

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación como requisito para optar por el grado académico de

Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Título:

**Propuesta de elaboración de un modelo de evaluación del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Mateo, Alajuela, Costa Rica, aplicando lo establecido según los “Lineamientos Generales de Gestión de Desempeño de Personas Servidoras Públicas”.**

Daniela Murillo Chaves

Melany Rodríguez Valverde

Alajuela, 2024

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a nuestros padres y hermanos, quienes han sido nuestra inspiración y apoyo incondicional a lo largo de este arduo camino. Su amor, paciencia y sacrificio han sido la fuerza detrás de cada paso que hemos dado. Gracias por estar siempre presente guiándonos, animándonos y creyendo en nosotras. Este logro es también para ellos que con mucho esfuerzo nos han guiado por el camino del bien. Con todo nuestro amor, les dedicamos este Trabajo Final de Graduación que sin la ayuda de ellos no lo hubiéramos logrado.

## **Agradecimientos**

Daniela María Murillo Chaves

En este momento, al finalizar una meta más, doy gracias a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada paso que doy, por ayudarme a seguir adelante a pesar de las situaciones que se han presentado en mi vida. A mi familia, les agradezco por su amor incondicional, por su apoyo constante y por ser siempre mi inspiración para alcanzar mis metas y sueños. A mi novio, gracias por tu paciencia y su presencia que han sido de gran ayuda en este camino. Gracias a mi profesora tutora, a la directora de la carrera y a los lectores por siempre corregirnos y guiarnos por el camino correcto en la elaboración de este proyecto. Cada uno de ustedes se ha ganado un espacio en mi corazón. Gracias por ser parte de mi vida y por hacer que este proyecto se cumpliera de la mejor manera posible.

Melany María Rodríguez Valverde

Primeramente, agradecer a Dios por permitirme alcanzar muchas metas que me he propuesto y por enseñarme a ser una persona resiliente. Agradecida con mi familia que siempre ha estado para apoyarme incondicionalmente en cada decisión tomada. A mis padres, quienes me impulsan día con día para ser mejor persona y profesional. También, a mi compañera y amiga de tesis la cual ha tenido mucha paciencia y sabiduría a lo largo de este proceso. Por último, a nuestra tutora que desde siempre se ha mostrado comprometida en ayudarnos y aconsejarnos en todo momento y a cada persona que nos ha brindado un granito de arena en el proceso.

## Contenido

Introducción .....	2
<b>1. Capítulo I Aspectos Generales .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Problema de Investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Formulación del Problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Delimitación del Proyecto .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Situación Actual del Conocimiento del Tema (Estado de la Cuestión) .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6.1 Objetivo General .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.8 Alcance y Limitaciones .....</b>	<b>12</b>
<b>1.8.1 Alcance.....</b>	<b>12</b>
<b>1.8.2 Limitaciones.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 1. Relación de Congruencia .....</b>	<b>14</b>
<b>1.9 Matriz de Congruencia .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Capítulo II. Marco Teórico .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 Tipos de Evaluaciones .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Evaluación 180 Grados .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Evaluación 360 Grados .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Evaluación por Objetivos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Evaluación por Competencias .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1 Tipos de Competencias.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Diccionario por Competencias .....</b>	<b>23</b>
<b>3. Capítulo III. Marco Metodológico.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Tipo de Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Población.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Diseño y Validación del Instrumento de la Investigación.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Fuentes de Información: Primarias y secundarias .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Primarias .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Secundarias.....</b>	<b>30</b>

<b>5. Obstáculos y Dificultades</b> .....	30
<b>4. Capítulo IV Presentación y Análisis de los Resultados</b> .....	34
<b>4.1 Caracterización de la Muestra</b> .....	34t
<b>4.2 Variable 1. Desempeño</b> .....	39
<b>4.3 Variable 2. Evaluación</b> .....	47
<b>4.4 Variable 3. Rendimiento y Gestión del Personal</b> .....	56
<b>Objetivo Principal:</b> .....	62
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	62
<b>Alcance</b> .....	63
<b>Definición de Roles</b> .....	63
<b>Conclusiones</b> .....	77
<b>Recomendaciones</b> .....	82
<b>Referencias</b> .....	86

### **Tabla de tablas**

<b>Tabla 1</b> Relación de congruencia .....	17
<b>Tabla 2</b> Clasificación de puestos.....	29
<b>Tabla 3</b> Conceptualización de las variables.....	32
<b>Tabla 4</b> Elementos que debe contener la evaluación según los funcionarios de la Municipalidad. .....	60
<b>Tabla 5</b> Tabla de Categorías Evaluativas. ....	71

### **Tabla de Gráficos**

<b>Gráfico 1.</b> Género	38
<b>Gráfico 2.</b> Nivel de escolaridad	40
<b>Gráfico 3.</b> Área de trabajo	42
<b>Gráfico 4.</b> Factores que utiliza la municipalidad para evaluar el desempeño	44
<b>Gráfico 5.</b> Relación de factores de desempeño con el puesto	47
<b>Gráfico 6.</b> Los tres principales factores que se relacionan directamente con el puesto	49
<b>Gráfico 7.</b> Rango de Cumplimiento de los factores de desempeño	51
<b>Gráfico 8.</b> Periodo de aplicación de la evaluación	53
<b>Gráfico 9.</b> Comunicación sobre la aplicación de la evaluación	55
<b>Gráfico 10.</b> Realimentación al evaluado	56
<b>Gráfico 11.</b> Asignación de factores	58
<b>Gráfico 12.</b> .Rol del jefe directo durante el proceso evaluativo	60
<b>Gráfico 13.</b> Resultado de la evaluación	61
<b>Gráfico 14.</b> Devolución de resultados	64
<b>Gráfico 15.</b> Gráfico 15. Última evaluación aplicada a los funcionarios	66
<b>Gráfico 16.</b> Elementos que debe contener la evaluación según los funcionarios de la Municipalidad.	68

### **Tabla de Ilustraciones**

<b>Ilustración 1.</b> Plan de comunicación.....	63
<b>Ilustración 2</b> Ciclo de la evaluación de desempeño Municipal según lo estipulado en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP.....	65
<b>Ilustración 3.</b> Diagrama proceso evaluativo.....	67

## **Introducción**

Las municipalidades, al igual que otras instituciones del sector público, deben de cumplir con la evaluación del desempeño que se estipula en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP-PLAN. Lo mencionado anteriormente es de suma importancia porque a través de dicha herramienta se logra medir el rendimiento de los trabajadores y, a la vez, permite identificar los puntos de mejora sobre los que el departamento de recursos humanos debe de trabajar en conjunto con el trabajador para que en el futuro logre cumplir con los objetivos o metas solicitadas en su puesto de trabajo.

De la misma forma, una adecuada evaluación del desempeño, aparte de identificar cuáles son aquellos puntos de mejora del colaborador y/o su puesto, permite determinar cómo a partir de ese progreso se beneficia igualmente la institución en cuanto a incremento de los servicios, en este caso, que ofrece a la población.

Además, el departamento de recursos humanos es el encargado de gestionar los procesos evaluativos con respecto al desempeño del personal para obtener una mayor eficiencia y eficacia en las labores asignadas. Para lograr lo anterior, es importante contar con una metodología evaluativa clara que se ajuste al giro de la organización. Además, es importante recalcar que la evaluación del desempeño va de la mano con Ley No 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública la cual se abarca la remuneración variable que se le realiza al trabajador.

Lo mencionado en el párrafo anterior está respaldado por la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, No 9635 (2018), la cual indica que la evaluación del desempeño es: "un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios públicos" (párr. 1).

La existencia de un modelo de evaluación del desempeño adecuado permite una gestión de talento correcta, además, al aplicarse de forma rigurosa, se logran obtener datos que funcionan para potenciar aquellas competencias que poseen los trabajadores. También permite detectar necesidades de capacitación para cubrir las brechas competenciales que se detecten durante el proceso. Mediante el presente trabajo de graduación, se brinda una herramienta guía tanto para la Municipalidad de San Mateo, como para otras instituciones que deseen implementar este modelo como parte de las mejoras en su gestión.

Finalmente, cabe mencionar que para efectos de este trabajo de investigación la versión de APA utilizada fue la séptima edición según lo estipulado por la Universidad Técnica Nacional.

## **1. Capítulo I Aspectos Generales**

### **1.1 Justificación**

La presente investigación está dirigida a solventar la necesidad de contar con un modelo evaluación del desempeño como respuesta a lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP sobre la importancia de realizar procesos evaluativos y rendiciones de cuentas, con el fin de conocer el nivel de cumplimiento de las funciones y responsabilidades que poseen los funcionarios. Cabe mencionar que dicho decreto aplica tanto para instituciones centralizadas como descentralizadas, de forma tal que se abarque todas aquellas instituciones públicas (Decreto Ejecutivo No. 42087-MP, 2019).

Además, procura que los servicios que se brindan en las instituciones se hagan con la mayor calidad y eficacia posible pero alineados con los objetivos que poseen, principalmente, a las prestaciones que dan a los ciudadanos debido a que es ahí donde radica la importancia en que la Municipalidad de San Mateo implemente una herramienta que se adapte al funcionamiento y necesidades que presenta la institución.

La Ley de Marco Empleo Público N° 10159 (2022) establece lo siguiente:

Preparar una estrategia coherente e integral para el aprendizaje y el desarrollo en todo el servicio público, estableciendo cómo se desarrollará la capacidad a largo plazo para estándares de dirección y competencia profesional más altos y proporcionando orientación a las instituciones públicas sobre cómo planificar y aplicar las actividades dentro de la estrategia.

Con base en la cita anterior, se puede afirmar que los entes públicos deben procurar fortalecer y desarrollar las capacidades por medio de herramientas que brinden un espacio adecuado de trabajo y promover formaciones que impulsen las habilidades y competencias de los funcionarios. Esto se puede lograr mediante la aplicación sistemática de un proceso de evaluación del desempeño que cumpla con los aspectos técnicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Por tanto, el presente trabajo de graduación pretende una sintonía entre lo estipulado por las leyes con respecto a las evaluaciones del desempeño y la implementación de estas dentro de las gestiones que realiza la Municipalidad de San Mateo. Como se ha mencionado anteriormente, estas herramientas, aparte de mejorar las capacidades de los trabajadores, incrementan las posibilidades de alcanzar los objetivos institucionales.

## **1.2 Problema de Investigación**

La Municipalidad de San Mateo se fundó el 7 de agosto de 1868 y cuenta con el respaldo del Código Municipal No 7794, en el cual se encuentran artículos que hacen referencia al funcionamiento y al actuar del ente municipal.

La metodología de evaluación del desempeño del sector público de Costa Rica posee el respaldo legal de la Ley No 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública, la cual procura garantizar la gestión del desempeño de las personas servidoras de las instituciones públicas y,

en este caso, de la Municipalidad de San Mateo con el fin de asegurar un servicio de calidad al cantón que contribuya a generar valor público.

El método de evaluación que se proponga debe estar acorde a los lineamientos establecidos por el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP "Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas".

En su artículo 11 dice: "la evaluación del desempeño estará integrada en un 80% por el cumplimiento de objetivos y metas y el 20% restante será evaluado con los criterios previamente establecidos institucionalmente" (Art.11,2019); para efectos de este modelo, el ochenta por ciento se enfoca en el cumplimiento del plan estratégico institucional, mientras que el porcentaje restante va dirigido a las competencias individuales y a la autoevaluación.

En relación con lo anterior y haciendo un análisis de los instrumentos con que cuenta la Municipalidad de San Mateo para cumplir con lo estipulado por ley, se identifica que lo más cercano a una evaluación de desempeño en esa institución, es un documento tipo encuesta que no cumple con los mínimos técnicos necesarios para que los datos puedan ser analizados y medidos.

Por lo anterior y dado el crecimiento poblacional significativo que ha tenido el cantón de San Mateo, aunado a la mayor demanda de los servicios que ofrece la Municipalidad, el departamento de recursos humanos ha visto la necesidad de desarrollar un modelo de evaluación del desempeño que se adapte a estos cambios y a las nuevas demandas para que se logre una mejor experiencia de calidad en cuanto a los servicios brindados y mayores posibilidades de crecimiento interno del talento humano, es apego estricto a la normativa pública existente.

### **1.3 Formulación del Problema**

Debido a la ausencia de un modelo y de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias, surge la siguiente pregunta problema de la investigación:

¿Cuál metodología de los modelos de evaluación del desempeño se ajusta de manera correcta para que el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Mateo cuente con una herramienta de control y gestión de los empleados municipales en el ejercicio de las labores que desempeñan?

### **1.4 Delimitación del Proyecto**

El proyecto de graduación se va a llevar a cabo en una institución del sector público de Costa Rica, específicamente en la Municipalidad de San Mateo ubicada en la provincia de Alajuela. Esta institución cuenta con 25 colaboradores, además, se crea con el principal objetivo de contribuir a la mejora en la gestión del talento humano de la municipalidad y, por ende, al desarrollo del pueblo de San Mateo. Es decir, esta propuesta va dirigida a su departamento de recursos humanos.

### **1.5 Situación Actual del Conocimiento del Tema (Estado de la Cuestión)**

En el apartado siguiente se presentan diferentes investigaciones desde el campo internacional, nacional y local. Dichas investigaciones están vinculadas con el proyecto de graduación que se desarrolla y se incluyen de manera cronológica.

A continuación, como primera investigación dentro de las vinculadas a este tema se puede mencionar un trabajo realizado en el Banco de Crédito S.A., en la ciudad de Sucre, Bolivia. En la cual, según Salazar (2017), existe una evaluación del desempeño, que posee más de diez años de haberse creado y no ha sido revisada, por lo cual no cumple con los requisitos establecidos. De acuerdo con lo anterior, se puede identificar que en dicho banco el

método de empleo y las herramientas utilizadas al haber pasado ya diez años se encuentran obsoletos y para que se puedan obtener resultados efectivos de este proceso, el departamento encargado de correrlo debe trabajar en actualizar dichas técnicas con el fin de obtener nuevos y mejores resultados.

Así mismo, lo anterior muestra que los colaboradores de dicho banco se encuentran insatisfechos con la evaluación y por esto surge la necesidad de implementar un sistema o forma de evaluar el desempeño en todas las áreas para evitar que los resultados que se obtengan de una evaluación errónea generen disconformidades que incidan en un aumento de la rotación del personal.

Por otra parte, es importante mencionar un artículo sobre las evaluaciones del desempeño a los docentes de educación superior basada en la formación virtual. Los siguientes autores, Cabero et al. (2018), hablan sobre cómo la virtualidad ha generado un impacto positivo y negativo. Así mismo, muchas empresas han tenido que recurrir a esta modalidad, convirtiéndose así, en un punto clave para su análisis que relaciona la evaluación del desempeño con la virtualidad dando su punto de vista acerca de la situación.

Cabe mencionar que los resultados de dicho artículo resaltan que la evaluación del desempeño basada en las competencias se ha convertido en tendencia siendo la tecnología su mayor aliado como herramienta fundamental para el desarrollo de nuevos modelos de crecimiento y, por tanto, de evaluación. Para ello, el departamento de recursos humanos identifica la necesidad de desarrollar a los colaboradores en el ambiente tecnológico y promover sus competencias de manera eficiente.

Por otra parte, se presenta una investigación vinculada a este tema en el trabajo realizado en la Universidad Jesuita de Guadalajara, México. El cual, según Gómez y Valdés (2019), se realiza con el fin de analizar las evaluaciones de desempeño de los docentes de la educación superior, principalmente los catedráticos de esta. En ella se analiza que no se les está brindando una relevancia como tal a las evaluaciones. Igualmente, se menciona el hecho

de que en ocasiones este tipo de evaluaciones del desempeño permiten conocer más la opinión del estudiante y no propiamente la calidad de la enseñanza.

Además, los resultados obtenidos en la investigación se enfocan en que las evaluaciones del desempeño que se emplean no son de manera formativa para que tanto el profesor como el estudiante se vean beneficiados y se pueda generar una mejora continua en el aprendizaje de ambas partes y que, por el contrario, se realizan para tomar decisiones de contratar o despedir al profesorado. Asimismo, se indica que lo anterior genera disconformidades por ambas partes, tanto estudiantes como profesores, debido a una mala imagen del departamento de Recursos Humanos sobre su competencia para desarrollar procesos evaluativos.

En el siguiente punto se presenta una investigación ubicada en Nariño, Colombia de Dorado et al. (2020), en su investigación titulada: "Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte" logran explicar el hecho de que la empresa a pesar de su trayectoria no posee un sistema de evaluación. Tampoco se posee conocimiento sobre cómo aplicar una evaluación. Sin embargo, el interés por innovar y mejorar la productividad de los colaboradores en aras de impulsar la empresa es la motivación para realizar el estudio.

El tipo de metodología utilizado posee un enfoque cualitativo, lo cual permite a los investigadores relacionarse más con el personal y conocer la realidad vivida por ellos. Además, se menciona que se realiza un muestreo intencional al seleccionar cinco líderes y a partir de ellos analizar los perfiles. Como resultado de esa elección, se amplía la importancia de las evaluaciones, ya que, permiten la adaptación. Otro aspecto, es el establecimiento de competencias a cada puesto con enfoque a la estrategia organizacional.

A continuación, se presenta una tercera investigación realizada en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica mediante la cual expone que dentro de dicha institución existe un modelo de evaluación del desempeño que se realiza por medio de formularios y que su propósito es brindar una adecuada retroalimentación sobre el cumplimiento de las funciones en

todas las áreas de los colaboradores de la institución. Además, indica que el Ministerio de Seguridad Pública se mantiene siempre anuente en mejorar las evaluaciones, lo cual se ha logrado con la implementación del Decreto Ejecutivo N° 36851. (Fuentes, Y. y Gómez G., 2021, p. 9).

