primer nivel 15% y segundo nivel 15 %), las metas de desempeño (cuarto nivel 20% y quinto

nivel 30%) para sumar un total del 80% de la evaluación de objetivos y metas. El siguiente 20% comprende la evaluación de jefaturas que, para esta familia, se distribuye en 15% competencias individuales y 5% autoevaluación.

En el caso de la familia de Gerencia y Administración, es un 32% de la población municipal. En este caso, el 80% de metas y objetivos se distribuye en metas de desempeño (cuarto nivel 20% y quinto nivel 60%). El 20% comprende la evaluación de jefaturas que, para esta familia, se distribuye en 15% competencias individuales y 5% autoevaluación.

Finalmente, en relación con el porcentaje más alto de la población municipal con 59% corresponde a No Profesionales, el 80% de metas y objetivos se distribuye en metas de desempeño (cuarto nivel 10% y quinto nivel 70%). Para el 20%, se evalúa con la misma ponderación que las familias anteriores definidas.

#### **4.1.5 Diccionario de competencias**

La Municipalidad de Turrubares no cuenta con diccionario de competencias técnicas o especializadas, por lo tanto, se considerará lo contenido en el Diccionario de Competencias Esenciales emitido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para efectos de la evaluación de desempeño 2022-2023.

#### **4.1.6 Evaluaciones de desempeño de la Municipalidad de Turrubares**

Anteriormente, la Municipalidad de Turrubares realizaba las evaluaciones de desempeño calificando las habilidades blandas y sus competencias, las cuales fueron tomadas de acuerdo con las emitidas por MIDEPLAN y adaptadas a cada clase de puesto.

#### **4.1.7 Año desde que la Municipalidad de Turrubares realizó las evaluaciones de desempeño.**

Se refleja, de acuerdo con lo definido en la encuesta realizada por medio de una pregunta de respuesta abierta, que, según los archivos existentes desde el año 2017, se realizó la

evaluación de desempeño que corresponde a 2016-2017, en la cual se evaluaron las habilidades blandas y competencias de cada servidor municipal para esa fecha.

## **4.2 Aplicación de la encuesta exclusivamente al encargado de Planificación de la Municipalidad de Turrubares**

El proceso de planificación de las evaluaciones de desempeño forma parte de un departamento sumamente importante para direccionar la planificación de éstas. Por esta razón, se realizaron varias consultas al encargado del Departamento de Planificación, las cuales arrojaron los siguientes datos:

### **4.2.1 Cuenta la Municipalidad de Turrubares con Departamento de Planificación**

En la tabla 8, se refleja la existencia del Departamento de Planificación en la Municipalidad de Turrubares.

**Tabla 8**

Departamento de Planificación

<b>Rango</b>	<b>Valores absolutos</b>	<b>Valores relativos</b>
<b>Sí</b>	0	0
<b>No</b>	1	100%
<b>Total</b>	1	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

La Municipalidad de Turrubares no cuenta con Departamento de Planificación, pues se realiza un recargo para subsanar algunas responsabilidades que amerita el puesto. El coordinador tributario asume la planificación en conjunto con el contador.

Debido a esta realidad presentada por la Municipalidad de Turrubares, el Departamento de Recursos Humanos deberá trabajar en conjunto con los departamentos que tienen el recargo de planificación para realizar las planificaciones anuales de las evaluaciones.

#### **4.2.2 Cuenta la Municipalidad de Turrubares con planes de trabajo sectoriales y municipales**

De acuerdo con las metas institucionales, primer nivel y segundo nivel, se deben evaluar el plan de desarrollo humano local, el plan estratégico municipal, el plan operativo institucional (POI) y el plan operativo anual (POA). De acuerdo con la consulta al encargado de planificación, la Municipalidad de Turrubares cuenta con todos los planes.

En relación con la responsabilidad que tenga cada persona que se encuentre en la familia de puestos de Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas, se analizan sus metas y objetivos para evaluar su desempeño como departamento en su cumplimiento de los planes.

#### **4.2.3 Para la conformación del plan operativo anual, el Departamento de Planificación conforma las metas y los objetivos con lo expuesto por los coordinadores.**

Por lo expuesto en la encuesta, la Municipalidad de Turrubares plantea un POA general en el cual no se realiza una planificación con los demás departamentos para que conformen y conozcan que responsabilidades se ejecutan en el mismo.

Concretamente, para la ejecución de la ejecución de las evaluaciones del 2022-2023, se debe realizar un análisis estructural para definir los puntos generales en los cuales tendrá injerencia la familia de puestos de Investigación, Análisis y Asesoramiento de Políticas para ser evaluados de acuerdo con su responsabilidad, así como para los demás planes que tengan injerencia.

Finalmente, se consultó por qué no cuentan con injerencia los coordinadores en la conformación de éste, lo cual sucede porque el presupuesto con el cual cuenta la Municipalidad de Turrubares es muy limitado para la parte Tributaria, Auditoría y Ordenamiento Territorial. Para el departamento de Gestión Vial que pertenece a la Ley 8114, se toma lo acordado en la Junta Vial que define los proyectos por desarrollar cada año y lo globalizan.

#### **4.3 Encuesta aplicada exclusivamente a los coordinadores de la Municipalidad de Turrubares**

Debido al grado de responsabilidad que tienen los coordinadores con personal a cargo, se realizó la encuesta detallada a continuación:

### 4.3.1 Los coordinadores cuentan con un plan de trabajo

**Tabla 9**

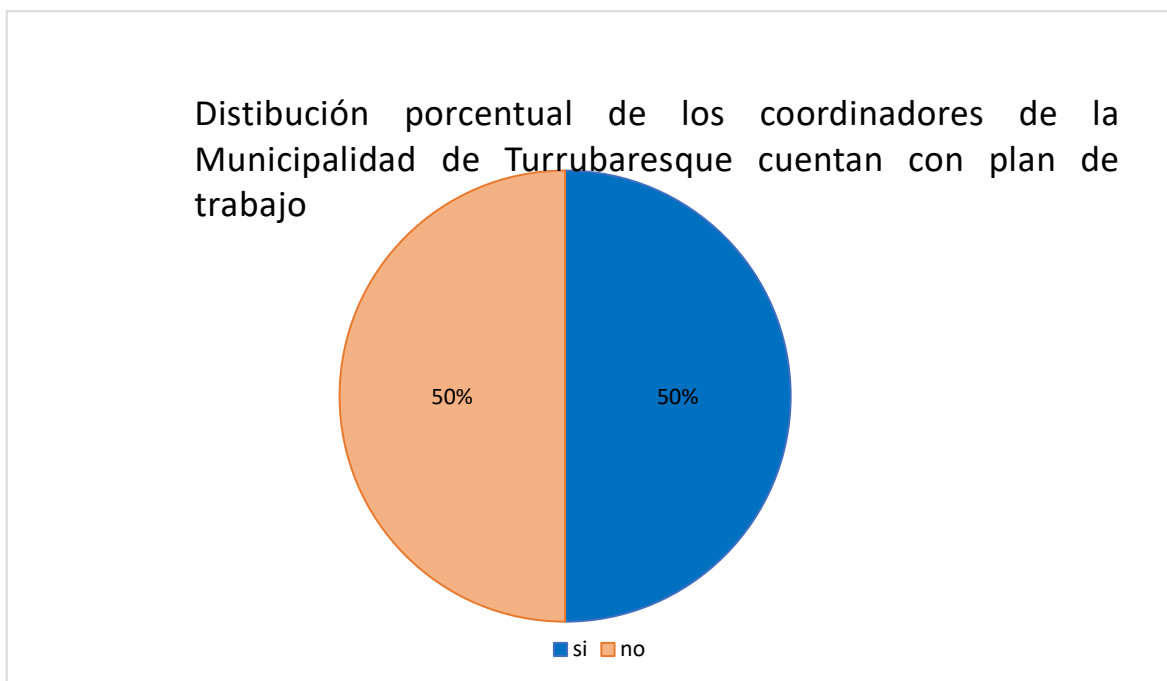
*Distribución de los coordinadores que tienen plan de trabajo*