A pesar de lo anterior, se ha detectado que no se le da el seguimiento debido con la consecuente disminución del interés y pérdida de credibilidad en este tipo de métodos. Lo anterior se debe a que no se le da el nivel de importancia pertinente a la situación por considerar que se evalúan, pero no se mejoran ni el rendimiento, ni la asignación de labores.

Otra caso al cual se obtuvo acceso es el de la sección de investigaciones nacionales, concretamente en la Dirección General de la Policía de Tránsito de Costa Rica. Según Azofeifa y Pacheco (2018), realizó una investigación y ante la ausencia de un instrumento capaz de evaluar a los trabajadores, se creó un manual de evaluaciones de desempeño para dicha institución, apegado estrictamente a las competencias requeridas por el régimen policial.

La metodología seleccionada por los investigadores es del tipo cualitativa con un enfoque descriptivo que busca obtener y realizar diferentes comparaciones entre lo que se pretende alcanzar y los manuales existentes. Lo anterior, permitió establecer las competencias realmente necesarias para cada puesto de trabajo, en concordancia con las definidas en el Ministerio de Obras Públicas y Transporte de Costa Rica con el propósito de mantener una gestión integral.

Adicionalmente, se identificó la existencia de diferentes situaciones que interfieren en el desempeño de los colaboradores debido a condiciones laborales complejas lo cual provoca un mayor análisis sobre las competencias que deben integrar cada puesto de trabajo para que la herramienta se adapte más a la realidad y las condiciones en que laboran los colaboradores de manera tal que la evaluación de desempeño sea más justa.

Adicional, Cavila et al. (2020) llevaron a cabo un proyecto investigativo sobre: “Sistema de evaluación del desempeño de la empresa Grupo Guillén Miranda ubicada en Costa Rica dicho proyecto está basado en el enfoque de gestión por competencias y sustentado en indicadores de gestión”. Con base en dicho proyecto, se demuestra la necesidad que posee la empresa en cuanto a la administración y evaluación del talento, es decir, dentro de la organización no se poseía conocimiento sobre cómo se encontraba el desempeño de los colaboradores. Lo cual, es un problema que aqueja a muchas organizaciones en la actualidad.

En cuanto a la metodología, se puede decir que es del tipo descriptiva, ya que, está dirigida en la implementación de una herramienta y la definición de diferentes indicadores, que permitan la obtención de datos reales para su análisis. Por consiguiente, el implementar todo un proceso basado en competencias posibilita que la empresa pueda desarrollar más a su personal; todo esto, con una mayor alineación hacia la estrategia del negocio.

En la investigación realizada por González et al. (2016): “Propuesta del modelo de gestión del talento humano por competencias: caso Municipalidad de Upala, Costa Rica” se plantea la implementación de una gestión por competencias que permita la mejora continua. Este tipo de instituciones deben procurar la implementación de herramientas que se ajusten gradualmente a sus necesidades. Lo anterior, genera una respuesta de acción para fortalecer las competencias de los colaboradores.

La metodología utilizada en la investigación posee un enfoque mixto, esto porque obtiene un mayor alcance en datos numéricos y cualitativos. Como resultados, se evidencia el elaborar perfiles, evaluaciones y el reclutamiento por medio de competencias. En esa misma línea, el desempeño de los colaboradores se vuelve más significativo, no obstante, los resultados van dirigidos a que se permita un mayor enfoque sobre cómo todos los procesos y actividades vinculados al funcionamiento de la Municipalidad de Upala, además, de brindar un servicio mejorado a los usuarios.

En el apartado se presenta una investigación realizada en Alimentos Bermúdez S.A ubicada en Heredia, Costa Rica bajo el título: “Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para el periodo 2020-2021” (Barrantes et al., 2021). Esta investigación, toma en cuenta los factores principales que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, siendo este estudio un enfoque en conocer las aspiraciones personales que poseen los trabajadores y da a conocer las consecuencias que estos factores generan en el desempeño de las labores asignadas.

En esta investigación, la metodología empleada es la exploratoria con enfoque cualitativo. Lo anterior se da debido a que los autores realizan una investigación profunda para identificar esos factores que inciden en el trabajador.

Los resultados que se obtienen en esta investigación demuestran ciertos factores tales como la cercanía de la empresa con el lugar de habitación, la conformidad con el departamento y el buen trato, estos son aspectos que influyen de manera directa en el desempeño de las labores. A pesar de que dos de ellos son propios de la organización y uno es externo, este último posee un impacto más fuerte. Es decir, el desempeño del trabajador está ligado a incidencias externas que en ocasiones pueden ser controladas y en otras no. Sin embargo, es ahí donde el departamento de recursos humanos interviene con el fin de generar estrategias para mitigar este tipo de situaciones.

El estado de la cuestión permite, por tanto, una mayor aproximación a la realidad que se vive dentro de las organizaciones y la necesidad de implementar herramientas para la evaluación del desempeño tanto a nivel nacional como internacional, lo cual provee un panorama más amplio sobre los beneficios que estas evaluaciones conllevan tanto para el personal como para la institución.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño dirigido al departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad San Mateo de Alajuela como una herramienta que contribuya a la mejora de la gestión del talento humano.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el estado de situación del manejo de las competencias específicas que realiza el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo para la detección de áreas de mejora en esa gestión.
- Determinar los modelos de evaluación del desempeño que se ajusten a los requerimientos de la organización como insumos para el diseño de una propuesta de gestión de competencias.
- Plantear una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para la utilización en el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Mateo como un instrumento de mejora del rendimiento y gestión del personal.

## **1.8 Alcance y Limitaciones**

### **1.8.1 Alcance**

El alcance de este proyecto está circunscrito al análisis y propuesta de mejora o implementación de un sistema de evaluación del desempeño para la Municipalidad de San Mateo, es decir, un modelo de evaluación de desempeño y lo que se busca es un análisis de este mediante el cual exista una propuesta de mejora.

### **1.8.2 Limitaciones**

Como parte de las limitaciones se puede mencionar que la municipalidad a lo largo de estos años no ha empleado un modelo de evaluación del desempeño como tal; sino que lo que se utiliza son pequeñas encuestas que califican al empleado, sin embargo, nunca se finaliza el

proceso. Es decir, no existe un proceso formal de medición en las partes involucradas en el proceso y sus roles activos dentro de las evaluaciones.

**Tabla 1. Relación de Congruencia****1.9 Matriz de Congruencia**

<b>Título</b>	Propuesta de elaboración de un modelo de evaluación del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Mateo, Alajuela, Costa Rica, aplicando lo establecido según los “Lineamientos Generales de Gestión de Desempeño de Personas Servidoras Públicas.
<b>Tema</b>	Modelo de evaluación del desempeño, según lo establecido en los “Lineamientos Generales de Gestión de Desempeño de Personas Servidoras Públicas”.

<p><b>Pregunta de investigación</b></p>	<p>¿Cuáles metodologías de los modelos de evaluación del desempeño conforman una propuesta para que el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo cuente con una herramienta de control y gestión de los funcionarios municipales en el ejercicio de las labores que desempeñan?</p>	
<p><b>Objetivo general</b></p>	<p>Diseñar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño dirigido al departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad San Mateo de Alajuela como una herramienta que contribuya a la mejora de la gestión del recurso humano.</p>	
<p><b>Objetivo específico</b></p>	<p><b>Preguntas</b></p>	

<p>Analizar el estado de situación del manejo de las competencias específicas que realiza el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo para la detección de áreas de mejora en la gestión del personal.</p>	<p>¿Cuenta la Municipalidad de San Mateo con un diccionario de competencias?</p> <p>¿Ha implementado la Municipalidad anteriormente un modelo de evaluación del desempeño?</p> <p>¿Poseen algún tipo de modelo de evaluación del desempeño?</p> <p>¿Existe una herramienta para evaluar el desempeño?</p>
<p>Determinar los modelos de evaluación del desempeño que se ajusten a los requerimientos de la organización como insumos para el diseño de una propuesta de gestión de competencias.</p>	<p>¿Qué tipos de modelos de desempeño existen?</p> <p>¿Cuál modelo se adapta más a los objetivos, misión, visión y normativa legal de la institución?</p> <p>¿Qué parámetros se contemplan al elegir un modelo de evaluación del desempeño?</p>

<p>Plantear una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Mateo como un instrumento de mejora del rendimiento y gestión del personal.</p>	<p>¿Se analiza la información cuando aplican algún tipo de evaluación del desempeño?</p> <p>¿Se ha definido algún tipo de indicador?</p> <p>¿Cómo gestiona la Municipalidad de San Mateo el desempeño de su personal?</p>
--	---

**Tabla 1** *Relación de congruencia*

Fuente: Trabajo Final de Graduación

Elaboración: Equipo investigativo

## **2. Capítulo II. Marco Teórico**

La evaluación de desempeño es una metodología que se ha empleado a lo largo de los años dentro de las organizaciones para identificar los puntos de mejora en los trabajadores. Para comprender un poco más qué es la evaluación del desempeño y sus componentes, se definirán algunos conceptos claves entre los cuales se encuentra evaluación del desempeño, tipos de evaluaciones, instrumentos entre otros.

### **2.1 Evaluación del Desempeño**

En relación con la evaluación del desempeño, según Mendoza Huilla & Arriola Tuni (2022): “en el sector público esta evaluación está orientada a evaluar, valorar, verificar y calificar el desempeño de una persona de acuerdo a las funciones y responsabilidades previamente asignadas, sin embargo debemos aclarar que en los funcionarios públicos está destinada a aplicarla y utilizarla básicamente como requisito de carácter legal, pero no como una herramienta de gestión de talento humano” (p. 3).

Tal como se evidencia en la cita anterior, las evaluaciones del desempeño son fundamentales para identificar el cumplimiento de aquellos factores que componen la gestión de un funcionario con base en las actividades asignadas. Por lo cual, es importante saber qué se quiere evaluar, ya que, como se evidencia en la cita, en ocasiones puede realizarse como una gestión administrativa meramente y no como oportunidades de mejoras. La responsabilidad sobre el proceso de la evaluación del desempeño en la mayoría de las ocasiones le compete al departamento de recursos humanos junto con los jefes de área.

Así mismo, la evaluación del desempeño cuando se decide implementar en cualquier organización se proyecta de forma tal que pueda contribuir en el desarrollo de los colaboradores por medio de herramientas, que sus prácticas y gestiones además estén

alineadas con las metas de la organización, por tanto, la Municipalidad de San Mateo no es la excepción.

### **2.1.1 Tipos de Evaluaciones**

Existen diferentes tipos de evaluaciones del desempeño que pueden ser implementadas por la organización de acuerdo con lo que se pretenda medir. Esto también va de la mano con el hecho de que cada una de ellas debe de ajustarse al puesto a evaluar y a las directrices internas en ese sentido. Es decir, el enfoque que va a poseer cada evaluación y el tipo de retroalimentación que proporcionan es diferente, sin embargo, esto no manifiesta que la relevancia de una con la otra sea menor.

Según Morales (s.f): “la evaluación del desempeño laboral juega un papel fundamental en el éxito empresarial, se usa como herramienta para la retroalimentación del evaluado de sus potencialidades y dificultades” (párr. 1). Tal como se ha mencionado, las evaluaciones aparte de mejorar y de desarrollar el desempeño del colaborador procura, también, que esta mejora se vea reflejada en el éxito que posea la compañía y su gestión.

### **2.1.2 Evaluación 180 Grados**

En el caso de la evaluación 180°, se puede decir que suele ser más flexible al momento de realizarse en comparación con las demás metodologías. Esta consiste en que sean dos personas las que realicen la evaluación, que lo más recomendable es que sea el supervisor o jefe directo y la persona a quien se evalúa. Además, el hecho de que se focaliza principalmente en dos personas permite que exista una mayor comunicación sobre las expectativas que se poseen del colaborador y que haya más oportunidad de realimentación por ambas partes, igualmente, esta herramienta se caracteriza porque es uno de los modelos más justos en cuanto a evaluación.

Por último: “en la evaluación 180°, el jefe, los compañeros y ocasionalmente usuarios externos evalúan a cada persona, diferenciándose de la evaluación de 360 grados en que no requiere de la intervención de los subalternos” (Álvarez 2022, p. 15). Tal como se menciona, la evaluación 180 se caracteriza por incluir a todos aquellos que rodean a la persona que desempeña el puesto. Sin embargo, el autor menciona que se diferencia por no incluir al subalterno, lo cual en ocasiones se da porque la naturaleza del puesto no requiere de reportes directos.

Así pues, el implementar este tipo de evaluaciones o cualquier otra requiere de gran compromiso por ambas partes, ya que, el fin es brindar resultados certeros. Además, se trata de que cuando se realizan este tipo de evaluaciones se hagan pensando también en clarificar aquellas expectativas que posee el evaluador y la persona evaluada.

### **2.1.3 Evaluación 360 Grados**

Este tipo de evaluación se caracteriza por poseer un arduo trabajo, debido a que incluye a jefes, pares, colaboradores, cliente interno y cliente externo, además de la autoevaluación. Al incluir esta cantidad de personas, se debe de manejar con más rigor con el fin de que los datos no se pierdan. Según Medina y Olivares (2018) la evaluación 360°: “es una herramienta que ayuda a evaluar capacidades, actitudes, conocimientos, destrezas, y ver qué tan eficientes y eficaces son los colaboradores que trabajan en la empresa y de tal manera llevar así una buena comunicación e imagen” (p. 13).

Así mismo, la autora Marmani (2022) explica que la evaluación 360°: “es una herramienta original, segura y veraz que sirve para el desarrollo de las personas, satisfaciendo las expectativas y necesidades de los individuos con quienes tiende relacionarse en el entorno de trabajo ya sea su jefe, pares, subordinados, clientes” (p. 74). Tal como se menciona en la cita, la evaluación 360° comprende todas aquellas áreas o personas que se relacionan con el

colaborador. Esto contribuye a contar con un resultado más objetivo y certero al provenir desde diversas perspectivas.

Este tipo de evaluación es apta para cualquier tipo de organización. Para llevar a cabo este tipo de evaluación se deben definir las competencias a evaluar lo cual se obtiene normalmente de la descripción del puesto, el instrumento a utilizar y la población a la que se va a dirigir. Otro aspecto que podría hacer más complejo este proceso de evaluación es que en ocasiones no se poseen los evaluadores sensibilizados y completamente comunicados al respecto lo que puede generar poca claridad en los participantes.

#### **2.1.4 Evaluación por Objetivos**

La evaluación por objetivos es otro tipo que las empresas utilizan para evaluar el desempeño que los colaboradores demuestran en sus puestos de acuerdo con objetivos propios de sus funciones pero que los mismos puedan ser medibles y específicos con base en sus funciones. Por otra parte: “este método proporciona información orientada a la acción, y aporta significativamente al desarrollo de las personas. En este sentido, la evaluación del desempeño tiene que estar alineada con la planificación estratégica de la institución (procesos organizacionales, objetivos e indicadores) y, en función de las competencias definidas para cada cargo.” (Coronel Salamea et al., 2020, p. 421).

La evaluación por objetivos pretende que exista una consecución de los objetivos de manera tal que se le vayan dando prioridad según su función y es por ello por lo que este tipo de evaluación se recomienda que se haga de forma regular.

#### **2.2 Evaluación por Competencias**

Según CETYS Universidad (2021): “Las competencias laborales son todos aquellos conocimientos, aptitudes y habilidades laborales que posea un individuo para cubrir

competentemente un determinado puesto de trabajo” (parr. 1). Lo anterior hace referencia al hecho de que las competencias van muy ligadas a la personalidad que, además, se pueden clasificar en técnicas y conductuales las cuales son la clave para el buen funcionamiento del trabajador en el puesto asignado.

Por otra parte, Narváez y Erazo (2021): “la competencia laboral radica en su establecimiento en el campo laboral que propicien y persiguen incrementar los niveles de desempeño satisfactorios en distintos ambientes de trabajo; en las definiciones se destaca además la relación de la competencia laboral con la práctica y el saber hacer” (p. 675).

Por último, otra de las definiciones explica el término de competencias de una forma quizás menos compleja, es el: “nivel de rendimiento de una persona en un ambiente diverso y real que permite la puesta en práctica del conocimiento a través de destrezas aplicadas” (Anderson et al., 2022).

### **2.2.1 Tipos de Competencias**

Existen diferentes clasificaciones para las competencias, actualmente se puede decir que existen tres tipos, las básicas, las generales y las específicas; siendo las primeras aquellas que la persona adquiere a lo largo de su vida, como por ejemplo los valores, sin embargo, este tipo de competencias mayormente son tomadas como algo notorio porque el colaborador las trae. En el caso de las segundas, son aquellas que el colaborador va adquiriendo y aprendiendo a lo largo de su carrera como profesional. Por último, como su nombre lo indica, las competencias específicas son las requeridas para ocupar un trabajo o realizar ciertas tareas, es decir, que exista un grado de conocimiento en algún área como tal.

Sin embargo, existen otros autores que definen las competencias en diferentes categorías. Según la Escuela de Administración de Empresas (2014), las mismas se pueden clasificar en básicas y genéricas. En el caso de las primeras, explica que este tipo son las que

se aprenden en el hogar o en instituciones como la escuela. Esto porque están relacionadas con el tema de la comunicación asertiva, cognitivas e incluso se relacionan con la parte ética de la persona. En otras palabras, son aquellas competencias que forman al colaborador a nivel de persona.

En el caso de las competencias genéricas, son aquellas que forman o componen a la persona a nivel profesional. Como se ha mencionado, son los conocimientos que se requieren para que el desempeño de las funciones dentro del puesto sea el adecuado. Específicamente, se relacionan también con saber hacer del profesional y cómo actuar en las diferentes situaciones que se presentan en su puesto como, por ejemplo, la toma de decisiones.