Rango	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

**Gráfico 5**

*Distribución porcentual de los coordinadores que cuentan con plan de trabajo*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

De las 4 personas encuestadas, dos tienen un plan de trabajo y las otras dos no cuentan con uno. Debido a esa necesidad, se puede visualizar que, en la Municipalidad de Turrubares, en su mayoría, no se trabaja siguiendo planes de trabajo, pues se labora día tras día y ante las necesidades presentadas.

En forma adicional, se logró determinar también que no existe un Departamento de Planificación, pues no hay ese seguimiento a los objetivos y a las metas. Por consiguiente, existe la necesidad de incentivar la creación de dicho departamento para estructurar las evaluaciones de desempeño debido a que, en el cuarto y quinto niveles, es determinante conocer los procedimientos como departamento, así como los individuales.

#### 4.3.2 Conocen los coordinadores las metas y los objetivos del POA

Para estructurar las evaluaciones de desempeño, es necesario el conocimiento que tienen los coordinadores en cuanto a sus responsabilidades e injerencia para calificar los cumplimientos de éstos.

**Tabla 10**

*Conocen las responsabilidades que tienen los coordinadores en el POA*

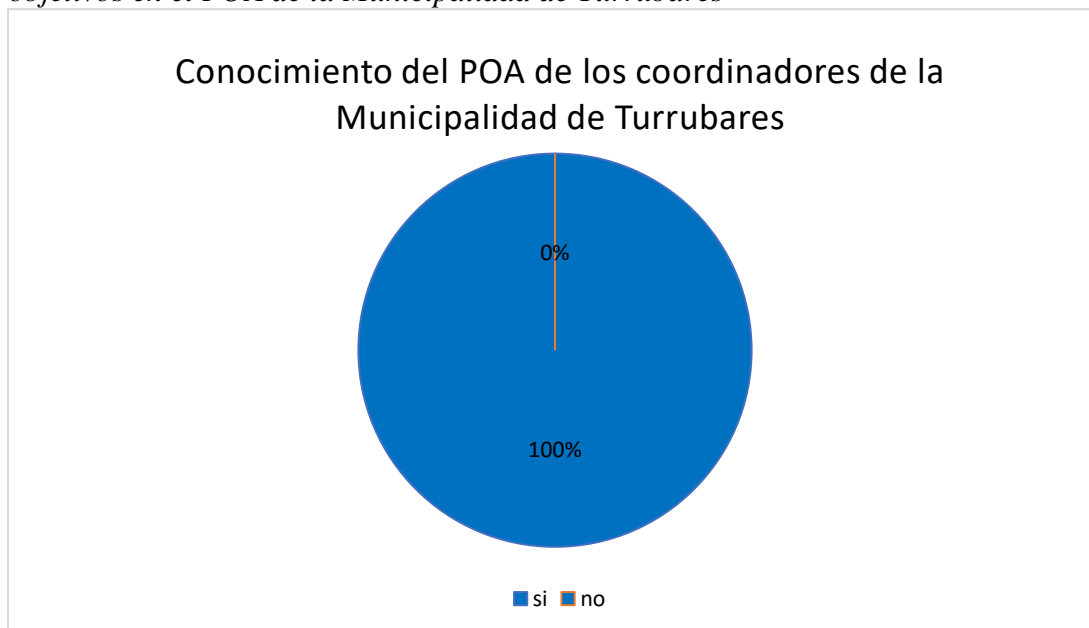
Rango	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	4	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

### Gráfico

6

*Distribución del conocimiento que tienen los coordinadores de sus responsabilidades de metas y objetivos en el POA de la Municipalidad de Turrubares*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Como se observa en el gráfico 6, el 100% conoce de las metas y de los objetivos del POA, aunque no tienen participación en la construcción de éste, son conocedores de su participación.

#### **4.3.3 Los coordinadores conocen el Decreto N°42087-MP-PLAN de los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas.**

Como lo define el mismo decreto, cada encargado de personal es parte importante en la realización de las evaluaciones de desempeño. Por este motivo, se consultó a los coordinadores si tenían conocimiento de lineamientos y resultaron los siguientes datos:

**Tabla 11**

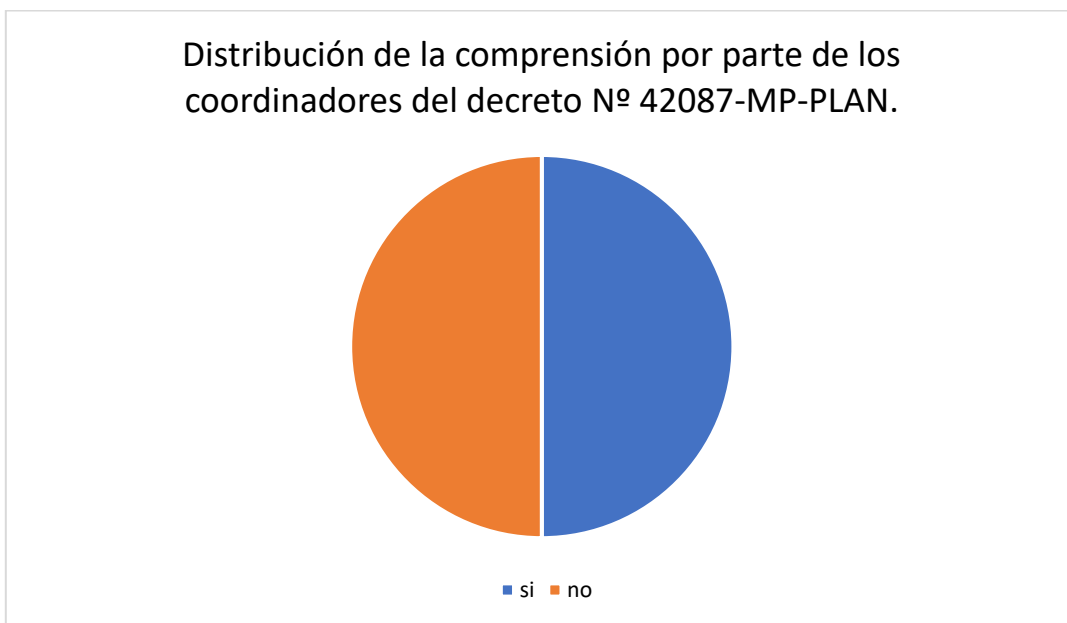
*Distribución de la comprensión por parte de los coordinadores del Decreto N°42087-MP-PLAN de los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas*

Rango	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

**Gráfico 7**

*Distribución de la comprensión por parte de los coordinadores del Decreto N°42087-MP-PLAN de los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

El 50% ha leído y ha conocido del Decreto N°42087-MP-PLAN, mientras el otro 50% no lo ha estudiado. Por ende, el Departamento de Recursos Humano y el Departamento de Planificación tienen la responsabilidad de apoyar y responsabilizar a los coordinadores de la importancia de conocerla e interpretarla para ejecutar, de una manera productiva, el desarrollo de las evaluaciones.

En estos casos, se visualiza la necesidad de brindar una capacitación para ampliar e interpretar este decreto de manera conjunta con el fin de desarrollar, de la manera más factible y eficaz, los lineamientos que conllevan las evaluaciones.

#### **4.4 Instrumento de evaluaciones de desempeño al personal de la Municipalidad de Turrubares**

Una vez conocida la realidad de la Municipalidad de Turrubares y sus virtudes y debilidades, se estructuró el instrumento digital para las evaluaciones de desempeño y se le brindó al Departamento de Recursos Humanos, al cual le correspondía llevar a cabo la tarea de planificar y llenar el instrumento para realizar las evaluaciones correspondientes en conjunto con los coordinadores.

Es necesario mencionar que todo este proceso es llevado de la mano con el Departamento de Recursos Humanos. Fue herramienta importante para determinar todos los puntos a trabajar y la necesidad de trabajar en conjunto para desarrollar de la mejor manera las evaluaciones de desempeño.

Una vez canalizada toda la información y analizada por parte de los departamentos correspondientes, se aplicó una segunda encuesta al Departamento de Recursos Humanos y los coordinadores para determinar la practicidad del instrumento y los resultados obtenidos.

#### 4.4.1 La dificultad para llenar el instrumento digital con los objetivos y las metas

En vistas de analizar la practicidad del instrumento digital brindado a los departamentos responsables, se les encuestó sobre la dificultad de manejar el instrumento y se determinó lo siguiente:

**Tabla 12**

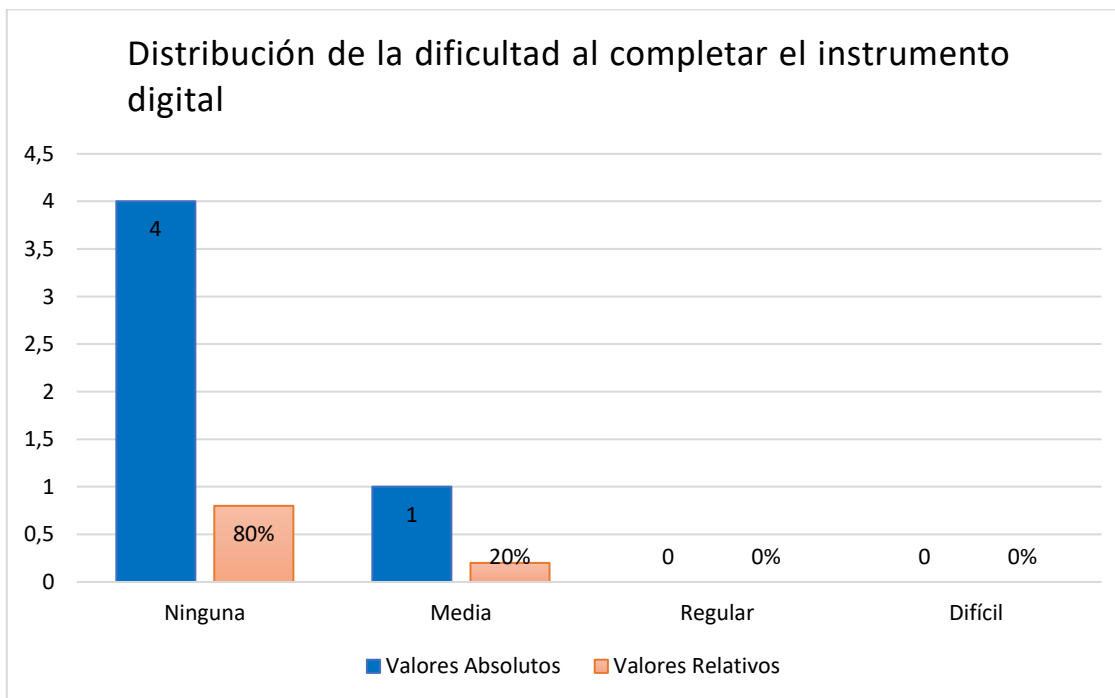
*Distribución de la dificultad al completar el instrumento digital*

Rango	Valores absolutos	Valores relativos
Ninguna	4	80%
Media	1	20%
Regular	0	0%
Difícil	0	0%
Total	5	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

**Gráfico 8**

*Distribución de la dificultad al completar el instrumento digital*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

El 80% de los encuestados, como se refleja en el gráfico 8, no tuvieron ninguna dificultad al completar el instrumento digital y un 20% la dificultad fue media. Esto permite considerar que el instrumento es accesible para su utilización y puede ser amigable.

Asimismo, siempre descubrir algo nuevo lleva su tiempo de adaptación que permite conocer mejor y manejar de una manera más fácil y rápida.

#### **4.4.2 El instrumento digital dio problemas para realizar las sumatorias de los resultados y mover los datos necesarios.**

El instrumento, al ser en un formato de Excel, está parametrizado para que traslade la información necesaria a otra celda y permite que arroje los resultados automáticamente para su calificación. Debido a la necesidad de conocer si existió dificultad para su aplicación, se encuestó su practicidad y arrojó los siguientes datos:

**Tabla 13**

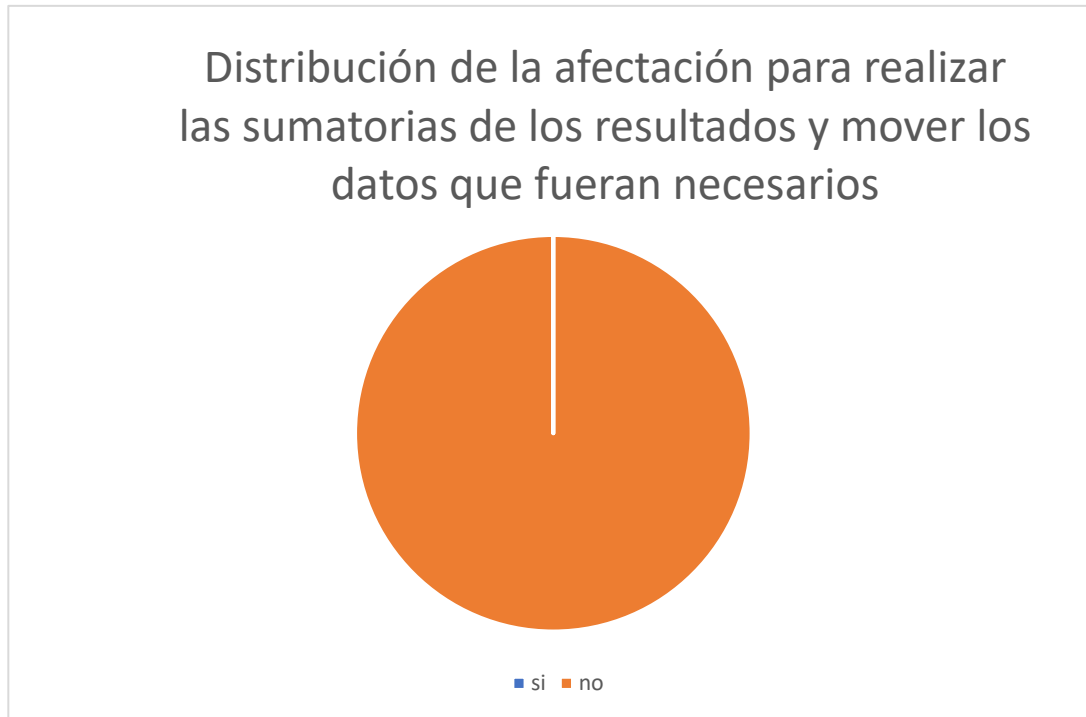
*Problemas para realizar las sumatorias de los resultados y mover los datos necesarios*

<b>Rango</b>	<b>Valores absolutos</b>	<b>Valores relativos</b>
<b>Sí</b>	0	0%
<b>No</b>	5	100%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

### Gráfico 9

*Distribución de la afectación para realizar las sumatorias de los resultados y mover los datos que fueran necesarios*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

De acuerdo con la tabla 13 y gráfico 9, se determina que no existió inconveniente en la parametrización que contiene el instrumento digital y su desarrollo fue el adecuado para arrojar los resultados de las calificaciones e incluir las metas y datos necesarios.

#### **4.4.3 Cantidad de evaluaciones de desempeño aplicada con el instrumento digital**

En la encuesta, se consultó si, con el instrumento, se aplicó la evaluación de desempeño a la totalidad de funcionarios de la Municipalidad de Turrubares, lo cual se detalla a continuación:

**Tabla 14**

*Las evaluaciones de desempeño se aplicaron a todos los funcionarios de la Municipalidad de Turrubares*

Rango	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Como se muestra en la tabla 14, todas las evaluaciones se aplicaron con el instrumento digital y se logra analizar que permitió la facilidad en su aplicación llegando a aplicarse a todos los funcionarios de la Municipalidad de Turrubares.

#### **4.4.4 Resultado del proceso de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital.**

En relación con la determinación del resultado del proceso de la aplicación de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital, esto se refleja en la siguiente tabla 15:

**Tabla 15**

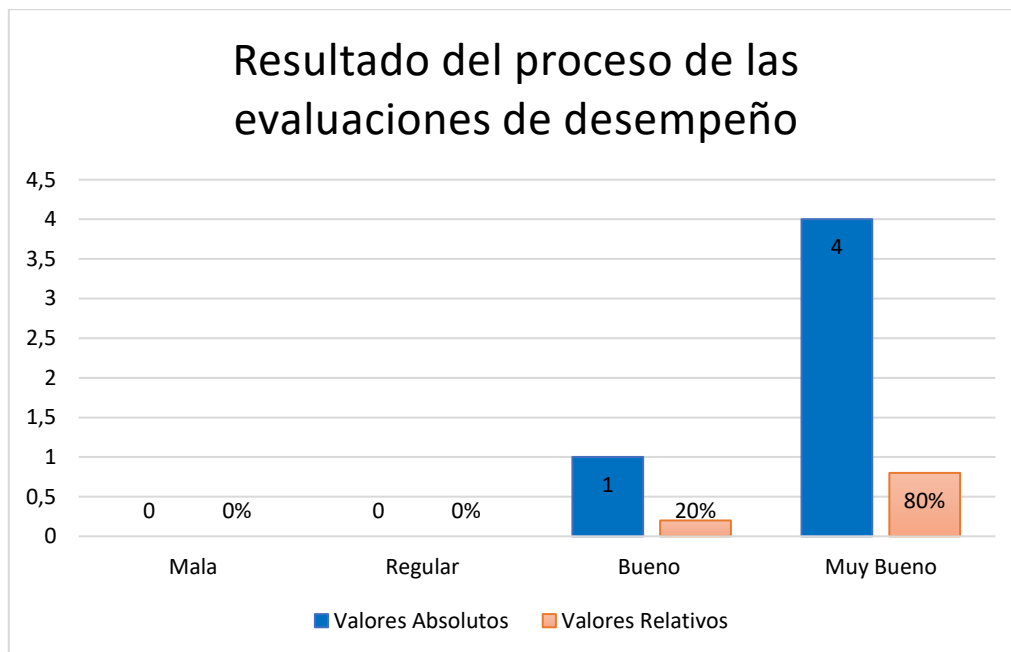
*Resultado del proceso de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital*

Rango	Valores absolutos	Valores relativos
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	1	20%
Muy bueno	4	80%
Total	5	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

### Gráfico 10

Resultado del proceso de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

De las 5 personas responsables del proceso, el 80% define como muy bueno el proceso llevado a cabo para las evaluaciones y un 20% considera que es bueno. Ambos resultados son alentadores para realizar cualquier modificación que permita mejorar el instrumento para una mayor facilidad y eficacia en su implementación

#### 4.4.5 Evaluaciones de desempeño a los servidores municipales

El Departamento de Recursos Humanos realizó la consulta a los 41 servidores municipales para determinar la dificultad en el desarrollo de la evaluación de desempeño. Los resultados se visualizan en la siguiente tabla 16:

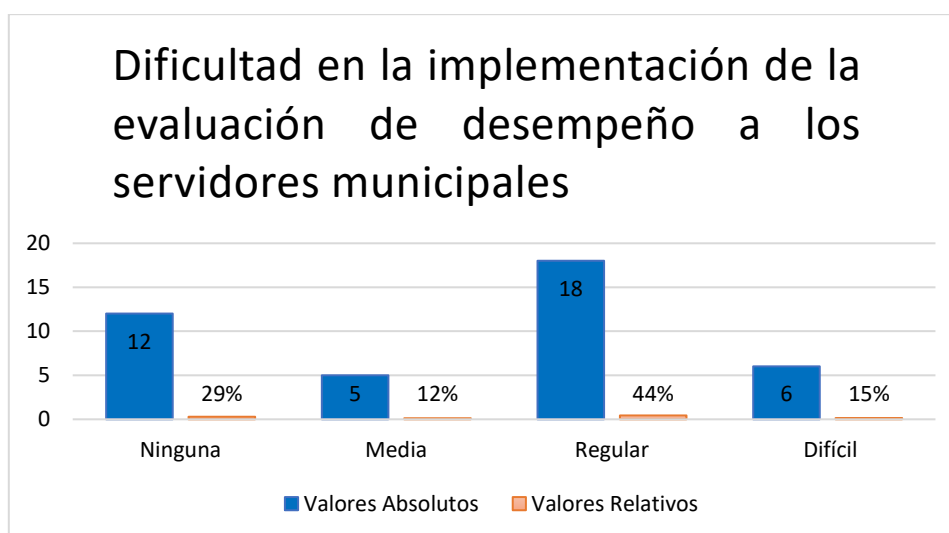
**Tabla 16***Dificultad de la evaluación de desempeño a los servidores municipales*