### **2.3 Diccionario por Competencias**

El diccionario por competencias se define según Moruno (2015) como: “una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma” (p. 35).

Con el fin de que exista una adecuada gestión, es necesario que se identifiquen bajo las cuales será evaluado cada puesto. Además, de la relevancia que las mismas poseen al momento de realizar los perfiles de puestos con un enfoque por competencias. Para aplicar una evaluación de manera correcta y efectiva, se debe de contar con un diccionario de competencias. Es decir, el mismo funciona como herramienta facilitadora al momento de realizar los procesos de evaluación e incluso contratación en la Municipalidad de San Mateo.

Con base en lo anterior, según Alles (2016), el diccionario es un: “Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. El diccionario de competencias se diseña a medida de la estrategia de cada organización” (p.47). Dicha cita evidencia que la definición de cada competencia debe de ser

complementada, estudiada y que se relacione completamente al puesto. Lo que significa también que las mismas deben estar orientadas a la estrategia de la institución, como se ha mencionado en ocasiones anteriores. Significa que cada competencia contribuye al logro del objetivo del puesto aunado a la estrategia organizacional.

En el caso de la Municipalidad de San Mateo, esta no cuenta con un diccionario de competencias, además, las evaluaciones realizadas en el pasado no estaban ligadas a este tipo de instrumentos. Esto genera que las evaluaciones se realicen por compromiso administrativo y no por alcanzar la estrategia del negocio o mejorar el desempeño de los colaboradores, como es el caso actual. El diccionario, por tanto, será la principal herramienta mediante la cual la institución se base al momento de realizar las respectivas evaluaciones del desempeño.

### **3. Capítulo III. Marco Metodológico**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

El enfoque del presente estudio es cualitativo, ya que, implica la recolección, descripción, el análisis de datos, la integración y la discusión. De Jesús, C. (2024) menciona que: “se centra en entender fenómenos según la perspectiva de los participantes, explorando el significado de las experiencias humanas a través de datos no numéricos como texto, video y audio”. Con todo esto, la descripción cualitativa busca culminar con la construcción de un instrumento de evaluación del desempeño que pueda ser empleado en la Municipalidad de San Mateo.

#### **3.2 Tipo de Investigación**

El presente proyecto se enmarca en una investigación descriptiva debido a que se recopila información sin cambiar el entorno. Para Cortés Cortés, M. e Iglesias León, M. (2024): “Describe situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos

importantes de cualquier fenómeno que se analice” (pág. 20). De acuerdo con lo anterior, la investigación descriptiva se caracteriza por detallar y caracterizar alguna circunstancia expuesta, en este caso sería en una institución del sector público.

De igual manera, hay que considerar que durante el análisis pueden surgir nuevos conceptos sobre los cuales se deben de tomar en cuenta para el análisis del proyecto.

### **3.3 Población**

La población de estudio contempla el total de funcionarios públicos que pertenecen a la Municipalidad de San Mateo de Alajuela, el grupo está conformado por 45 personas de diferentes áreas tanto administrativas como operativas por lo que en esta investigación que se trabaja con la totalidad de los funcionarios, es decir la población completa.

A continuación, se presenta una tabla con la distribución de puestos según su categoría.

**Tabla de Clasificación de Puestos.**

Categoría de puesto	Grupo Ocupacional	Puesto	Personas por puesto
Administrativos	Jefatura	Alcalde.	1
		Vicealcalde.	1
		Jefe de Desarrollo y Control Urbano.	1
		Jefe de Administración Tributaria y Financiera.	1
	Auditor	Auditor interno.	1
	Profesional	Especialista en Informática.	1
		Especialista en Archivo.	1
		Especialista en Topografía.	1
		Especialista de Cobros.	1
		Promotor Social.	1

		Coordinador administrativo.	1
		Coordinador de Contabilidad.	1
		Coordinador de Tesorería.	1
		Coordinador de Proveduría.	1
		Coordinador de Recursos Humanos.	1
		Comunicador.	1
		Gestor Ambiental.	1
		Ingeniero Planificador.	1
		Ingeniero Contralor de Servicios.	1
	Técnico	Secretaria de la Alcaldía.	1
		Secretaria del Concejo Municipal.	1
		Técnico de Archivo Municipal.	1

		Técnico de ingeniería.	1	
		Técnico en Contabilidad.	1	
		Inspector Municipal.	1	
	Asistencial	Oficinista.	1	
		Notificador.	1	
		Cajero.	2	
		Mensajero.	1	
	Operativo	Operario	Peón de vías.	2
			Misceláneo.	1
Oficial de seguridad.			2	
Peón de parques y ornatos.			4	
Bodeguero.			1	
Chofer.			2	

		Peón de recolección de basura.	3
--	--	--------------------------------	---

**Tabla 2** Clasificación de puestos.

Fuente: Trabajo Final de Graduación.

Elaboración: Equipo investigativo.

Asimismo, los trabajadores dan a conocer las perspectivas de cómo es el proceso y la ejecución de la evaluación del desempeño a la que actualmente se someten, lo cual es esencial para comprender la realidad en la que se encuentra la institución y, al ser una metodología para el uso institucional, es pertinente la participación de los actores que forman parte del proceso.

### **3.4 Diseño y Validación del Instrumento de la Investigación**

En esta investigación, el principal instrumento de recolección es la encuesta cuya función es obtener información de forma directa por parte del evaluador. Para la elaboración de dicho instrumento, se formulan una serie de preguntas que se ajustan a los requerimientos solicitados por el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP.

## **4. Fuentes de Información: Primarias y secundarias**

Para el apartado de fuentes, se recopila información confiable de distintos medios digitales con el propósito de obtener la mayor cantidad de data posible que se adapta la presente investigación. Las fuentes utilizadas se dividen en:

### **4.1 Primarias**

De acuerdo con Avello (2018), las fuentes primarias: “son aquellas que contienen información nueva y original obtenida como resultado de la investigación científica” (párr. 2).

Para obtener este tipo de fuente, se efectúa el cuestionario con el fin de que el evaluador y el evaluado brinden información de manera directa y clara.

#### **4.2 Secundarias**

Para Avello (2018), las fuentes secundarias son: “aquellas que contienen información organizada y elaborada, producto del análisis, síntesis y reorganización de las fuentes primarias” (párr. 3).

Las fuentes secundarias utilizadas son trabajos de graduación con enfoques similares, artículos digitales que se enfocan en el tema de evaluaciones de desempeño del sector público y entre otras más fuentes que se adaptan al contexto de la investigación.

#### **5. Obstáculos y Dificultades**

Como parte de los obstáculos encontrados, está el hecho de que la Municipalidad de San Mateo se encuentra aplicando un documento al cual denominan como: “evaluación del desempeño” sin embargo, realmente este instrumento es una encuesta que se aplica sin algún fin estratégico. Esto al mismo tiempo, ha generado un gran desconocimiento por parte de los funcionarios, quienes no poseen claridad sobre cómo es el proceso adecuado y correcto de aplicación y/o retroalimentación.

Como segundo factor de dificultad se encuentra la participación de los funcionarios, lo anterior hace referencia a la implementación de un instrumento de estudio tipo encuesta aplicado por las estudiantes el cual presenta cierta dificultad de participación por parte de los mismos funcionarios.

**Tabla 3. Conceptualización de las Variables**

**5. Matriz de Instrumentalización de Variables**

Objetivo específico	Variable dependiente	Conceptualización	Operacionalización
<p>Analizar el manejo de la gestión de evaluación del desempeño que realiza el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Mateo.</p>	<p>Desempeño</p>	<p>Según Arca, J. (2023): "es una medida de la eficacia y eficiencia con la que un individuo, equipo o incluso una organización completa sus actividades y alcanza sus metas" (párr. 1).</p>	<p>Medición del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Mateo por medio de un modelo de evaluación.</p>
<p>Determinar los modelos de evaluación del desempeño que se ajusten a los requerimientos de la organización como insumos para el diseño de una propuesta de gestión de competencias.</p>	<p>Modelos de evaluación</p>	<p>Los modelos de evaluación del desempeño según Villacís et al. (2022) se caracterizan por ser: "un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan" (p. 253).</p>	<p>Nivel de comprensión y acceso a la herramienta o modelo evaluador por parte de las personas funcionarias de Recursos Humanos y las partes evaluadas.</p>

Plantear una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de San Mateo como un instrumento de mejora del rendimiento y gestión del personal.	Rendimiento y gestión del personal	Según Raga (2022), el rendimiento y la gestión del personal: “permite conocer los aspectos que se deben evaluar para mejorar la productividad de una empresa” (párr. 1).	Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para una adaptación de ambas partes hacia la herramienta seleccionada, mediante la cual se pueda desarrollar la gestión del personal.
---	------------------------------------	--	--

**Tabla 3** Conceptualización de las variables

Fuente: Trabajo Final de Graduación

Elaboración: Equipo investigativo

### **Precauciones tomadas para proteger a los participantes**

A todas las personas participantes en este proyecto de graduación se les garantiza la confidencialidad de la información brindada por medio de un consentimiento informado.

Tabla 3. Cronograma de actividades

Tarea	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsables	Estado
<b>Anteproyecto</b>				
Inicio de curso	Enero 2022	Enero 2022	Daniela Murillo y Melany Rodríguez	Completado
Definición del tema	Febrero 2022	Febrero 2022		Completado
Selección de institución	Febrero 2022	Febrero 2022		Completado
Creación de objetivos	Marzo 2022	Marzo 2022		Completado
Recolección de información relacionada con la institución	Marzo 2022	Marzo 2022		Completado
Modificación de objetivos	Marzo 2022	Marzo 2022		Completado
<b>Capítulo I, II Y III</b>				
Elaboración de la justificación	Abril 2022	Mayo 2022	Daniela Murillo y Melany Rodríguez	Completado
Elaboración de la introducción	Abril 2022	Mayo 2022		Completado
Elaboración del marco teórico	Mayo 2022	Junio 2022		Completado
Elaboración del marco metodológico	Junio 2022	Junio 2022		Completado
Reunión con comité evaluador	Junio 2022	Junio 2022		Completado
Selección de profesor tutor	Julio 2022	Julio 2022		Completado
Entrega de anteproyecto	Octubre 2022	Octubre 2022		Completado
Aprobación del ante proyecto	Noviembre 2022	Noviembre 2022		Completado
Investigación relacionada al marco teórico	Diciembre 2022	Mayo 2023		Completado
Selección de profesor estadístico	Junio 2023	Julio 2023		Completado
Desarrollo de marco metodológico	Agosto 2023	Setiembre 2023	Completado	
<b>Capítulo IV y V</b>				
Creación de instrumento para recolección de datos	Octubre 2023	Octubre 2023	Daniela Murillo y Melany Rodríguez	Completado
Aprobación de instrumento	Noviembre 2023	Noviembre 2023		Completado
Aplicación de instrumento	Diciembre 2023	Enero 2024		Completado
Análisis de resultados	Febrero 2024	Julio 2024		Completado
Creación de conclusión y recomendaciones	Agosto 2024	Agosto 2024		Completado
<b>Capítulo XI</b>				
Creación de propuesta	Setiembre 2024	Setiembre 2024	Daniela Murillo y Melany Rodríguez	Completado
<b>Entrega Final</b>				
Aprobación de lector interno y externo	Octubre 2024	Octubre 2024	Daniela Murillo y Melany Rodríguez	Completado
Aprobación de tutor	Octubre 2024	Octubre 2024		Completado
Entrega escrita del trabajo al comité	Octubre 2024	Octubre 2024		Completado
Defensa del trabajo final	Noviembre 2024	Noviembre 2024		Completado

Tabla 4 Cronograma de actividades

Fuente Elaboración propia

#### **4. Capítulo IV Presentación y Análisis de los Resultados**

En este apartado se dan a conocer los resultados obtenidos a través de la recolección de datos mediante una encuesta la cual, fue realizada y validada por una profesional en estadística para que la misma sea aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo.

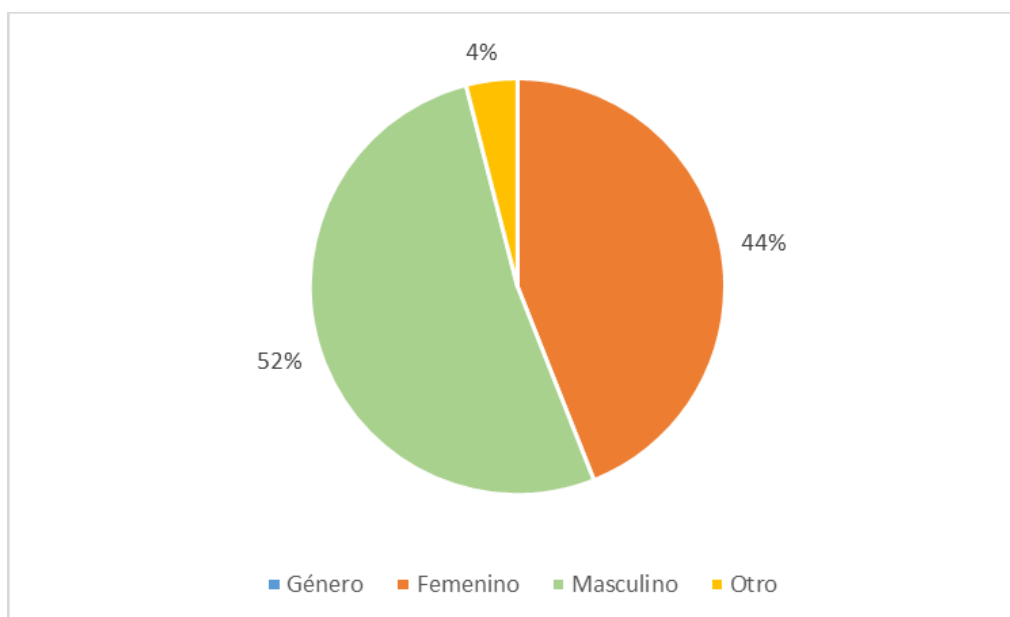
La encuesta se aplica al personal operativo y administrativo de la institución en la cual se analiza el proceso de evaluación de desempeño con el fin de identificar el ciclo completo y funcionamiento del mismo empleado por el departamento de recursos humanos. Lo anterior se realiza con el objetivo de diseñar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño dirigido al departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo de Alajuela como una herramienta que contribuya a la mejora de la gestión del recurso humano, en este sentido.

Las técnicas de sistematización de la información se basan en el ingreso de datos donde se generan gráficas a través de Google forms y Excel. Estos recursos permiten centralizar la información para desarrollar el capítulo de análisis que parte de la caracterización de la población, objeto de estudio y los resultados más representativos a cada variable de interés.

##### **4.1 Caracterización de la Muestra**

En este apartado se describe la población de estudio relacionada con aspectos demográficos. Además, se analizan aspectos generales relacionados con género, nivel de escolaridad y área de trabajo.

El equipo investigativo consulta sobre la relación que poseen los factores de desempeño con el puesto, el gráfico 5 revela los siguientes datos:

**Gráfico 1. Género****Gráfico 1. Género**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

Las mujeres representan el 52% de los trabajadores (as) de la Municipalidad de San Mateo, mientras que el género masculino posee una representación de un 44%. Por otra parte, un 4% representa al otro género. Esto valida el hecho que la municipalidad favorece la inserción de las mujeres.

Cabe destacar, en materia de género, que Costa Rica ocupa el puesto 14 en el índice global de la Brecha de Género. El mismo analiza la división de los recursos y las oportunidades entre hombres y mujeres en 155 países. De igual forma, mide el tamaño de la brecha de dicha desigualdad de género en la participación en la economía y el mundo laboral cualificado.

Sin embargo, a pesar de que el género femenino es el que más se prepara y se gradúa de las diferentes universidades estatales y privadas, también queda plasmado mediante un artículo publicado por el estado de La Nación, que son las mujeres quienes sufren la menor inserción en el mercado.

De lo anterior se menciona:

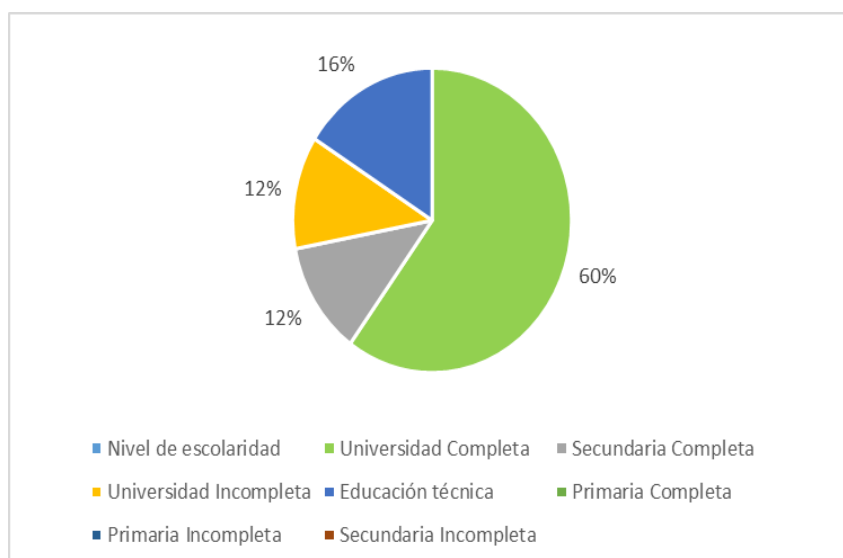
La principal conclusión, luego de repasar algunos indicadores al 2023, es que se mantienen las brechas históricas, las cuales dificultan que el país pueda lograr mayores niveles de desarrollo y bienestar al desaprovechar todo el potencial humano que tiene la mitad de su población: las mujeres. (La Nación, 2024).

La equidad, en general, desde el punto de vista laboral representado en el gráfico 1, sigue siendo un aspecto de continuo trabajo en el mundo laboral y, por supuesto, en instituciones como lo es la Municipalidad de San Mateo, por lo que, su reto hoy es mantener las condiciones propicias en esta línea.

Es relevante contrastar la información de género con el nivel de escolaridad, ante los datos generados por el Consejo Nacional de Rectores en un estudio realizado en el 2022, donde indica que el 52% de la población graduada son mujeres lo cual, caracteriza la importancia de la preparación profesional para esta población.

A continuación, en el gráfico 2 se describe el nivel de escolaridad que alcanza el personal de la Municipalidad según los siguientes datos.

**Gráfico 2. Nivel de Escolaridad**



**Gráfico 2. Nivel de escolaridad**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

Estos datos evidencian que los trabajadores (as) de la Municipalidad cuentan con estudios universitarios representados con el 60%. Cabe destacar, según un estudio del Consejo Nacional de Rectores (2023), que el desempleo en los graduados universitarios es de 6,5 % y el comparativo nacional para el año 2022 fue de 12,2 %, lo cual implica que poseer un título universitario aumenta las posibilidades y da una ventaja para ingresar al mercado laboral.

Si bien el poseer estudios universitarios, como lo menciona la cita, puede ayudar en la incorporación laboral, pero sobre todo, procura que al menos parte de la población relacionada con este estudio cuenta con preparación profesional, lo que permite un mayor conocimiento en sus áreas de trabajo, la oportunidad de generar propuestas, buscar soluciones y tomar decisiones para el puesto en beneficio del municipio y la comunidad.

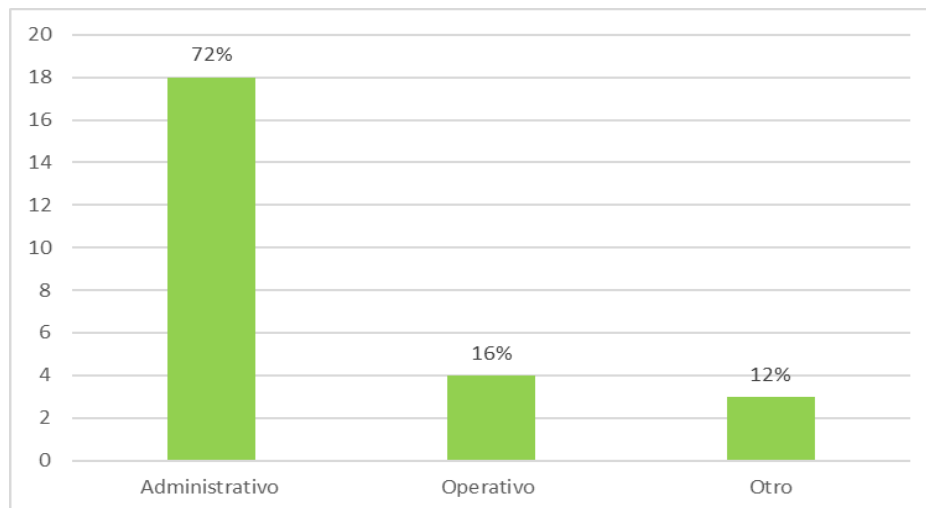
En segundo puesto, se encuentra la categoría educación técnica, la cual obtiene un porcentaje del 16% de los funcionarios esto según Alvarado Calderón, G. y Mora Hernández, R (2020):

La Educación Técnica es una modalidad educativa estratégica para el país y para las personas que acceden a ella. Para el país, porque le permite incrementar su competitividad, al generar los recursos humanos capacitados que la economía necesita. Para las personas, porque ofrece a la población joven una opción de estudio que amplía sus oportunidades futuras de obtener empleos (parr. 4).”

De lo anterior y en relación con el gráfico 2, se evidencia que la educación técnica posee como finalidad contribuir en la preparación de los ciudadanos, tal como lo ha sido para un grupo de los funcionarios de la Municipalidad de San Mateo, quienes han optado por educación técnica como medio de preparación y superación profesional.

El área de trabajo en la cual está asignada cada uno(a) de los(as) trabajadores (as), se muestra como lo muestra la gráfica 3:

**Gráfico 3. Área de trabajo**



**Gráfico 3. Área de trabajo**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

Los datos señalan que los (as) trabajadores (as) pertenecen al área administrativa con el 72% lo que indica una fuerte concentración de empleados en funciones de gestión, planificación y apoyo administrativo. Lo anterior surge porque la municipalidad posee una estructura burocrática bien definida, enfocada en los servicios y coordinación de proyectos, lo cual es fundamental para el buen funcionamiento de la institución.

El 16% de los empleados municipales está asignado al área operativa que se encarga de la ejecución directa de los servicios municipales, como la recolección de basura, mantenimiento de calles, alumbrado público, cuadrillas, seguridad, mensajería, limpieza entre otros. Aunque este porcentaje es mucho menor que el administrativo, estos empleados son importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la institución y el mantenimiento de la comunidad.

Los datos anteriores reflejan que la municipalidad está muy dirigida hacia la gestión administrativa, lo que puede generar un impacto positivo debido a que se prioriza la planificación y coordinación. Sin embargo, un bajo porcentaje de personal operativo puede presentar dificultades en la capacidad de ejecutar los servicios públicos de manera eficiente. Además, la municipalidad necesita revisar si la cantidad de empleados operativos es suficiente para garantizar la entrega adecuada de los servicios que brinda a la comunidad.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos en relación con las variables de estudio con el propósito de dar respuesta al alcance de los objetivos específicos de esta investigación.

#### **4.2 Variable 1. Desempeño**

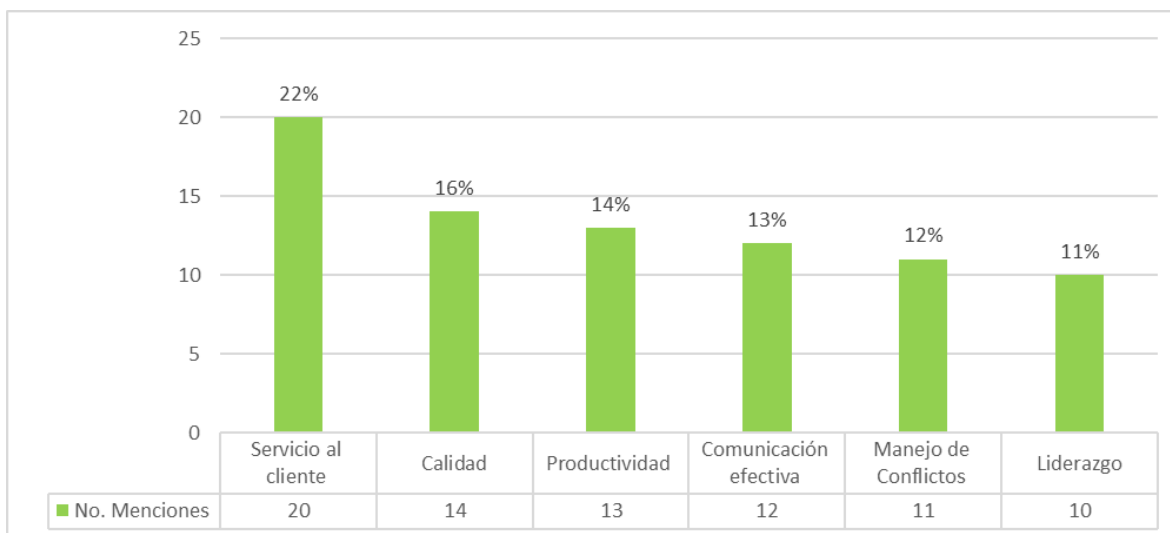
Una aplicación adecuada de las evaluaciones del desempeño es de suma importancia debido a que aportan información que contribuyen al Departamento de Recursos Humanos y a los jefes directos para que cuenten con bases adecuadas al momento de tomar decisiones y acciones de mejora continua.

La evaluación del desempeño según Saavedra (2021): “es un proceso inherente a la enseñanza y el aprendizaje, con unos propósitos claros. (...) bajo el enfoque de competencias, es importante (...) que involucre diferentes actores, tipos, momentos, para que se convierta en una estrategia de su perfeccionamiento” (p. 37).

Lo anterior va a contribuir con la visión de los colaboradores hacia la consecución de los objetivos de la institución, sobre todo a que las funciones o servicios que se desarrollan dentro de ella sean de mayor calidad.

El equipo investigativo consulta sobre los factores que utiliza la municipalidad para evaluar el desempeño de sus trabajadores y el gráfico 4 revela los siguientes datos:

**Gráfico 4. Factores que utiliza la municipalidad para evaluar el desempeño**



**Gráfico 4.** Factores que utiliza la municipalidad para evaluar el desempeño

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

Para los participantes de la Municipalidad de San Mateo, la relevancia del servicio al cliente está representado con un 22%, es decir, es uno de los principales factores que se deben considerar para la creación de un instrumento de evaluación del desempeño.

El servicio al cliente, sin depender de la institución, se visualiza como uno de los principales factores de éxito, de gestión y experiencia que caracteriza a las organizaciones, además de que puede impactar tanto de forma negativa como positiva, lo han demostrado Gálvez Moreno, E. y Vargas Hernández, J. (2018): “El buen trato hacia los clientes es la clave del éxito para seguir posicionados en el mercado. Tener estabilidad permite que nuestro negocio cultive la motivación para los empleados, ayudándonos a tener menor rotación del personal, esto es muy importante ya que no crea desmotivación entre los mismos (parr. 5)”.

De acuerdo con la cita anterior, para cualquier organización, y en este caso para la Municipalidad de San Mateo, el servicio al cliente siempre será uno de los temas que debe de

dar atención y procurar mejorarlo, ya que, puede impactar significativamente desde el darse a conocer como organización, posicionamiento en el mercado e incluso afectar el tema de las ganancias y resultados. Es por ello que se considera dentro de los factores en la evaluación del desempeño dados los servicios que ofrece la institución.

Muy de la mano se encuentra la calidad como factor relevante, con un porcentaje del 16%, el cual se considera como uno de los factores de éxito en cualquier institución para su gestión; se evalúa como parte del desempeño a razón de conocer tanto la atención de usuarios para satisfacer variadas necesidades, asimismo en la ejecución del trabajo, los procesos y las funciones de cada puesto de trabajo, lo anterior con el fin de determinar aspectos de mejora.

Por consiguiente, la mejora influye de manera directa en las instituciones, permitiéndoles ser más competitivas, ya sea a nivel de sector público o privado. Al ser más eficientes, se facilita la solución eficiente y oportuna de las necesidades de las personas.

Para la Municipalidad de San Mateo, las evaluaciones del desempeño permiten mejorar la eficiencia y eficacia de cada uno de sus procesos, además de la gestión del recurso humano sumado a esto, el conjunto de estas mejoras va a favorecer la dirección o administración de los municipios tal lo menciona Choloquina Escobar, C (2021):

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales al aplicar un modelo de gestión idóneo con enfoque a un modelo por procesos, podrán reflejar estrategias de mejora continua para fortalecer la administración pública acorde a sus competencias, a la vez permitirá mejorar la práctica de los servicios a la ciudadanía, usuarios internos de los municipios logrando eficiencia y eficacia en el marco institucional (pág. 9).

La productividad como factor de gestión en la Municipalidad de San Mateo obtiene un valor del 14% al momento de aplicar las evaluaciones del desempeño. El objetivo al evaluar es medir la eficiencia que se posee en los puestos de trabajo cuando se ejercen las debidas funciones, lo cual es importante según se desprende de una publicación de LinkedIn (2022):

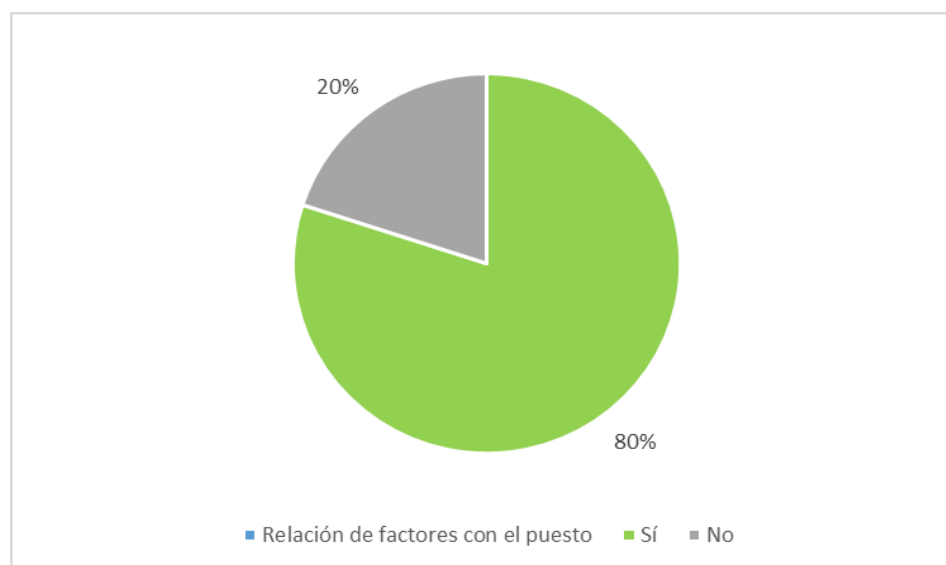
“La búsqueda de la eficiencia ha hecho que la productividad se convierta en uno de los aspectos fundamentales de la cultura empresarial”.

El siguiente factor de interés en el gráfico 4 es la comunicación efectiva que juega un papel fundamental y así lo es para la Municipalidad de San Mateo, obteniendo un porcentaje del 13% como factor de importancia en la evaluación del desempeño y es que canaliza de forma clara y concisa la información hacia todas las áreas.

Incluso la buena comunicación va a facilitar el correcto manejo de conflictos que, igualmente, el gestionar de manera adecuada cualquier problema en una institución que ofrece diversos servicios a sus clientes y usuarios, es vital para garantizar una buena administración.

Por último, con un 12% se encuentra el liderazgo y la toma de decisiones con 11%. Ambos factores se encuentran relacionados, ya que, todo funcionario ejerce en su puesto de trabajo un grado de liderazgo, lo que además le va a permitir tomar ciertas decisiones como parte de su rol.

El equipo investigador consulta sobre la relación que poseen los factores de desempeño con el puesto, el gráfico 5 revela los siguientes datos:

**Gráfico 5. Relación de factores de desempeño con el puesto****Gráfico 5. Relación de factores de desempeño con el puesto**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

Un aspecto importante en todo momento cuando se realizan evaluaciones del desempeño es que los factores de evaluación estén verdaderamente relacionados con las diferentes funciones que se realizan en los puestos, esto significa que la persona, desde sus funciones, sabe lo que debe hacer y cuál es el rol que debe de cumplir para alcanzar los resultados.

Lo anterior permite que se genere un impacto positivo, ya que, de las labores que se les asignan a los funcionarios, se derivan los objetivos que deben de cumplir, por ende, se obtiene la información sobre cómo se van a medir.

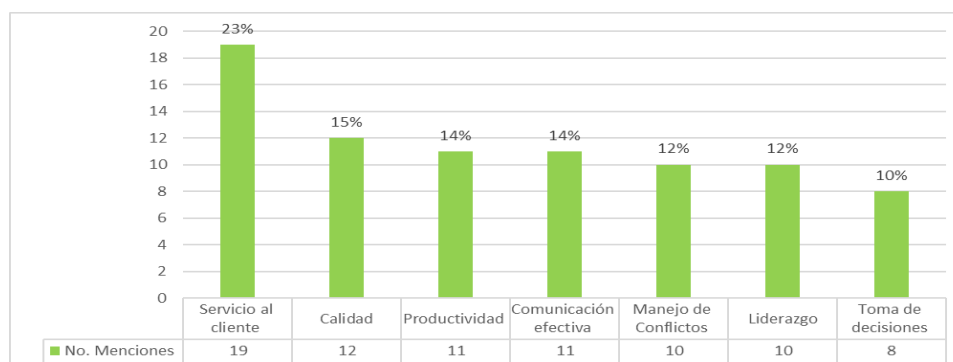
Afortunadamente, el 80% de los funcionarios indican que las evaluaciones que les han realizado están vinculadas a sus labores. Sin embargo, se genera un punto de inflexión al observar que hay 20% que considera que los factores de desempeño no se relacionan con sus funciones. Esto produce una señal de alarma para la institución mediante la cual debe

determinar si es meramente percepción del funcionario o bien se debe revisar previamente si todos están debidamente preparados e informados acerca del proceso, la importancia de este y como se lleva a cabo para, posteriormente, trabajar con los resultados arrojados.

En caso de que se estén ejecutando de forma errónea las evaluaciones, la credibilidad de este proceso se verá afectada y, por tanto, la percepción del colaborador al pensar que no funciona adecuadamente.

En el gráfico 6, se describen los tres principales factores que se relacionan directamente con el puesto de trabajo de cada funcionario.

**Gráfico 6. Los tres principales factores que se relacionan directamente con el puesto**



**Gráfico 6.** *Los tres principales factores que se relacionan directamente con el puesto*

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

Bajo una respuesta de selección múltiple, se destaca en el gráfico 6 una serie de respuestas en las cuales se identifican que el servicio al cliente, la calidad y productividad son los principales factores que los funcionarios consideran relacionados de manera directa con su puesto.