Rango	Valores absolutos	Valores relativos
Ninguna	12	29%
Media	5	12%
Regular	18	44%
Difícil	6	15%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

**Gráfico****11**

*Distribución de la dificultad de la evaluación de desempeño a los servidores municipales con el instrumento digital*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

El 44% de la población consultada determina que fue regular la dificultad para usar el instrumento digital, el 29% no tuvo ninguna dificultad y el 15% aduce que fue difícil. Cabe mencionar que, para los operarios y peones de servicio, se realizó la evaluación en conjunto y con total colaboración para llenar los datos correspondientes.

El Departamento de Recursos Humanos, con toda la información requerida, recalca la necesidad de incentivar al personal de la municipalidad a seguir estudiando, o bien, participar en los cursos que se planea brindar por parte del ente municipal.

#### 4.4.6 Calificación obtenida por parte de los servidores municipales

Los resultados obtenidos de los servidores municipales en la evaluación de desempeño se reflejan a continuación en la tabla 17:

**Tabla 17**

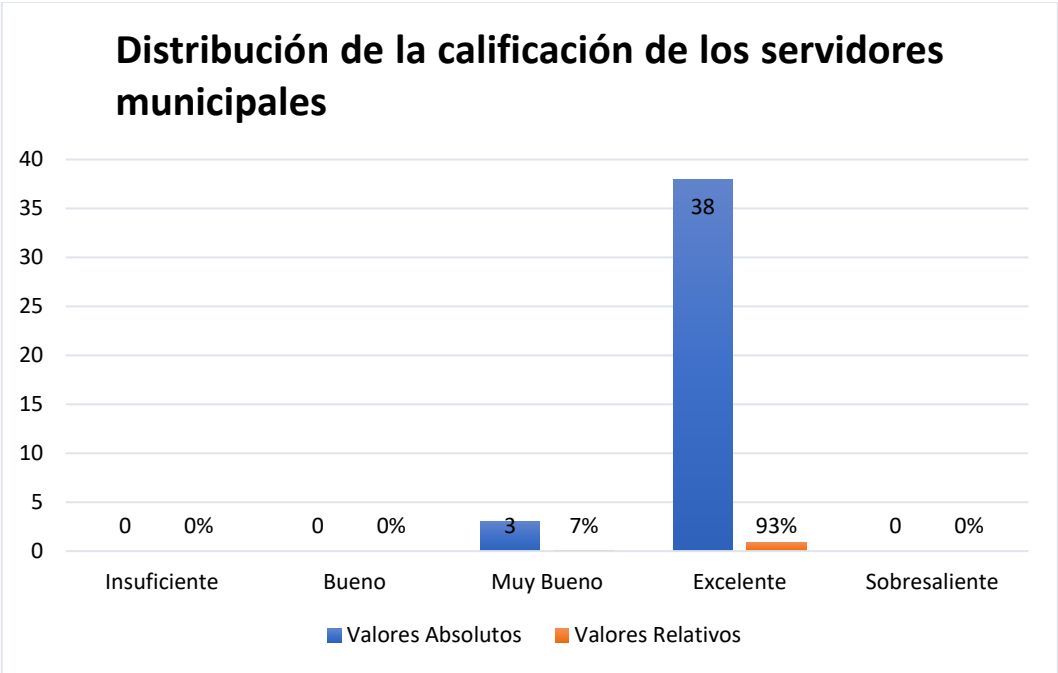
*Calificación de los servidores municipales de las evaluaciones de desempeño*

<b>Rango</b>	<b>Valores absolutos</b>	<b>Valores relativos</b>
<b>Insuficiente</b>	0	0%
<b>Bueno</b>	0	0%
<b>Muy bueno</b>	3	7%
<b>Excelente</b>	38	93%
<b>Sobresaliente</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

**Gráfico 12**

*Distribución de la calificación de los servidores municipales de las evaluaciones de desempeño*



**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

La Ley del Marco del Empleo Público viene a reafirmar la necesidad de la implementación de los procesos de evaluaciones de desempeño. En el artículo 48, se define que los trabajadores, que se encuentran trabajando y se les cancele el salario completo, podrán disfrutar del incentivo de anualidad si su calificación es muy buena.

El gráfico 12 refleja que las 41 personas servidoras municipales están entre muy bueno y por encima, lo cual implica que pueden disfrutar de su anualidad.

**CAPÍTULO V:**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Conclusiones**

A través del desarrollo de la investigación sobre el instrumento digital para facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN dirigido al personal de la Municipalidad de Turrubares, se logró obtener un análisis de los aspectos más relevantes en torno a los procesos realizados actualmente en la institución a fin de establecer las siguientes conclusiones, las cuales se desarrollarán de acuerdo con el orden establecido en los objetivos específicos:

En relación con el objetivo 1. Definir conforme al ciclo de la evaluación de desempeño las necesidades y limitaciones presentadas por la Municipalidad de Turrubares para desarrollar dichas evaluaciones, se concluyó lo siguiente:

De acuerdo con la información recolectada en los cuestionarios realizados, existe recargo de funciones para los puestos de Planificación y Recursos Humanos, ya que no existe un departamento, por tanto, las funciones se recargan en un colaborador por su experiencia para sacar adelante las responsabilidades de los puestos.

La Municipalidad de Turrubares ha realizado esfuerzos y cuenta con los planes sectoriales y municipales, así como la planificación del POA, sin embargo, no es elaborada en conjunto con los departamentos. Asimismo, los coordinadores sí conocen sus responsabilidades en el POA y son conscientes de los objetivos y de las metas establecidas por el ente municipal.

Los planes de trabajo son realizados solo por una mitad de los encargados de los departamentos, por lo tanto, existe una carencia del seguimiento de metas y objetivos de los departamentos.

Según el análisis, la mitad de los coordinadores conoce y la otra desconoce los nuevos lineamientos para las evaluaciones de desempeño. No obstante, se han desarrollado

evaluaciones de desempeño desde el 2016, por lo tanto, los procedimientos son conocidos solo por causa del encargado de Recursos Humanos, el cual desarrolló una presentación para explicar los cambios que se presentan.

En relación con el objetivo 2. Establecer los roles y las responsabilidades que conlleva la nueva reforma de MIDEPLAN, se concluyó lo siguiente:

En relación con la clasificación de las familias de puestos de acuerdo con las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, se determinan los porcentajes evaluados para cada familia de puestos.