Para Ramírez (2022), la calidad, el servicio y la productividad van de la mano para una efectiva administra Municipal, afirmando que: “Indiscutiblemente, la calidad de servicio y desde

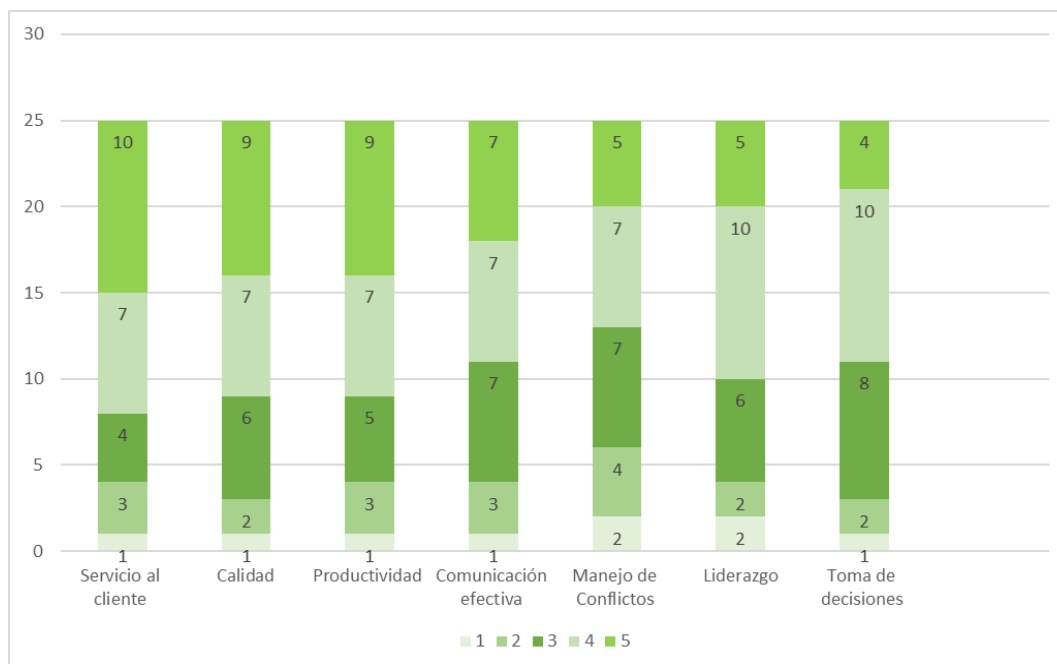
luego la consecución de la buena gestión administrativa, contribuye de manera exitosa en incrementar la capacidad competitiva y el beneficio económico, y por ende garantizar el éxito empresarial.” (p.19). Lo que le permite llegar a una conclusión de que se debe trabajar a fondo de manera transversal para que los colaboradores alcancen niveles óptimos de desempeño en sus puestos de trabajo y así brindar un servicio adecuado al ciudadano.

Así, la municipalidad debe enfatizar en evaluar los tres principales factores seleccionados por los funcionarios, ya que, con ellos se pueden trabajar e implementar mejores estrategias en cada uno de los procesos y roles de trabajos que permitan una mayor eficacia.

La municipalidad al ser una institución de carácter público, por mandato constitucional, debe brindar servicios eficientes. Según el Código Municipal No 7794, decretado por La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica Las Municipalidades deben de según el (Art.156, 2018): “Prestar los servicios contratados con absoluta dedicación, intensidad y calidad, responsabilizándose de sus actos y ejecutando sus tareas y deberes con apego a los principios legales, morales y éticos.”

En el gráfico 7, se muestra el rango de cumplimiento de los factores de desempeño que utiliza la Municipalidad de San Mateo.

**Gráfico 7. Rango de Cumplimiento de los factores de desempeño**



**Gráfico 7. Rango de Cumplimiento de los factores de desempeño**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigador

Para comprender un poco más el gráfico, se utiliza una escala de calificación que va de 1 a 5, donde 1 es el nivel más bajo de cumplimiento y 5 es un nivel óptimo del cumplimiento en relación con los factores de desempeño estipulados.

Según los datos derivados, el nivel de cumplimiento es mejor dependiendo del factor, al igual que el gráfico 6 el servicio al cliente, la calidad y productividad son los factores que poseen un nivel de cumplimiento más alto. Es decir, existe una correlación directa entre los 3 factores que se relacionan con el puesto y el rango de cumplimiento. Por consiguiente, la

calidad de un servicio se vincula con la satisfacción que posee el cliente en cuanto a un servicio.

Del mismo modo, para Álvarez et al. (2019): “la calidad percibida se presta a confusión con la satisfacción, pero son definiciones distintas a la calidad de servicio que sirve de ayuda a la satisfacción esto, está más asociado a la actitud que tiene que ver con el nivel más alto al momento de dar un servicio”.

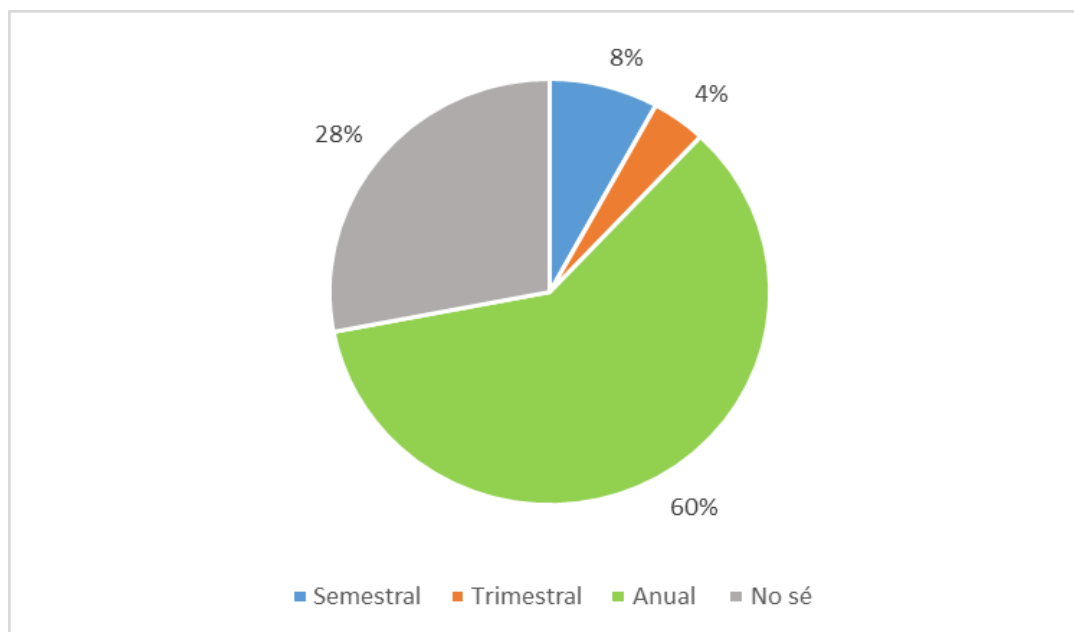
El texto anterior hace referencia a cómo la actitud con la que se brinda el servicio al cliente interfiere en el nivel de calidad y productividad, lo que vincula de forma directa el actuar de la Municipalidad de San Mateo.

Por lo tanto, se logra comprender por qué los funcionarios encuestados puntúan en cuanto al nivel de cumplimiento del servicio al cliente con la calificación más alta de 5, seguida de la calidad y productividad.

### **4.3 Variable 2. Evaluación**

Toda evaluación ejecutada en una institución genera información que puede ser utilizada para tomar distintas decisiones que contribuyen con la mejora de los diferentes procesos. Para ejecutar cualquier evaluación, es importante contar con un plan que detalle todos los aspectos relacionados con la aplicación, las acciones, formas de obtención de los resultados y cómo trabajar a partir de ellos, además, de brindar una adecuada devolución.

En esta investigación, cabe señalar el periodo de aplicación de la evaluación de desempeño dentro de la Municipalidad de San Mateo, como lo muestra la gráfica 8:

**Gráfico 8. Periodo de aplicación de la evaluación****Gráfico 8. Periodo de aplicación de la evaluación**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigador

En el gráfico 8, se observa cómo el 60% de los entrevistados poseen claro que el proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo de forma anual; mientras el 40% de la población no cuenta con claridad sobre cuál es el periodo evaluativo. Este porcentaje de desconocimiento dentro de los funcionarios evidencia el factor de la comunicación, ya que, al no existir un medio oficial o una forma clara mediante la cual todos los colaboradores puedan tener conocimiento sobre los diferentes procesos, es lo que genera una alta desinformación que se ve reflejada a través del instrumento que recopilan los datos del presente estudio.

Aunado a lo anterior, otra de las razones que suman a la alta desinformación es la descentralización de la Municipalidad, es decir, el sector operativo se encuentra en un edificio diferente esto genera una brecha comunicacional.

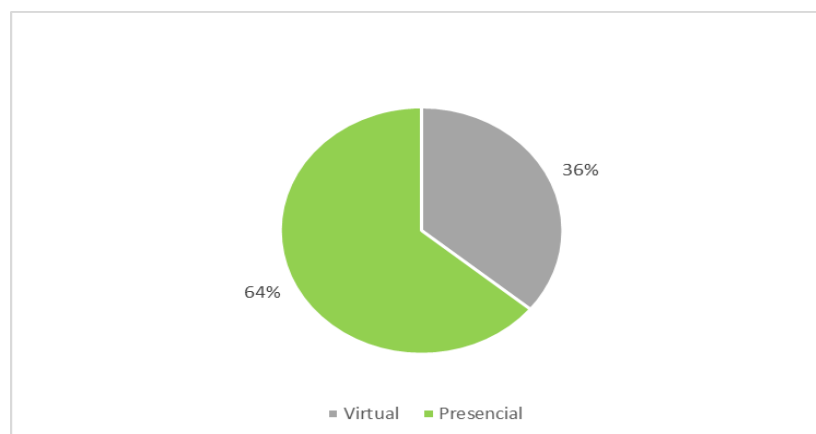
Laurenti (2017) afirma lo siguiente:

Las organizaciones fueron descubriendo la importancia de una buena comunicación interna, para aprovechar y cuidar su principal pilar: el capital humano, buscando mantener a sus miembros vinculados e integrados, incrementando su sentido de pertenencia y su motivación por seguir formando parte de la organización ya que son quienes dedican su trabajo diario en la búsqueda de mejorar la productividad y competitividad de la organización. (p.28)

El texto anterior hace referencia a la importancia que posee el mantener al personal interno informado, esto genera un mayor conocimiento por parte de los trabajadores de las diferentes actividades o procesos que se realizan en la institución.

El equipo investigador consulta sobre la relación que posee la comunicación sobre la aplicación de la evaluación, el gráfico 9 revela los siguientes datos:

### Gráfico 9. Comunicación sobre la aplicación de la evaluación



**Gráfico 9.** *Comunicación sobre la aplicación de la evaluación*

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigador

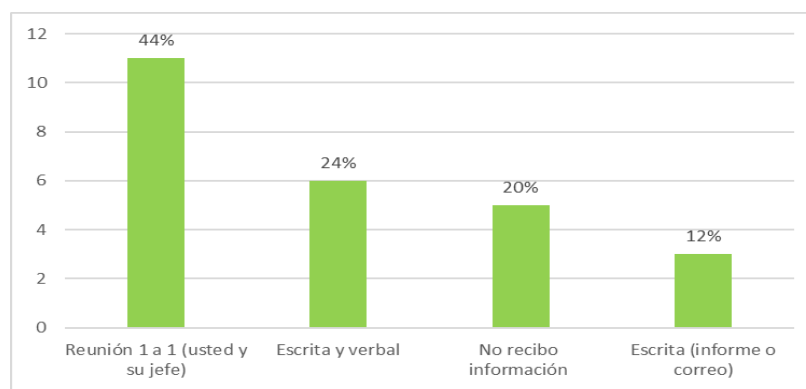
Una buena comunicación dentro de las organizaciones siempre es uno de los factores de mayor relevancia porque permite una mayor claridad, precisión y entendimiento en los procesos como lo son las evaluaciones del desempeño, que afectan a todos los funcionarios de la Municipalidad.

Para efectos del estudio, se obtiene que el 64% de los trabajadores indica que la Municipalidad brinda información relacionada a la evaluación del desempeño de forma gráfica, esto se hace mediante la publicación de panfletos, pizarras informativas en lugares visibles para sus dos áreas de trabajo, es decir, administrativa y operativa.

Por otra parte, y desde el punto de accesibilidad a un dispositivo tecnológico, un 36% de la población indica que reciben la información de forma virtual principalmente por medio de un correo por parte del departamento de Recursos Humanos como de sus superiores, que, igualmente, procuran mantener informados a sus colaboradores sobre el inicio del proceso y su importancia.

El equipo investigador consulta sobre la relación que posee la realimentación al funcionario evaluado, el gráfico 10 revela los siguientes datos:

**Gráfico 10. Realimentación al evaluado**



**Gráfico 10. Realimentación al evaluado**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

En gráfico evidencia cómo el 44% de los trabajadores reciben los resultados obtenidos bajo una reunión entre el jefe inmediato y el evaluado, mientras que 24% recibe una realimentación de ambas formas, tanto escrita como verbal; asimismo se encuentra un 20% de la población la cual asegura recibir un informe escrito con los resultados obtenidos lo cual está relacionado con lo anterior, a través de este informe se debe valorar qué gestiones se realizan a partir de que los colaboradores reciben esta información y a través de estos que planes de mejora o estrategia de proyección futura se crean.

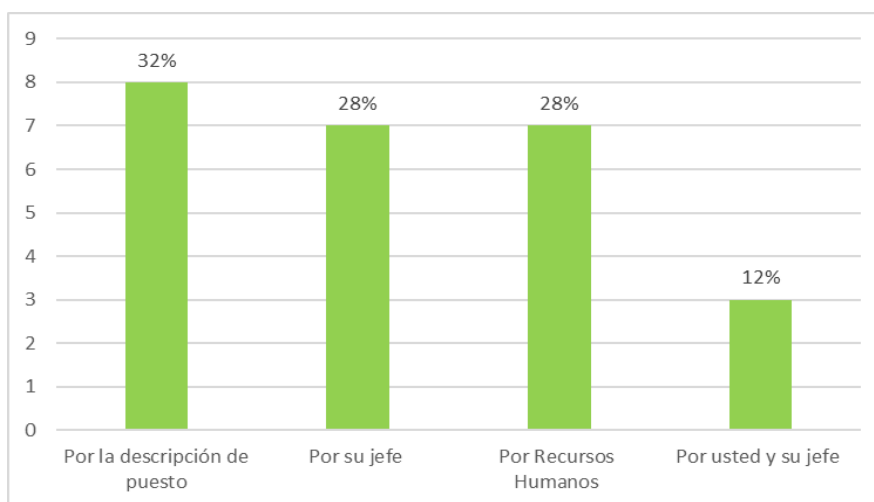
La teoría basada en la conducta, también destaca la importancia de la realimentación para mejorar el desempeño de los empleados, los líderes deben ser capaces de comunicar las deficiencias de la organización y proporcionar comentarios regulares sobre el desempeño de los empleados para que puedan ajustar su comportamiento y mejorar continuamente. (Ramírez, et al., 2022). Estos autores enfatizan en que la retroalimentación estimula el crecimiento de nuevas competencias y de paso ayuda a mejorar el desempeño del trabajador.

Por último, se encuentra un 12% de los evaluados que aseguran no recibir ningún tipo de información al respecto lo cual, a pesar de no ser un número tan amplio, sigue siendo preocupante porque demuestra que hay una parte del proceso y de la responsabilidad que no se está cumpliendo, ya sea por parte de la jefatura o, bien, de Recursos Humanos.

La finalidad de implementar las evaluaciones del desempeño es que el funcionario pueda identificar cuáles son aquellas áreas de mejora que posee tanto él como su rol de trabajo y a partir de ello, evaluar los posibles cambios que junto a su jefe y Recursos Humanos se pueden gestionar.

En esta investigación, se obtiene información sobre cómo la Municipalidad de San Mateo asigna los factores de evaluación, como lo muestra la gráfica 11:

**Gráfico 11. Asignación de factores**



**Gráfico 11. Asignación de factores**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigador

Según Rivero Martínez (2019): “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto, se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del puesto que ocupa”.

Según la cita anterior y el porcentaje del 32% dado por los colaboradores, la asignación de los factores que son analizados en una evaluación del desempeño son tomados a partir de su descriptor de puesto que plasma cada una de las funciones a realizar o que se esperan dentro del cargo.

Asimismo, hay un 28% de la población indica que sus factores son asignados directamente por el jefe inmediato.

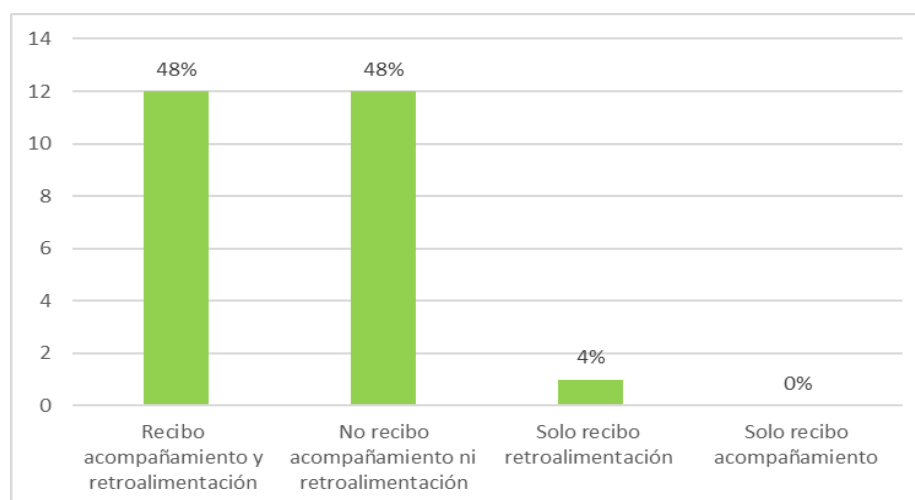
Por otra parte, un 28% de la población considera que los factores son establecidos por el departamento de Recursos Humanos, lo cual podría ser erróneo porque, si bien, esta área se encarga de estudiar los puestos para poder establecer un documento dentro del cual se describen las funciones junto con las jefaturas, no es el área que decide qué evaluar específicamente. Esta creencia puede sesgar el proceso de evaluación o generar algún tipo de disconformidad dentro de los colaboradores que no poseen una claridad al respecto.

Finalmente, hay un 12% de la población que indica que sus factores evaluativos son asignados por el jefe y el evaluado.

Lo anterior evidencia cómo los funcionarios de la Municipalidad no poseen claro el proceso mediante el cual se da la asignación de los factores a evaluar, lo que puede conllevar a malentendidos y sesgo en el proceso.

El equipo investigador consulta sobre el rol que posee el jefe directo durante el proceso evaluativo, el gráfico 12 revela los siguientes datos:

**Gráfico 12. Rol del jefe directo durante el proceso evaluativo**



**Gráfico 12.** Rol del jefe directo durante el proceso evaluativo

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigador

En el presente gráfico, se muestra que tanto el 48% de los encuestados indican que no reciben acompañamiento ni realimentación sobre el proceso de evaluación, igual porcentaje de los encuestados responden que reciben acompañamiento y realimentación por parte el jefe inmediato y, finalmente, se obtiene un 4%, que indica que solo recibe realimentación. Esto demuestra que cada área está trabajando de una manera diferente, dejando en evidencia una falta de equidad en el proceso evaluativo.

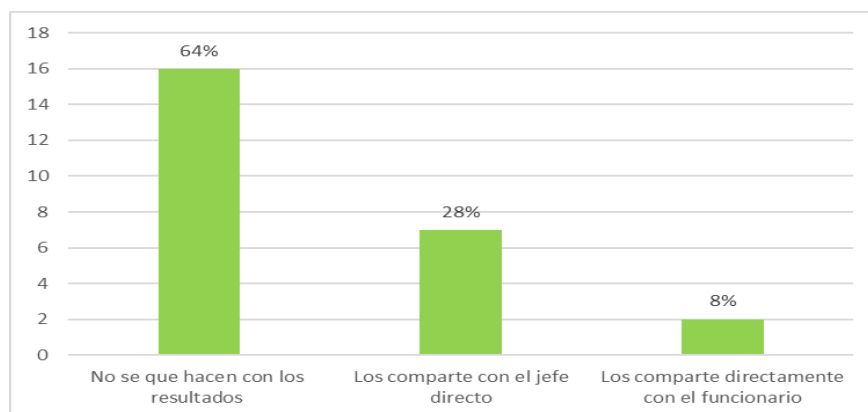
Escobar (2021) afirma lo siguiente:

Es por ello, que el acompañamiento y la retroalimentación que reciben los colaboradores de sus líderes es muy importante, ya que a través de la escucha activa y el feedback oportuno se puede lograr información muy valiosa acerca de los que influyen y/o motivan a cada uno de los miembros del equipo de manera positiva, para poder direccionar adecuadamente el comportamiento, incrementar la productividad y fortalecer el desempeño laboral. (p. 40).

Con respecto al texto anterior, el autor enfatiza la importancia que posee el proceso de retroalimentación y seguimiento cuando se les brinda a los trabajadores.

En el gráfico 13, se evidencia cómo son compartidos los resultados de la evaluación de desempeño aplicada a cada funcionario.

**Gráfico 13. Resultado de la evaluación**



**Gráfico 13. Resultado de la evaluación**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

A través del gráfico anterior se evidencia una situación que requiere la mayor atención, debido a que el 64% de los encuestados indican que no sabe qué hace el departamento de Recursos Humanos con los resultados de las evaluaciones, un 28% indica que Recursos Humanos comparte los resultados con el jefe directo y un 8% indica que esta área comparte de forma directa los resultados con el funcionario.

Parte de la importancia de la implementación de una evaluación del desempeño es el hecho de que exista una adecuada comunicación sobre la misma, lo cual, según los resultados anteriores, no está siendo del todo posible evidenciando que hay un mayor porcentaje sobre el cual se debe de trabajar.

Por ello, se hace referencia a que en toda etapa del proceso debe de existir claridad como, por ejemplo, el uso de los resultados obtenidos, ya que, como se ha mencionado, son parte importante de la retroalimentación que se brinda al funcionario.

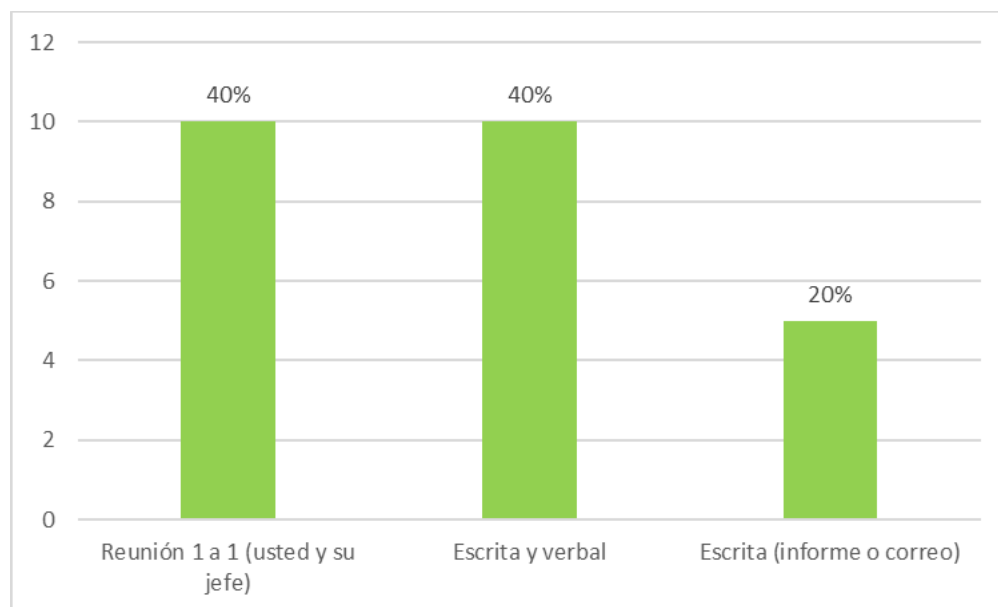
Además, tal como lo menciona Cámara (2023): “la evaluación del desempeño no debería convertirse en un procedimiento rutinario, donde cada agente participante se limite a emitir los correspondientes informes y rellenar los cuestionarios establecidos al efecto, sin que se entienda como un instrumento esencial y estratégico para la organización.” Tal como lo menciona la cita anterior, la evaluación debe de ser implementada como herramienta estratégica.

#### **4.4 Variable 3. Rendimiento y Gestión del Personal**

El rendimiento y la gestión sólo pueden ser medidos si se evalúa al personal, ya sea de forma directa o indirecta. Para tener un rendimiento y una gestión óptima, el funcionario debe de tener claro cuál es rol y las expectativas que se poseen para la posición que ejerce.

Según Raga (2022), el rendimiento y la gestión del personal: “permiten conocer los aspectos que se deben evaluar para mejorar la productividad de una empresa” (párr. 1). Con base en lo anterior, ambos factores van a contribuir no solo con la institución sino, también, con el adecuado desarrollo de los colaboradores en sus roles y áreas de trabajo.

El equipo investigador consulta sobre cómo se da la devolución de los resultados de la evaluación de desempeño a los funcionarios de la Municipalidad de San Mateo, el gráfico 14 revela los siguientes datos:

**Gráfico 14. Devolución de resultados****Gráfico 14.** *Devolución de resultados*

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigador

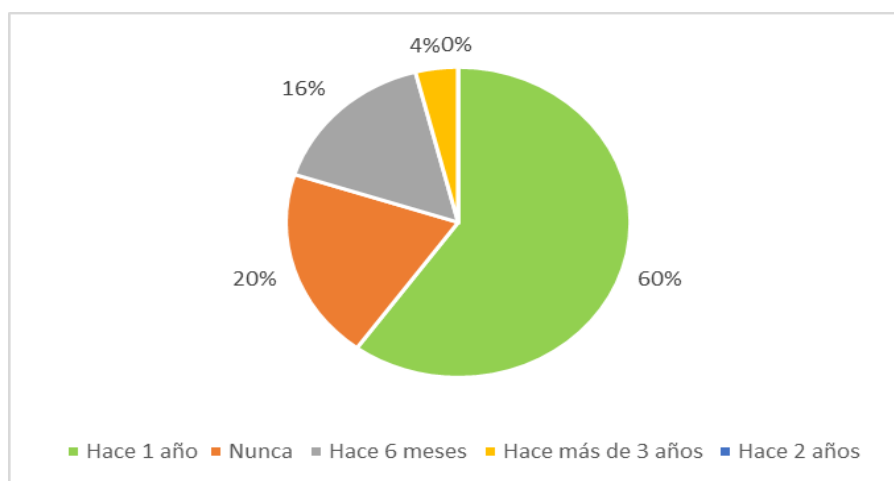
El gráfico muestra que el funcionario público determina en un 40% que prefiere la retroalimentación por medio de una reunión uno a uno, es decir entre el funcionario y el jefe inmediato. Por otra parte, un 40% le gustaría que se realizará de manera escrita y de manera verbal; asimismo, hay un 20% de los encuestados que le gustaría que se le brinde la retroalimentación mediante una evidencia tipo informe.

Con base en lo anterior, el siguiente autor menciona (Gil, 2021, p.14): “Dirigir la retroalimentación permite al experimentador disminuir errores, mejorar la calidad de los resultados esperados, minimizan incertidumbres, aumenta destrezas, nuevas modalidades en utilizar equipos, instrumentos, muestras para la medición con exactitud y precisión.”

El texto anterior indica que al brindar retroalimentación se obtendrán resultados positivos que contribuyen al cumplimiento de objetivos y metas estipuladas tanto para la institución como para el funcionario en su área de trabajo.

Además, el brindar de forma adecuada la retroalimentación permite que el colaborador conozca cuáles son áreas de mejora, pueda obtener también mayor confianza sobre lo que hace, pero, sobre todo, desarrollar y aumentar su desempeño. Por ello, la aplicación de las evaluaciones y saber trabajar con los resultados obtenidos son aspectos muy importantes. En el gráfico 15 se evidencia cuando fue la última evaluación aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de San Mateo.

**Gráfico 15. Última evaluación aplicada a los funcionarios**



**Gráfico 15.** Gráfico 15. Última evaluación aplicada a los funcionarios

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo

**Elaboración:** Equipo investigativo

En el siguiente gráfico es evidente cómo los encuestados no poseen claro cuál fue su última evaluación, siendo esto un aspecto importante a evaluar. Se obtiene el 60% de los encuestados indican que hace un año fue su valoración, mientras que un 20% indica que nunca

han tenido un proceso evaluativo; eso es alarmante, ya que, demuestra que no existe una cultura de evaluación y según el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP-PLAN.

Las municipalidades, al igual que otras instituciones del sector público, deben de cumplir con la evaluación del desempeño, en el Artículo 9 se indica lo siguiente: “El ciclo a evaluar comprenderá doce meses partiendo del 1º de enero de cada año al 31 de diciembre. ” (Art.9, 2019). De acuerdo con la cita anterior el periodo evaluativo es de un año.

Por último, hay un 16% de los funcionarios que indican haber tenido una evaluación hace 6 meses, esto evidencia, en primer lugar, que el periodo correcto de evaluación según la cita anterior, no se está cumpliendo. Además, la comunicación dentro de la municipalidad parece no tener una línea certera y, por último, los protocolos de implementación, procesos y prácticas no se encuentran homologados dentro de las distintas jefaturas de áreas demostrando por dónde se debe de iniciar inicialmente.

En esta investigación, cabe señalar los elementos que debe de contener la evaluación de desempeño según los funcionarios de la Municipalidad de San Mateo, como lo muestra la siguiente tabla.

**Tabla 4. Elementos que debe contener la evaluación según los funcionarios de la Municipalidad.**

Elemento	Nº Observaciones	%
Retroalimentación.	18	31
Expectativas de capacitación.	16	28
Definición de nuevas metas para próximos períodos.	15	26
Desarrollo o plan de acción.	9	16
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Tabla 5** Elementos que debe contener la evaluación según los funcionarios de la Municipalidad.

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad de San Mateo.

**Elaboración:** Equipo investigativo

En el gráfico 16 es importante recalcar que los funcionarios encuestados tenían la opción de marcar varias opciones de elementos que consideran que debe de tener una evaluación de desempeño.

Al personal encuestado se le consultó qué temas deben de contener el proceso evaluativo; hay un 72% que considera importante tener retroalimentación, un 64% considera que deberían de tener expectativas de capacitación, asimismo, un 60% concuerda en que se deben de proponer nuevas metas para los próximos periodos evaluativos. Finalmente, un 36% de los encuestados solicitan un desarrollo plan de acción.

Este último gráfico es bastante enriquecedor debido a que se evidencia el interés que poseen los funcionarios por ser informados, capacitados y desarrollados. Según (Obando, 2020): "... las capacitaciones incidirán directamente en el empleado, volviéndose más calificado y comprometidos con su trabajo" (p.2). El texto anterior indica que al capacitar al trabajador se obtendrán notables beneficios que impactan de manera directa en el retorno de inversión (ROI).

Es decir, invertir en el personal genera mayores beneficios debido a que el trabajador tendrá la capacidad de desenvolverse con mayor facilidad y, a su vez, le permitirá afrontar más retos de forma más fácil.

### **Diseño de Herramienta Evaluativa para Implementación en la Municipalidad de San Mateo**

La implementación de un modelo de evaluación de desempeño en una institución, como la Municipalidad de San Mateo, es esencial para asegurar el alineamiento de los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la institución. Este proceso no solo permite medir y mejorar la eficiencia y efectividad de los funcionarios, sino que también contribuye a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo profesional dentro de la entidad pública.

Para que la evaluación del desempeño sea verdaderamente eficaz, es fundamental considerar todos los aspectos que la conforman, desde la planificación inicial hasta su ejecución, seguimiento y retroalimentación. Además, cada etapa del proceso debe ser cuidadosamente diseñada y planificada para adaptarse a cada cargo que desempeña un funcionario municipal, asegurando que refleje de manera correcta las competencias y metas específicas de cada puesto.

En este documento se detallan los factores clave que integran el proceso de evaluación de desempeño, junto con una herramienta diseñada que se adaptada a las necesidades de la Municipalidad de San Mateo. Esta herramienta busca no solo evaluar el desempeño, sino también fomentar e influir en una cultura de mejora continua y desarrollo profesional, lo que permitirá a la municipalidad cumplir de manera más efectiva con su misión de servicio a la comunidad.

### **Objetivo Principal:**

Implementar un modelo de evaluación de desempeño en la Municipalidad de San Mateo con el fin de mejorar la eficiencia y productividad de los servicios públicos, promoviendo el desarrollo profesional de los funcionarios municipales.

### **Objetivos Específicos:**

Evaluar el desempeño de los funcionarios en función de sus metas y objetivos establecidos con el fin de contribuir al logro de las metas institucionales.

Identificar las competencias y habilidades destacadas de los funcionarios, así como las áreas que requieren mejoras, para así contribuir con el desarrollo profesional de los funcionarios.

## Alcance

Todos los empleados de la Municipalidad de San Mateo, incluyendo personal administrativo, técnico, operativo y directivo.

## Definición de Roles

- **Evaluado:** funcionario de la Municipalidad de cualquier dependencia o área de trabajo.
- **Evaluador:** funcionario que por el rol que ejerce posee el personal a cargo.
- **Instrumento:** se denomina instrumento a la herramienta que se utilizará para evaluar al funcionario.
- **Modelo:** es aquel que determina y contiene todos los aspectos relevantes de evaluar al funcionario y así concluir con el debido cumplimiento de los objetivos.
- **Proceso de evaluación de desempeño:** todos aquellos puntos que determina la Municipalidad para que la implementación sea efectiva.
- **Departamento de recursos humanos:** se encarga de todo el proceso y de brindar, igualmente, el acompañamiento que conlleva la aplicación de la evaluación del desempeño.
- **Expediente funcionario:** comprende todos aquellos documentos del funcionario además de aquellos que se generan en la institución.

## Plan de comunicación



**Ilustración 1.** *Plan de comunicación*

**Fuente:** Plan de comunicación

**Elaboración:** Equipo investigativo

1. **Identificación de participantes en el proceso evaluativo:** se debe de generar una lista con las personas participantes en el proceso (evaluadores y evaluados), lo anterior con el fin de mantener el orden y, a su vez, que funcione como guía en caso de que se presenten posibles dudas.
2. **Crear un cronograma de comunicación:** esta herramienta permitirá tener claro las etapas del proceso evaluativo, en él se deben colocar las fechas de comunicación, aplicación, seguimiento, realimentación y de finalización. Además, en el cronograma se debe colocar la frecuencia con la que se van a llevar a cabo cada etapa y, a su vez, se debe tener presente la actualización de este conforme avanza el proceso.
3. **Desarrollar materiales de comunicación:** este paso es fundamental para ejecutar un buen proceso evaluativo, aquí es donde se deben de crear presentaciones, infografías, boletines o cualquier material informativo que les permita a los funcionarios tener presente el proceso evaluativo y los beneficios que proporciona el mismo. Además, se debe incorporar una guía sobre cómo se llevará a cabo el proceso evaluativo.
4. **Capacitación de evaluadores:** este paso va dirigido al departamento de recursos humanos, el cual debe de capacitar al evaluador sobre cómo ejecutar el proceso de forma correcta. Esta etapa incluye desde cómo aplicar la evaluación hasta como brindar la realimentación.
5. **Capacitación de los evaluados:** este punto es fundamental ya que como se ve reflejado en los gráficos, los funcionarios aparte de ser evaluados revelan su importancia por ser capacitados y mejorar sus habilidades lo cual es muy relevante para la Municipalidad de San Mateo el tomar acciones al respecto.