Se recalcó la responsabilidad que tiene cada coordinador con respecto a los procesos de evaluaciones de desempeño y la necesidad de fomentar el trabajo cumpliendo con los objetivos y las metas por departamento e individuales.

Los coordinadores deben, en conjunto, desarrollar las evaluaciones y dar soporte a los servidores municipales que necesiten más acompañamiento en el proceso para una efectiva aplicación.

En relación con el objetivo 3. Emplear el instrumento de evaluaciones de desempeño al personal de la Municipalidad de Turrubares, se concluyó lo siguiente:

La Municipalidad de Turrubares no contaba con instrumento digital para implementar las nuevas evaluaciones de desempeño. Al suministrarse el instrumento para el proceso y mediante la encuesta realizada, se analizaron varios puntos.

Para los departamentos encargados de unificar y realizar el llenado de los objetivos y metas para evaluar a las familias de puestos, no fue difícil completar los instrumentos para su evaluación correspondiente.

De esta manera, el instrumento no dio problemas para las sumatorias correspondientes y celdas configuradas para un llenado sincronizado. Por esta razón, todas las evaluaciones fueron realizadas con dicho instrumento.

A partir del análisis, se determinó que el proceso con el instrumento digital fue entre muy bueno y bueno debido que existieron problemas para manejar el Excel donde se parametrizó el instrumento para las evaluaciones de desempeño.

A partir del resultado, existió dificultad por parte de todos los servidores municipales que realizaron las evaluaciones a través del instrumento digital, lo cual fue regular debido a que no comprenden completamente cómo utilizar Excel.

Finalmente, el instrumento digital se seguirá implementando en las evaluaciones de desempeño de la Municipalidad de Turrubares, ya que permitió abarcar todas las situaciones que se necesitan evaluar en esta nueva reforma.

## **5.2 Recomendaciones**

Luego de planteadas las conclusiones, se procede a elaborar las recomendaciones basadas en los objetivos inicialmente propuestos.

Se recomienda, a la Municipalidad de Turrubares, considerar presupuestariamente la apertura de las plazas para nombrar a un profesional en Recursos Humanos y un planificador, lo cual permitiría desarrollar las funciones de una manera óptima.

Para efectos de aplicar las evaluaciones, es importante considerar una capacitación para todo el personal municipal donde se proporcione toda la información sobre los procedimientos y rúbricas por evaluar.

Se debe planificar el POA en conjunto para desarrollar un proceso correcto y que les permita a los coordinadores brindar sus aportes y sean desarrollados conforme a los departamentos que sí están día a día conociendo las situaciones y necesidades.

Se recomienda exigir a los coordinadores contar con un plan de trabajo, y a su personal a cargo, desarrollarlo.

Es necesario realizar, a partir del análisis anterior, una coordinación interinstitucional y agendar una capacitación al año para reforzar el uso de los paquetes básicos de Office para los colaboradores de la Municipalidad. Dichas capacitaciones pueden ser solicitadas al IFAM.

Es requerido realizar la planificación de las evaluaciones anuales en conjunto con el coordinador y darles el seguimiento mínimo a las evaluaciones antes del resultado final, lo cual puede agendarse para tratarlo en las reuniones generales de coordinación.

Es necesario que el Departamento de Recursos Humanos realice un reglamento de los criterios por puesto para evaluar las competencias de éstos. En ese sentido, puede ser tomado

como referencia el propuesto por la Unión Nacional de Gobiernos Locales, el cual se encuentra disponible.

Cada departamento, al finalizar las evaluaciones, debe archivar las evaluaciones en los expedientes realizados con anterioridad para cada persona, los cuales contengan todas las evaluaciones realizadas previamente.

El Departamento de Contabilidad y Tributario, que ejerce como recargo la planificación, debe fomentar, en la Municipalidad de Turrubares, el trabajo por metas y objetivos para determinar, con mayor exactitud, las responsabilidades en ellas y su desarrollo.

La Administración Municipal debe solicitarles a los coordinadores, en el transcurso del año, las metas y los objetivos que han cumplido para fomentar la planificación en la Municipalidad de Turrubares.

Es necesario tener en consideración que toda actualización del manual de clases de puestos y del organigrama municipal debe analizarse en la planificación de las evaluaciones de desempeño, ya que pueden ser considerados en otra familia de puestos y sus porcentajes de evaluaciones son diferentes.

El encargado de Gestión Cobros, en quien se delega el recargo del Departamento de Recursos Humanos respecto del seguimiento necesario cuando existan personal con ascenso, o bien, personal nuevo que sobrelleva procesos diferentes, debe ser capacitado constantemente para dicha función.

Por último, es recomendable, para quien se recarga el Departamento de Recursos Humanos, verificar las evaluaciones realizadas por las jefaturas para analizar su desarrollo y determinar si el proceso es realizado correctamente. Además, a partir de dichas evaluaciones, se deben analizar los puntos en los cuales tuvieron una calificación baja para fomentar planes de mejora e incentivar a los mismos.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/ucentral/66695?page=32>.
- Arroliga, N. (Octubre de 2020). Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias para el Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Ingeniería Centroamericana (ICA), Managua, Periodo 2019-2020 (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Barrantes Echavarría., R. (2007). *Investigación. Un camino al conocimiento*. San José: EUNED.
- Barrantes Echavarría., R. (2003). *Investigación. Un camino al conocimiento*. San José: EUNED.
- Calivá, E., Córdoba, A. y Navarro, C. (Noviembre, 2020) Sistema de evaluación del desempeño de la empresa Grupo Guillén Miranda basado en el enfoque de gestión por competencias y sustentado en indicadores de gestión. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Mc Graw -Hill.
- Escobar, C. y Moreira, M. (Junio de 2017). Evaluaciones del desempeño en el sector público (Tesina de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Flores, M. y Gradis, X. (Diciembre de 2015). Propuesta de mejora del manual de evaluación del desempeño del personal de la Dirección de Carrera Administrativa Municipal (Tesina de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6<sup>a</sup> ed.). México.

Moreno, C. Ramírez, H. y Sánchez, L. (2021). Evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Estelí en el Periodo del 2019-2020 (Tesina de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Morgan, J. y Rocha, K. (Marzo de 2016). Implementación de la evaluación del desempeño como estrategia de mejora continua en la Alcaldía de Ciudad Sandino (Tesina de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Municipalidad de Turrubares (2016). Municipalidad de Turrubares.  
<https://www.turrubares.go.cr/>.

Olave, K. (2005). Elaboración de un manual de evaluaciones del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos (Tesina de pregrado). Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.

Padilla, P. (2022). Historia de la evaluación de desempeño. <https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/#Antecedentes-de-la-evaluacion-del-desempeno>.

Pérez, A. y Sandoval, R. (2015). Estructura y redacción de la pregunta de investigación.

Quesada, I. (2019). Cambios importantes en materia de evaluación de desempeño y anualidades.  
<https://www.eempleo.com/cr/noticias/mundo-empresarial/cambios-importantes-en-materia-de-evaluacion-de-desempeno-y-anualidades-6683>.

Sánchez, C. y Reyes, M. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5<sup>a</sup> ed.)  
Lima, Perú.