**Ciclo de la Evaluación de Desempeño Municipal según lo Estipulado en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP.**



**Ilustración 2** *Ciclo de la evaluación de desempeño Municipal según lo estipulado en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP.*

**Fuente:** Decreto Ejecutivo No. 42087-MP

**Elaboración:** Equipo investigativo

**a) La planificación institucional de la evaluación del desempeño:** esta etapa inicia desde el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre. Aquí donde el jefe directo debe de tener un acercamiento con el funcionario público para definir los objetivos y metas que se le estarán evaluando durante todo el año este punto se realiza en el último trimestre del año, es decir para iniciar enero con los objetivos y metas establecidos.

**b) El seguimiento institucional de la evaluación del desempeño:** en este apartado, se espera que el jefe directo determine espacios en los que se reúna con el funcionario, para ver los avances que ha tenido con el cumplimiento de los objetivos y metas. Además, funciona para identificar qué aspectos debe de mejorar el funcionario para un mejor cumplimiento de dichos objetivos y metas. Cabe resaltar que este seguimiento se debe de realizar al menos una vez al año.

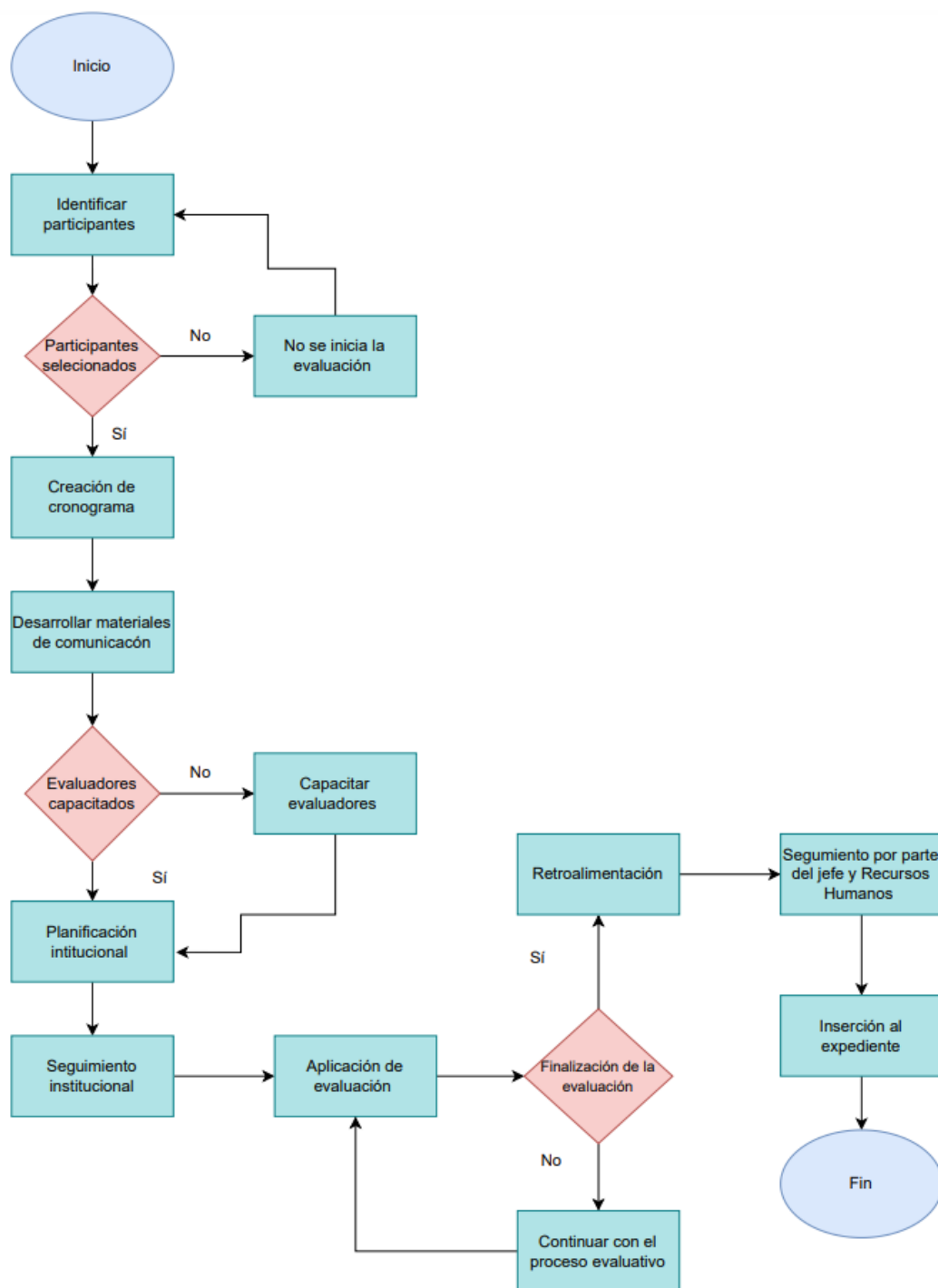
**c) La evaluación del desempeño:** es la herramienta que el jefe directo del funcionario va a utilizar para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Esta herramienta es proporcionada por el departamento de recursos humanos de la Municipalidad. Además, esta evaluación debe ser realizada por la jefatura inmediata a más tardar el último día del mes de diciembre de cada año.

**d) La realimentación:** el jefe inmediato debe de ser capaz de proveer los resultados al funcionario evaluado. En esta etapa, el jefe indica los puntos de mejora del funcionario y posibles recomendaciones para un mejor cumplimiento. En caso de que un funcionario

presente una calificación regular, se deberá de idear un plan de acción, ya sea de capacitación o de mejoría para darle seguimiento al funcionario.

**Importante:** Según el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP, en el Artículo 6: “Todas las etapas deberán documentarse e incluirse en el expediente personal del funcionario” (Art.6, 2019).

Con base en lo anterior, se adjunta un diagrama de flujo mediante el cual se detalla el proceso de la evaluación del desempeño.



**Ilustración 3.** *Diagrama proceso evaluativo*

**Fuente:** Diagrama del proceso evaluativo.

**Elaboración:** Equipo investigativo

Propuesta de modelo para evaluar el desempeño de la Municipalidad

**MUNICIPALIDAD SAN MATEO**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>Nombre del funcionario:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Número de identidad:</b>		<b>Clase de puesto:</b>	
<b>Puesto:</b>		<b>Periodo de evaluación:</b>	

<b>Escala de Calificación</b>			
<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
De 0 a 19 puntos	De 20 a 49 puntos	De 50 a 79 puntos	De 80 a 100 puntos

**I.EVALUACIÓN OBJETIVA: Rendimiento laboral del funcionario(a) municipal (80%) en función a los objetivos establecidos por cada factor evaluativo.**

**Instrucciones:** Escriba en la columna "Nivel" la categoría del Nivel de dificultad respectivo que posee la competencia u objetivo del funcionario en relación con el puesto que posee. A continuación, se presenta el nivel de dificultad a utilizar.

- **Alto:** El funcionario no solo cumple de manera eficiente y efectiva con los objetivos y metas establecidos para el cargo que desempeña, sino que además excede las expectativas, contribuyendo significativamente al éxito del equipo o departamento.

- **Medio:** El funcionario cumple con los objetivos y metas establecidos para el cargo que desempeña, pero en ocasiones requiere supervisión o apoyo adicional. Muestra competencia general en sus funciones.
- **Bajo:** El funcionario cumple con algunos de los objetivos y metas establecidos, pero su desempeño es inconsistente. Requiere orientación y desarrollo en varias áreas para lograr obtener el nivel esperado de desempeño en su cargo.

El máximo para evaluar cada objetivo son 20 puntos.

Objetivos Por Evaluar		
Objetivo General	Nivel	Puntos
Objetivos Específicos	Nivel	Puntos
		<b>Total de Puntos</b>

Observaciones:

---



---

## II. EVALUACIÓN POR PARTE DE JEFATURA DIRECTA (20%)

**Competencias individuales o comportamientos:** habilidades, conocimientos y actitudes que presenta el del funcionario(a) durante sus labores diarias dentro de este apartado se pueden incluir las competencias observables.

**Tabla de Categorías Evaluativas**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>Regular</b>	Este nivel indica que el desempeño es aceptable, pero presenta deficiencias en ciertas áreas. Los servicios y gestiones se realizan de manera básica, presentando falta de eficiencia o problemas recurrentes que afectan la satisfacción de los clientes. Se requiere mejorar en los procesos y en la asignación de recursos.
<b>Buena</b>	Refleja un desempeño adecuado, donde la mayoría de las funciones se cumplen de manera eficiente. Los servicios públicos y administrativos son consistentes, pero pueden presentarse algunos aspectos que requieren atención para optimizar el funcionamiento y satisfacer las necesidades de los clientes.
<b>Muy Buena</b>	Desempeño sobresaliente, la mayoría de los procesos se ejecutan de manera eficiente y con un alto grado de calidad. El servicio se entrega con rapidez y la relación con la ciudadanía es positiva, aunque siempre hay pequeños detalles que mejorar.
<b>Excelente</b>	Desempeño de máxima calidad en el que el funcionario no solo cumple, sino que supera las expectativas en todas sus áreas. Los servicios se brindan con rapidez, eficiencia y un enfoque claro en la satisfacción al cliente. Los proyectos se planifican y ejecutan de manera correcta, generando un impacto positivo en la institución.

**Tabla 6** Tabla de Categorías Evaluativas.**Fuente:** Trabajo Final de Graduación.**Elaboración:** Equipo investigador.

Marque con **X** la casilla en la que se encuentra el número de puntos de la categoría que se ajuste mejor al rendimiento del funcionario Municipal en cada aspecto. Al final en la casilla total de puntos colocar la suma final de todas las casillas anteriores.

Categoría		<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Muy buena</i>	<i>Excelente</i>
Factores	Nivel	1	2	3	4
<b>Calidad</b>	Documenta de forma correcta la información que crea, lo realiza de forma clara y concisa.				
	Planifica el trabajo diario de manera eficiente, lo ejecuta y lo presenta de forma clara.				
	Brinda un servicio adecuado al cliente interno y externo.				

<b>Servicio al cliente</b>	Atiende dudas relacionadas al área para la que labora sin importar de qué tipo sean.					
	Cumple con satisfacer a los clientes durante los distintos procesos en los que participa.					
<b>Productividad</b>	El funcionario municipal logra realizar un mayor número de tareas (administrativas u operativas) en menor tiempo y, además, el tiempo restante lo utiliza para avanzar con otras tareas.					
	Trae nuevas ideas de mejora para el área en el que labora.					

	Evita la multitarea logrando realizar las funciones de forma más rápida y eficiente.					
<b>Manejo de resolución de conflictos</b>	Busca una solución eficaz ante un conflicto laboral.					
	Llega a acuerdos en los que ambas partes salen beneficiadas.					
	Cuando se le presenta un problema lo acepta e inicia la búsqueda de una solución.					
<b>Toma de decisiones</b>	Realiza un análisis de la situación presentada.					
	Define criterios para la toma de decisiones.					
	Brinda soluciones o alternativas					

<b>Comunicación efectiva</b>	Comunica de manera clara y efectiva las tareas realizadas.					
	Si presenta alguna inquietud comunica al jefe directo la situación.					
	Se comunica de forma correcta con los compañeros del área.					
<b>Liderazgo</b>	Cuando lidera grupos lo hace de manera correcta, cumpliendo con las metas establecidas.					
	Contribuye en la identificación de aspectos de mejora en las áreas de trabajo y el aporte de ideas					
	Colabora en fomentar el clima organizacional.					



## Áreas de oportunidad

---

---

Yo, como funcionario municipal, confirmo que he recibido retroalimentación clara y concisa sobre mi evaluación de desempeño correspondiente al período establecido. Declaro estar de acuerdo con los resultados obtenidos y, al mismo tiempo, me comprometo a trabajar proactivamente en la mejora continua de mi desempeño, cumpliendo con las metas y objetivos asignados en mi cargo.

Firma del funcionario(a) municipal: \_\_\_\_\_

Firma encargado(a)/jefe(a) inmediato/director(a): \_\_\_\_\_

**Tabla 6.** *Propuesta para evaluar el desempeño de la Municipalidad.*

**Fuente:** Trabajo Final de Graduación.

**Elaboración:** Equipo investigador.

## Conclusiones

A lo largo de esta investigación, se ha demostrado que la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Municipalidad de San Mateo posee un impacto significativo en la promoción de su rendimiento, la mejora de su funcionamiento interno y el refuerzo de su importancia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. La evaluación no solo contribuye a identificar áreas de mejora, sino también a motivar a los empleados para que se alineen con las metas estratégicas de la municipalidad.

En este apartado, se amplían los hallazgos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de estudio que permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la municipalidad con el fin de optimizar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

A continuación, se detalla cada una de ellas de acuerdo con cada objetivo específico.

### **Analizar el Manejo de la Gestión de Evaluación del Desempeño que Realiza el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo.**

- En primer lugar, se concluye que un 64% de los funcionarios no recibe información sobre la aplicación del proceso de evaluación. Esta falta de comunicación genera incertidumbre entre los empleados, quienes no poseen claridad sobre si están cumpliendo adecuadamente con sus responsabilidades, lo que impacta negativamente en su rendimiento y en la alineación con los objetivos institucionales generando varios aspectos negativos como los siguientes:
  - **Desmotivación:** Al no tener una evaluación clara de su rendimiento, los empleados pueden sentirse desmotivados, ya que, no saben si sus esfuerzos son reconocidos o si están logrando el cumplimiento de manera correcta de los objetivos y metas propuestos.

- **Inseguridad laboral:** La incertidumbre sobre su desempeño puede generar ansiedad o estrés en los funcionarios, quienes podrían cometer errores al no poseer claro que deben de mejorar lo anterior se da debido a falta de retroalimentación y seguimiento.
- **Bajo rendimiento:** Sin una guía clara sobre cómo mejorar, es probable que los empleados no optimicen sus esfuerzos ni se enfoquen en áreas clave que requieran atención debido a que no poseen claro la priorización de tareas, lo que puede reducir su productividad y eficiencia.
- Asimismo, un 48% de los encuestados reporta no recibir acompañamiento ni retroalimentación durante el proceso de evaluación. Esto pone en evidencia la ausencia de seguimiento, ya que, no se llevan a cabo estudios ni capacitaciones que permitan utilizar la evaluación como una herramienta de mejora continua. En consecuencia, el proceso carece de un propósito claro para fomentar el desarrollo profesional de las funciones.
- Por otro lado, un 20% del personal considera que los factores evaluativos no se ajustan ni están relacionados con las funciones que desempeñan. Este aspecto es especialmente preocupante, ya que, indica una falta de coherencia en los criterios utilizados para la evaluación, lo cual podría generar desmotivación y falta de compromiso en los empleados.

Es decir, si la evaluación no está alineada con las funciones reales de los empleados públicos, no se fomenta la alineación con los objetivos de la municipalidad. Es decir, los funcionarios pueden enfocarse en cumplir tareas que no generan valor, en lugar de centrarse en tareas que realmente impactan la calidad del servicio.

En términos generales, si los empleados son evaluados con criterios no alineados con sus funciones, la municipalidad no posee una visión clara del desempeño real de sus trabajadores, lo que afecta la toma de decisiones.

En resumen, los resultados sugieren la necesidad urgente de revisar y mejorar el proceso de evaluación del desempeño, con un enfoque en la comunicación clara, el acompañamiento adecuado y la alineación de los criterios de evaluación con las funciones reales del personal para que este proceso contribuya efectivamente a la mejora institucional.

### **Determinar los Modelos de Evaluación del Desempeño que se Ajusten a los Requerimientos de la Organización como Insumos para el Diseño de una Propuesta de Gestión de Competencias.**

- La presente investigación ha permitido determinar que el proceso de evaluación del desempeño en la organización carece de una estructura estandarizada y equitativa en su aplicación entre los distintos departamentos. Esta falta de uniformidad impide que la evaluación cumpla con los objetivos propuestos, lo que limita su efectividad del desempeño organizacional.
- Uno de los aspectos positivos identificados es que el departamento de Recursos Humanos establece fechas claras para la aplicación de la evaluación y comunica esta información tanto al personal operativo como a las jefaturas. Este paso es sumamente importante, ya que, asegura que todos los participantes estén conscientes del proceso y del cumplimiento de cada etapa.
- Sin embargo, los resultados también revelan desafíos significativos. Un 20% de los funcionarios manifiestan no recibir ninguna retroalimentación al final del proceso evaluativo, lo que sugiere que algunas responsabilidades, como el seguimiento posterior y la mejora continua, no se están cumpliendo. La falta de

retroalimentación impide que los funcionarios conozcan las áreas en las que deben mejorar, lo que disminuye el impacto positivo que podría tener la evaluación en su desarrollo profesional.

- Además, aunque el liderazgo es identificado como un aspecto relevante en la evaluación, un 48% de los funcionarios indica que no recibe acompañamiento durante el proceso evaluativo. Esta ausencia de orientación es una debilidad en el apoyo que la organización brinda a sus funcionarios para mejorar su desempeño, lo que reduce la efectividad de la evaluación como una herramienta de gestión de competencias.

En conclusión, se recomienda revisar y ajustar el modelo de evaluación del desempeño para que sea aplicado de manera homogénea en todos los departamentos y reforzar tanto la retroalimentación como el acompañamiento en cada etapa del proceso. Esto no solo permite mejorar el rendimiento de los empleados, sino también establece parámetros para un modelo de gestión por competencias más efectivo.

**Plantear una Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo como un Instrumento de Mejora del Rendimiento y Gestión del Personal.**

- La ausencia de un sistema formal provoca que tanto los evaluadores como los evaluados no cuenten con una guía clara que les permita comprender el proceso, sus objetivos y los pasos a realizar. Esto se refleja en que un 64% de los funcionarios afirma no tener conocimiento sobre el uso de los resultados por parte del departamento de Recursos Humanos, es decir, no saben qué hacen con esos resultados y qué decisiones toman en función a ellos.