Sánchez, H., Reyes, D. y Ugalde, W. (2021). Elaboración de un plan de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluaciones de desempeño para la Asociación

de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca (Tesina de pregrado).  
Universidad Nacional, Costa Rica.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas N°42087-MP-PLAN.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&param2=3&nValor1=1&nValor2=90199&nValor3=118697&strTipM=TC&lResultado=26&nValor4=1&strSelect=sel](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&param2=3&nValor1=1&nValor2=90199&nValor3=118697&strTipM=TC&lResultado=26&nValor4=1&strSelect=sel).

Sistema Costarricense de Información Jurídica (1998). Código Municipal N°7794.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=90199](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=90199)

Ulate, I. y Vargas, E. (2014). *Metodología para elaborar una tesis*. San José, C.R. editorial, EUNED.

Villafuerte, A. (2020). Instrumentalidad jurídica de las evaluaciones del desempeño docente en la aplicación del despido por ineptitud (Tesina de pregrado). Universidad de Costa Rica, San José.

Wong, L. (2006). Guía de evaluación del desempeño para ser aplicada a funcionarios de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO) (Tesina de pregrado). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

Proyecto: Instrumento digital para facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN dirigido al personal de la Municipalidad de Turrubares

Esta encuesta es realizada para desarrollar una serie de resultados que permitan determinar datos que aporten enriquecimiento al proyecto de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Central. Todos los datos obtenidos de esta encuesta son estrictamente confidenciales y solo para efectos del presente trabajo investigativo.

Se le agradece su valiosa colaboración.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Años de estar en este puesto: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_.

Esta encuesta es de uso exclusivo del encargado de Planificación de la Municipalidad de Turrubares.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta planteada y marque con una “X” en el espacio que corresponda a la opción que se adecue a su respuesta. En caso de que se le solicite, justifique su respuesta.

¿La Municipalidad de Turrubares tiene Departamento de Planificación?

Sí

No

La Municipalidad de Turrubares cuenta con:

- Plan de desarrollo humano local
- Plan estratégico municipal
- Plan operativo institucional (POI)
- Plan operativo anual (POA)

Para la conformación del plan operativo anual, existe una reunión con los departamentos para su conformación. Si la respuesta es no, explique por qué:

- Sí
- No

---

---

---

---

Proyecto: Instrumento digital para facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN dirigido al personal de la Municipalidad de Turrubares

Esta encuesta es realizada para desarrollar una serie de resultados que permitan determinar datos que aporten enriquecimiento al proyecto de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Central. Todos los datos obtenidos de esta encuesta son estrictamente confidenciales y solo para efectos del presente trabajo investigativo.

Se le agradece su valiosa colaboración.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Años de estar en este puesto: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ .

Esta encuesta es de uso exclusivo del encargado del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Turrubares.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta planteada y marque con una “X” en el espacio que corresponda a la opción que se adecue a su respuesta. En caso de que se le solicite, justifique su respuesta.

Distribuya, en la siguiente tabla, la cantidad de personas que se encuentran en el siguiente rango de edades:

Edad	Cantidad de servidores
De 20 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	
De 51 a 60 años	
Más de 61 años	
Total	

Distribuya, en la siguiente tabla, el nivel de escolaridad de los servidores de la Municipalidad de Turrubares:

<b>Escolaridad</b>	<b>Cantidad de servidores</b>
Primaria completa	
Secundaria completa	
Secundaria incompleta	
Universidad completa	
Universidad incompleta	
Total	

Distribuya, en la siguiente tabla, los niveles académicos de los servidores municipales:

<b>Años de servicio</b>	<b>Cantidad de servidores</b>
De dos meses a seis meses	
De un año y medio a dos años	
De dos años y medio a tres años	
De tres años en adelante	
Total	

De acuerdo con las familias de puestos, cuántos servidores municipales se clasifican en las siguientes familias:

<b>Alta Gerencia</b>
Estrato gerencial donde se ubican los puestos con cargo de dirección y/o gerencia, y que se encuentran ubicados en los niveles más altos de la institución.

_____
-------

**Investigación Análisis y Asesoramiento de Políticas**

Incluye los puestos que tienen cargos de jefaturas intermedias y profesionales. Tienen responsabilidad de línea (personal a su cargo), con autoridad técnica, administrativa, o bien, ambas

\_\_\_\_\_

**Prestación de Servicios Públicos**

Brindan servicios a la ciudadanía, por ejemplo educadores, policías y médicos.

\_\_\_\_\_

**Gerencia y Administración**

Funcionarios (as) que brindan servicios de apoyo y soporte, que se desempeñan en las siguientes categorías: Gestión Administrativa, Proveduría, Recursos Humanos, Finanzas, Comunicación, Tecnologías de Información, Archivo, Asesoría Jurídica, entre otras instancias administrativas

\_\_\_\_\_

**No Profesionales**

El grupo laboral No Profesionales incluye a los funcionarios (as) que ocupan un perfil de puesto para el cual se requiere un grado igual o inferior al diplomado universitario o al tercer año universitario, y que se ubican en el estrato Técnico, Operativo y Calificado; en todas la cuales no se ejerce responsabilidad de línea

\_\_\_\_\_

¿Existe, en la Municipalidad de Turrubares, un diccionario de competencias técnicas o especializadas que permita evaluar las competencias definidas al puesto de trabajo como se define en el artículo 13 de Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas N°42087-MP-PLAN?

- Sí
- No

Sección de respuesta corta:

Antes de la entrada de vigencia de la Ley 9635 y sus reformas, ¿cómo realizaba la Municipalidad de Turrubares sus evaluaciones de desempeño?

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

¿Desde qué año la Municipalidad de Turrubares realiza las evaluaciones de desempeño?

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

Proyecto: Instrumento digital para facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN dirigido al personal de la Municipalidad de Turrubares

Esta encuesta es realizada para desarrollar una serie de resultados que permitan determinar datos que aporten enriquecimiento al proyecto de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Central. Todos los datos obtenidos de esta encuesta son estrictamente confidenciales y solo para efectos del presente trabajo investigativo.

Se le agradece su valiosa colaboración.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Años de estar en este puesto: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ .

Esta encuesta es de uso exclusivo de los coordinadores de la Municipalidad de Turrubares.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta planteada y marque con una “X” en el espacio que corresponda a la opción que se adecue a su respuesta. En caso de que se le solicite, justifique su respuesta.

¿Cuenta su departamento y unidades a cargo con un plan de trabajo?

Sí

No

¿Conoce cuáles sus responsabilidades como departamento en el PAO?

Sí

No

¿Conoce el Decreto N°42087-MP-PLAN de los lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas?

Sí

No

Proyecto: Instrumento digital para facilitar la implementación de las evaluaciones de desempeño de la nueva reforma de MIDEPLAN dirigido al personal de la Municipalidad de Turrubares

Esta encuesta es realizada para desarrollar una serie de resultados que permitan determinar datos que aporten enriquecimiento al proyecto de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Central. Todos los datos obtenidos de esta encuesta son estrictamente confidenciales y solo para efectos del presente trabajo investigativo.

Se le agradece su valiosa colaboración.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Años de estar en este puesto: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ .

Esta encuesta es de uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos y de los coordinadores de la Municipalidad de Turrubares.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta planteada y marque con una “X” en el espacio que corresponda a la opción que se adecue a su respuesta. En caso de que se le solicite, justifique su respuesta.

La dificultad para llenar con los objetivos y metas el instrumento digital fue:

- Ninguna
- Media
- Regular
- Difícil

¿El instrumento digital dio problemas para realizar las sumatorias de los resultados y mover los datos necesarios?

- Sí
- No

Se realizaron todas las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital?

Sí

No

El resultado del proceso de las evaluaciones de desempeño con el instrumento digital lo calificaría como:

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Cómo calificaría la dificultad que tuvieron los servidores municipales para realizar las evaluaciones de desempeño:

Ninguna

Media

Regular

Difícil

¿De los resultados arrojados en las evaluaciones realizadas, las calificaciones de los 41 empleados municipales en donde se ubican?

Insuficiente

Bueno

Muy bueno

Excelente

Sobresaliente

1	Llevar controles de asistencia, vacaciones, gastos de viáticos, órdenes de compra, distribución de materiales, facturas, listados y correspondencia al día.	Mantener al día todo lo relacionado con la asistencia, vacaciones, gastos de viáticos, órdenes de compra, entre otros aspectos.	100% libros de controles al día		
2	Realizar el registro de CCSS y INS en las fechas establecidas para su presentación.	Presentar al día los informes de la CCSS e INS para evitar inconvenientes	100% presentación de informes al día		
3	Recibir y brindar la atención previa a los visitantes de los superiores.	Brindar una adecuada atención a las personas que visitan la alcaldía	100% atención alcaldía		

4	Procurar el apoyo administrativo y logístico para realización de sesiones, reuniones de trabajo, eventos y presentaciones de su jefe inmediato o unidad laboral	Brindar el apoyo administrativo y logístico para la realización de sesiones, reuniones, eventos, entre otros aspectos.	100% apoyo administrativo		
5	Recomendar procedimientos para el trámite y seguimiento de los asuntos que se presentan a la oficina.	Dar recomendaciones para la resolución de los tramites y seguimiento de los asuntos que se presentan a la oficina.	100 % recomendaciones		
6	Brindar asesoría a los usuarios internos y externos de su unidad en los diferentes requerimientos	Dar asesoría asertiva a los usuarios internos y externos de la unidad.	100% atención de calidad a los usuarios		

### Sección III. Evaluación por competencias individuales de desempeño

Indicar el nivel de desempeño alcanzado para cada competencia requerida para el puesto

No.	Competencias	Nivel de la competencia
1	Orientación de servicio al usuario interno y externo	Optimo
2	Organización y planificación	Optimo
3	Trabajo en equipo y cooperación	Optimo
4	Flexibilidad y adaptación al cambio	Optimo
5	Comunicación asertiva	Optimo
6	Liderazgo	Optimo
7	Construcción de relaciones interpersonales positivas	Optimo
8	Negociación y solución de conflictos	Optimo
9	Capacidad para aprender e investigar	Optimo
10	Compromiso y calidad organizacional	Optimo

6

Brindar asesoría a los usuarios internos y externos de su unidad en los diferentes requerimientos

1,0

1,0

10%

**Sección III. Evaluación por competencias Individuales de desempeño (15%)**

Indicar el nivel de desempeño alcanzado para cada competencia requerida para el puesto

No.	Competencia	Nivel de la competencia deseado	Nivel de desempeño alcanzado	
			Evaluador	METRICA
1	Orientación de servicio al usuario interno y externo	Óptimo	5	2
2	Organización y planificación	Óptimo	5	2
3	Trabajo en equipo y cooperación	Óptimo	5	2
4	Flexibilidad y adaptación al cambio	Óptimo	5	2
5	Comunicación asertiva	Óptimo	5	2
6	Liderazgo	Óptimo	5	2
7	Construcción de relaciones interpersonales positivas	Óptimo	5	2
8	Negociación y solución de conflictos	Óptimo	5	2
9	Capacidad para aprender e investigar	Óptimo	5	2
10	Compromiso y calidad organizacional	Óptimo	5	2
			Nivel total alcanzado	10%

Indicar el nivel de desempeño alcanzado para cada competencia requerida para el puesto

No.	Competencia	Nivel de la competencia deseado	Nivel de desempeño alcanzado	
			Evaluador	METRICA
1	Orientación de servicio al usuario interno y externo	Óptimo	5	2
2	Organización y planificación	Óptimo	5	2
3	Trabajo en equipo y cooperación	Óptimo	5	2
4	Flexibilidad y adaptación al cambio	Óptimo	5	2
5	Comunicación asertiva	Óptimo	5	2
6	Liderazgo	Óptimo	5	2
7	Construcción de relaciones interpersonales positivas	Óptimo	5	2
8	Negociación y solución de conflictos	Óptimo	5	2
9	Capacidad para aprender e investigar	Óptimo	5	2
10	Compromiso y calidad organizacional	Óptimo	5	2
			Nivel total alcanzado	60%

Con base en la revisión de la Sección I, Logro y cumplimientos de objetivos y la Sección II, Competencias de desempeño, se indica el resumen de resultados así como el

METAS INSTITUCIONALES  
METAS DESEMPEÑO0%  
77%

Completar por parte del evaluador

**Logros-** Escriba al menos 3 logros que el trabajador evaluado haya tenido durante el año.

1. Puntualidad absoluta; 2. Seguimiento al desempeño del equipo de trabajo; 3. Colaboración atenta y oportuna con todo el equipo de trabajo.

**Necesidades de mejora-** Escriba los ámbitos de mejora del desempeño del evaluado a considerar según los resultados de la presente evaluación.

**Fortalezas/ habilidades mejor desarrolladas-** Escriba las fortalezas o habilidades mejor desarrolladas del desempeño durante el período de evaluación.

1. Atención al mejoramiento continuo.

Para uso exclusivo del evaluador

Evaluación realizada por  
LIC. HENRY GUILLÉN PICADO

Firma del evaluador

Para uso exclusivo del evaluado

He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata, y según el contenido estoy enterado(a):

D

E

Firma del evaluado

# Plan de desarrollo Nivel D



### Instrucciones

Incluir, en el siguiente cuadro, las áreas que se consideraron con un menor puntaje en el formulario de evaluación del desempeño y que requieren ser fortalecidas o desarrolladas con prioridad por parte de la persona evaluada, así como indicar las acciones por realizar para la mejora del mismo.

Áreas por desarrollar	Indicar las acciones para el desarrollo y mejora	Plazo para la consecución (Indicar la fecha de inicio y la fecha máxima para ejecutar la acción)

**Actividades de apoyo-** Escribe las actividades de apoyo que se incluyen como apoyo para la mejora del desempeño.

**Para uso exclusivo del evaluado**

He aceptado el compromiso con las acciones de mejora que correspondan al mejoramiento de mi desempeño:

De acuerdo

En desacuerdo