- La falta de transparencia y comunicación en el manejo de los resultados de la evaluación afecta directamente el desempeño de los funcionarios. Una mejor planificación del proceso evaluativo garantiza una experiencia más efectiva y beneficiosa para todos los participantes del proceso. Esto no solo mejoraría el rendimiento individual, sino que también contribuiría al cumplimiento de los objetivos organizacionales debido a que tendrían de una manera más clara sus respectivos puntos de mejora en los cuales pueden trabajar.
- Asimismo, el equipo investigador concluye que la inexistencia de un modelo formal de evaluación del desempeño podría ser una de las causas de la baja satisfacción entre los funcionarios. Esto genera problemas como el incumplimiento de funciones, una comunicación deficiente, en algunos casos, un aumento en la rotación del personal.

En resumen, la implementación de un modelo de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos es importante para mejorar el rendimiento y la gestión del personal. Dicho modelo debe incluir un proceso claro de seguimiento, retroalimentación y uso de resultados, con el objetivo de promover la motivación, el desarrollo de competencias y crecimiento profesional que permitan cumplir con el objetivo institucional.

## Recomendaciones

En este apartado se colocan las recomendaciones obtenidas a partir de las conclusiones del apartado anterior.

A continuación, se detallan cada una de ellas de acuerdo con cada objetivo específico.

### **Analizar el Manejo de la Gestión de Evaluación del Desempeño que Realiza el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo.**

- **Mejorar la canalización y reforzamiento de la comunicación interna:** Se recomienda a la Municipalidad de San Mateo que implemente mecanismos más efectivos para la difusión de la información relacionada con los diferentes procesos evaluativos. Es fundamental que cada funcionario cuente con una comprensión clara y detallada de los procedimientos que se llevan a cabo, especialmente aquellos que influyen directamente en su desempeño laboral. Cabe resaltar que una comunicación más eficiente contribuye a la reducción de la incertidumbre y fomenta una mayor alineación con los objetivos y metas municipales, permitiendo brindar un servicio eficiente y de calidad.
- **Acompañamiento en los procesos de toma de decisiones:** En todos los procesos que involucren decisiones que afecten a los funcionarios, es crucial proporcionar un acompañamiento adecuado. Este apoyo puede provenir de las jefaturas directas o del departamento de Recursos Humanos. El objetivo principal es garantizar que los funcionarios reciban la orientación necesaria, eliminando malentendidos y generando un ambiente de transparencia en el proceso. Esto es importante debido a que la evaluación del desempeño es donde la retroalimentación y el apoyo son esenciales para su efectividad tanto en el proceso de aplicación como de análisis.

- **Clarificación y validación de los procesos internos:** Se recomienda a la Municipalidad asegurar que los procesos relacionados con la evaluación del desempeño sean definidos y comprendidos por todo el personal. Es importante que los criterios de evaluación estén alineados con las funciones reales de los funcionarios para que estos perciban el nivel de importancia que tienen dentro de la institución y el impacto que tienen dentro de ella. La validación de los aspectos evaluativos ayuda a una mejor comprensión del proceso e incrementa su legitimidad entre los funcionarios, reduciendo las dudas sobre su veracidad y propósito.

En resumen, mejorar la comunicación, proporcionar acompañamiento adecuado y clarificar los procesos evaluativos fortalecerán la confianza en el sistema de gestión del desempeño, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente para todos los funcionarios municipales.

**Determinar los Modelos de Evaluación del Desempeño que se Ajusten a los Requerimientos de la Organización como Insumos para el Diseño de una Propuesta de Gestión de Competencias.**

- Se recomienda a la institución establecer un modelo de evaluación del desempeño que contenga una estructura clara y definida, a través de la cual se determinen los parámetros para su correcta aplicación, las metas u objetivos a evaluar por año, así como el propósito fundamental de la evaluación y la toma de decisiones que implica este. El modelo debe proporcionar lineamientos específicos que permitan a cada funcionario comprender de manera clara los criterios o factores bajo los cuales será evaluado, incluyendo las expectativas relacionadas con su puesto y las áreas donde se identifican oportunidades de mejora.

Lo anterior, con el fin de preparar al candidato para que en futuras evaluaciones logren haber presentado mejoras en cuanto a el cumplimiento de los objetivos y metas que tal vez el año anterior no tenía tan claras.

- Adicionalmente, aunque la Municipalidad ya cuenta con una fecha establecida para la implementación de la evaluación, es esencial que se fortalezcan los canales de comunicación internos. Se recomienda que estos sean robustos y eficientes, de manera que todas las áreas involucradas en el proceso evaluativo reciban información clara y oportuna sobre el inicio y fin del proceso. Esto permite una mayor adaptabilidad para que todos los participantes comprendan su papel dentro del proceso,

**Plantear una Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Mateo como un Instrumento de Mejora del Rendimiento y Gestión del Personal.**

Como equipo investigador, se propone fortalecer el proceso de evaluación del desempeño a través de las siguientes acciones:

1. **Establecimiento de fechas claras:** Definir con antelación las fechas exactas en las que se llevará a cabo el proceso de evaluación, asegurando que todos los involucrados tengan suficiente tiempo para prepararse adecuadamente, permitiendo la facilidad para ir estableciendo los objetivos que serán evaluados durante el año.
2. **Selección de medios de comunicación oficiales:** Identificar y establecer los canales oficiales de comunicación a través de los cuales se transmita toda la información relacionada con el proceso de evaluación. Estos medios deben ser conocidos por toda la población a evaluar para así garantizar que todos los funcionarios estén debidamente informados antes, durante y después de todo el proceso.

3. **Clarificación de objetivos y metas:** Asegurar que los objetivos y metas de cada puesto estén claramente definidos, facilitando a cada evaluado la identificación de los puntos clave para su desempeño y las áreas donde debe mejorar.
4. **Metodología de seguimiento y acompañamiento:** Implementar un sistema de seguimiento continuo que permita a los evaluados contar con el apoyo necesario durante todo el proceso. Esto incluye que, en caso de dudas, los jefes directos puedan guiar y orientar a sus colaboradores de manera adecuada, promoviendo un entorno de aprendizaje.
5. **Proceso de retroalimentación:** Definir claramente cómo se llevará a cabo el proceso de retroalimentación. Es fundamental que el departamento de recursos humanos establezca un mecanismo para la entrega de los resultados a los funcionarios, garantizando que esta retroalimentación sea constructiva, personalizada y orientada hacia el crecimiento profesional y mejora continua.

## Referencias

- Aguilar, N. M. (Marzo de 2024). Un año más sin avances en la equidad del trabajo entre hombres y mujeres. Obtenido de Estado de la Nación:<https://estadonacion.or.cr/equidad-del-trabajo-entre-mujeres-y-hombres/>
- Alvarado Calderón, Gabriela. y Mora Hernández, Raquel. (2020). Educación Técnica secundaria pública en Costa Rica: 1950-2014. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(2), 1-35
- Álvarez, K., Mataban crhoy, S. y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 6.  
<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/3927/5194>
- Álvarez, J., González, E., Del Río, M. y Durán A. (2019). Quality in customer service and its relation with satisfaction: An innovation and Competitiveness Tool in Sport and health centers, *Article notes*, 16(20), 39-42.
- Anderson, L., Londoño, D., & Martínez, G. (2022). Desarrollo de competencias en el ámbito educativo: Definiciones conceptuales y operacionales. Obtenido de <https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/216/423>
- Avello, M. R. (19 de Marzo de 2018). Las fuentes de información y su evaluación.[https://www.grupocomunicar.com/wp/escuela-de-autores/las-fuentes-de-informacion-y-su-evaluacion/#:~:text=a\)%20Fuentes%20primarias%3A%20son%20aquellas,normas%2C%20tesis%20doctorales%2C%20actas%20de](https://www.grupocomunicar.com/wp/escuela-de-autores/las-fuentes-de-informacion-y-su-evaluacion/#:~:text=a)%20Fuentes%20primarias%3A%20son%20aquellas,normas%2C%20tesis%20doctorales%2C%20actas%20de)

- Arca, J. (21 Octubre 2023). *Concepto del desempeño*. LinkedIn. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/concepto-del-desempe%C3%B1o-jorge-antonio-arca>
- Barrantes, A., Castillo, María. y Rojas, L. (2021). *Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez, S.A, para el periodo 2020-2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21875/Proyecto%20de%20Investigacion%20Final%20-%20Version%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco, M. (2007). *Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.* [Tesis de Bachillerato, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2746/Propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20para%20la%20direcci%C3%B3n%20comercial%2C%20direcci%C3%B3n%20de%20producci%C3%B3n%20y%20la%20gerencia%20de%20log%C3%ADstica%20de%20la%20Cooperativa%20de%20Productores%20de%20Leche%20Dos%20Pinos%20R.L..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara Mas, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*.
- Cávila, E., Córdoba, A. y Navarro, C. (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]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica. [https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21433/Informe\\_%20Consultor%c3%a](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21433/Informe_%20Consultor%c3%a)

da\_%20Proyecto%20final%20de%20consultor%c3%ada%20Grupo%20Guill%c3%a9n%20Miranda%20Calib%c3%a1%20Navarro%20C%c3%b3rdoba.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CETYS Educación Continua. (13 de 02 de 2021). ¿Qué son las competencias laborales?

Obtenido de CETYS Educación Continua: <https://www.cetys.mx/educon/que-son-las-competencias-laborales/>

Coronel Salamea, M., & Bermeo Pazmiño, K. (2020). Evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Período 2018. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 421.

Cortés Cortés, M. & Iglesias León M. (2024). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma del Carmen, México.

<https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf>

De Jesús, C. (2024). Introducción a la Investigación Cualitativa. Corporación Universitaria de Asturias

Domínguez, J. (2022). Cuando la felicidad en el trabajo no es lo que importa. El Economista.

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Cuando-la-felicidad-en-el-trabajo-no-es-lo-que-importa-20220626-0006.html>

Dorado Martínez, A., Matabanchoy Tulcan, S., Guevara Canchala, N., y Narváez Calpa, Y.

(2022). Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte. Informes Psicológicos, 22(1), 115-130.

<https://doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a07>

Escuela Administración de Empresas. (28 de Julio de 2014). *Modelo de educación por competencias*. Obtenido de Escuela Administración de Empresas:  
[http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f\\_economicas/pregrado/administracion/inf\\_adicional/doc/2015/modelo\\_competencias.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f_economicas/pregrado/administracion/inf_adicional/doc/2015/modelo_competencias.pdf)

Escobar, C. M. (2021). *Análisis de la importancia de los modelos de gestión como estrategia de mejora continúa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopax*. *Revista UISRAEL*.

Escobar, D. (09 de Octubre de 2023). *Liderando con inteligencia emocional*. Obtenido de <https://soydarioescobar.com/2023/10/09/liderandointeligenciaemocional/>

*Expansión*. (2023). Obtenido de <https://www.expansion.com/>

Fuentes, Y. y Gómez G. (2021). *Guía para la aplicación de la Evaluación del Desempeño para las personas servidoras públicas administrativas del Ministerio de Seguridad Pública*.  
[https://www.seguridadpublica.go.cr/transparencia/rh/guias\\_evaluacion\\_desempeno/guia\\_evaluacion\\_desempeno-administrativos.pdf](https://www.seguridadpublica.go.cr/transparencia/rh/guias_evaluacion_desempeno/guia_evaluacion_desempeno-administrativos.pdf)

Escobar, J. (2021). *Evaluación del desempeño en tiempos de Covid-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de Guayaquil*.  
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/2733>

Gálvez Moreno, E., & Vargas Hernández, J. (2018). *El impacto del servicio al cliente de las empresas mexicanas en función de la atención al cliente*. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/300/3001207007/html/>

García-Cabrero, B., Luna Serrano, E., Ponce Ceballos, S., & Cisneros-Cohernour, E. J.

(2018). Las competencias docentes en entornos virtuales: un modelo para su evaluación.

Brasil: Revista Iberoamericana de Educación a Distancia.

García Hernández M. L. y Cano Muñoz M. A. (2021). Variables implicadas en la adquisición

de Competencias Específicas: percepción del futuro Maestro de Educación Primaria.

Educativo Siglo XXI, 2.

<https://www.proquest.com/docview/2547076411/fulltextPDF/27CB727F6F224849PQ/3?accountid=162647>

Gil Aguilar, R. (2021). Currículo por competencias en la educación universitaria: importancia

de la retroalimentación en el desarrollo del perfil profesional. Ciencia Latina.

Gobierno de Canarias. (s.f). ¿Qué son las competencias? Gobierno de Canarias consejería

de educación, universidades, cultura y deporte

<https://www.gobiernodecanarias.org/educacion/web/enseanzas/competencias/que-son-las-competencias/>

González, S., Herrera, F. y Rivera, E. (2016). *Propuesta del modelo de gestión del talento*

*humano por competencias: caso Municipalidad de Upala*. [Tesis de licenciatura,

Universidad de Costa Rica]. Repositorio UCR.

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/8717/1/39939.pdf>

Gómez L F., & Valdés, M. G. (2019). La evaluación del desempeño docente en la educación

superior. Propósitos y Representaciones <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>

Índice de Desarrollo Humano. Revista Cepal, 112.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36642/RVE112SalasBourgoin\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36642/RVE112SalasBourgoin_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

International Organization for Standardization [ISO]. (2020).

<https://www.iso.org/standard/74717.html>

Laurenti V. (2017). GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DE ULAPES LA RIOJA

<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/13114>

*Linkedin*. (03 de Noviembre de 2022). Obtenido de

<https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-productividad-qservus>

Mamani Sánchez, M. (2022). Evaluación 360° apoyada en un modelo de ecuaciones estructurales para mejorar la eficiencia en hospitales. *Revista Científica*, 1, 5.

<https://revistacientifica.edu.pe/index.php/revistacientifica/article/view/26/73>

Medina, E. J., & Olivares, G. (2018). Modelo de Evaluación del Desempeño 360° para mejora de la gestión del recurso humano en la clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Ureelo

Morales Gutiérrez, E. (s.f). Evaluación del desempeño laboral: qué es, métodos y sus características. <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-evaluacion-desempeno-laboral/>

Moruno Zamarra, M. (2015). Elaboración del diccionario de competencias y perfil básico de un puesto tipo en el área de economía hacienda, personal, modernización y seguridad ciudadana del ayuntamiento de Torrente [Trabajo fin de grado, Universidad Politécnica de Valencia]. Archivo digital.

[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59513/MORUNO%20-](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59513/MORUNO%20-%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Diccionario%20de%20Competencias%20y%20el%2)

[%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Diccionario%20de%20Competencias%20y%20el%2](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59513/MORUNO%20-%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Diccionario%20de%20Competencias%20y%20el%2)

0Perfil%20B%C3%A1sico%20de%20un%20puesto%20tipo%20en%20el%20%C3%81....  
pdf?sequence=4

Municipalidad de Cartago. (s.f). *Presupuesto Municipal*. <https://www.municipal.go.cr/presupuesto-ordinario/>

Narváez, C., & Erazo, J. (2021). *Sector Informal de textiles y confecciones: Un análisis de las competencias laborales*. *Revista Universitaria y Sociedad*, 675

Noel, G., Frías, M. y Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora*. [Tesis de pregrado, Máster, Universidad del Pacífico].  
Archivo digital.  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2311/Gerardo\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2311/Gerardo_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Obando, M (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria*.  
DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)

Padilla, R. P. (2016). *Gestión del empleo público: La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. Barcelona: Editor J.M. BOSCH.

Poder Judicial. (s.f). *Evaluación del desempeño del poder judicial cumple con disposiciones de la ley de fortalecimiento de las finanzas públicas*. Poder Judicial. <https://pj.poderjudicial.go.cr/index.php/2-uncategorised/603-evaluacion-del-desempeno-del-poder-judicial-cumple-con-disposiciones-de-la-ley-de-fortalecimiento-de-las-finanzas-publicas>

Raga, C. (2022). *Rendimiento laboral: qué es y cómo medirlo de forma eficaz*.  
Césame. <https://www.sesamehr.mx/blog/rendimiento-laboral/>

Ramírez Guzmán, J. L., Benavides Figueroa, L. F., Melo Mancilla, N. (2022).

Retos De La Alta Gerencia Frente A Las Relaciones Laborales Que Afectan El  
Clima Organizacional.

Rivero Martínez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales.

Infomed. Obtenido de Infomed:

<https://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/6141/3318>

Salazar De La Quintana, J. M. (2017). *Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de*

*desempeño laboral para el Banco de Crédito S. A. en la ciudad de Sucre.* Sucre: Sucre:

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

Salas-Bourgoin, M. (2014). Una propuesta para la modificación del

Saavedra, A. V. (2021). La evaluación de las competencias. Fondo Editorial Universidad

Cooperativa de Colombia. Recuperado de

<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/209989?page=39>.

Soto, V. (03 de Agosto de 2023). *Más del 90% de las personas graduadas de las*

*universidades estatales tienen empleo.* Obtenido de Consejo Nacional de Rectores:

<https://www.conare.ac.cr/mas-del-90-de-las-personas-graduadas-de-las-universidades-estatales-tienen-empleo/>

Programa La Nación. (7 de Marzo de 2024). Un año más sin avances en la equidad del

trabajo entre mujeres y hombres.

Villacís Zambrano L. M., Meneses Pantoja W. R., Espinoza Arauz M. y Altamirano A. (2022).

La Evaluación de Desempeño por Competencias Tecnológicas y sus perspectivas en la  
formación del Talento Humano TTHH. Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de

Información, 51.

<https://www.proquest.com/docview/2735285855/fulltextPDF/7CD28735F7D4420BPQ/3?accountid=162647>