

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### Explicación Previa

En este capítulo se presenta y analizan los resultados derivados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual consistió en un cuestionario (censo), se efectuaron entrevistas estructuradas al Alcalde y Jefe de Talento Humano, así como también se elaboró una guía de observación directa con el fin de recoger información sobre la situación actual respecto de la evaluación del desempeño.

El censo fue aplicado al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal objeto de estudio, con la finalidad de conocer la situación actual de la evaluación de desempeño, sus principales fallas y cómo solventarlas; el análisis de los datos recopilados se llevo a cabo en forma cuantitativa y cualitativa a través de la presentación de cuadros y gráficos correspondientes a cada ítem, en los que se indica la distribución de frecuencia de cada alternativa planteada.

Seguidamente se presenta cada uno de los ítems del cuestionario con sus respectivas tabulaciones y análisis del resultado. La información otorgada por el personal se ve reflejada en la distribución porcentual de los gráficos de cada ítem y los resultados obtenidos a través del instrumento, para posteriormente ser analizada cada uno de los porcentajes de las respuestas dadas.

La información obtenida a través del instrumento utilizado en la investigación de campo, se tabuló mediante cuadros estadísticos empleando tablas de manera ordenada relacionando cada pregunta contestada por los sujetos censados, para luego realizar la discusión de resultados en función de la información teórica, datos de campo y de la experiencia, contrastando los mismos con las preguntas de investigación.

La estructura de los cuadros está fundamentada así: ítem, pregunta, valoración, frecuencia, porcentaje, tabulación, grafico y comentario.

### **Tabulación de la información.**

A continuación se presenta la tabulación del censo realizado a 35 personas.

Para realizar el análisis de los resultados de este trabajo de investigación se aplicó el análisis de estadística descriptiva para cada variable, que consiste en describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, distribuyendo las puntuaciones o frecuencias.

Paralelamente se recurrió a la técnica de entrevista y observación directa, para el efecto se preparó y estructuró un cuestionario de entrevista y una guía de observación con una lista de control acerca de los aspectos más relevantes de la evaluación de desempeño y con el personal relacionado con el proceso, esta herramienta sirvió para recopilar información y documentación relaciona con el modelo de evaluación implementado.

## Censo aplicado a directivos y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal

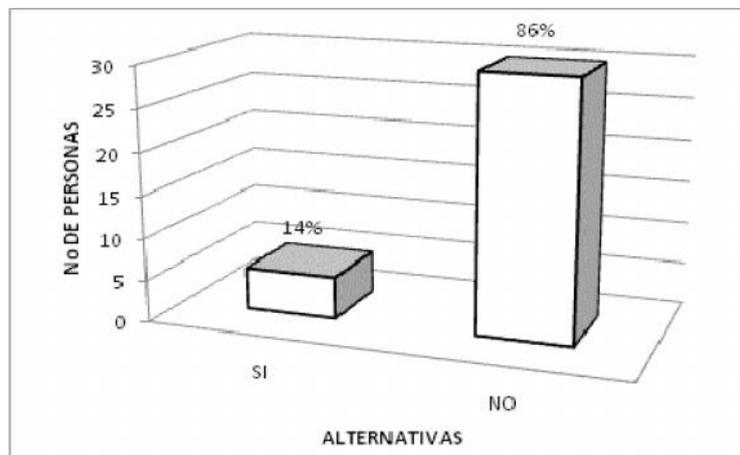
1.- ¿Ha sido Ud. evaluado respecto de su comportamiento y el logro de resultados como empleado?

**CUADRO 5. Evaluación comportamiento y logro resultados empleados**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	5	14
No	30	86
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 6. Evaluación comportamiento y logro resultados empleados**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Del personal censado a pesar de que en la institución se ha aplicado por parte de Recursos humanos un formulario para evaluar el desempeño, el 86% indicaron no haber sido evaluados en el logro de resultados así como de su comportamiento, contrariamente un 14% indicaron haber sido evaluados.

Estos resultados demuestran que un segmento significativo de los servidores considera que realmente no han sido evaluados en función de objetivos; no se ha desarrollado una planificación en función de las responsabilidades individuales y de departamento así como no se han identificado indicadores de desempeño. La evaluación del desempeño se lo ha realizado en base a las tareas y actividades que constan en el manual de funciones de manera subjetiva.

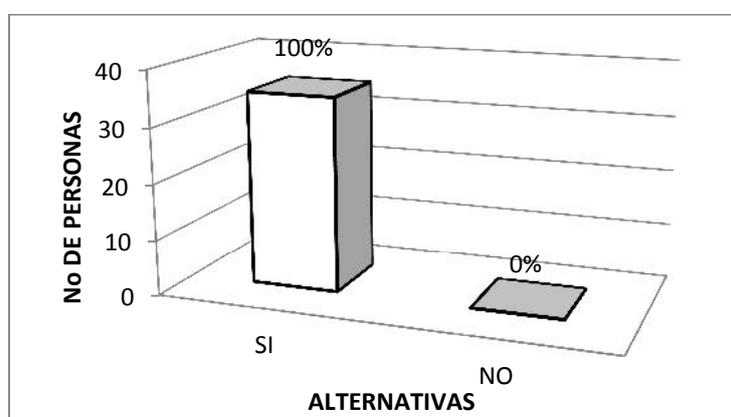
2.- ¿Cree usted que es importante la evaluación del desempeño para el desarrollo de la institución y los servidores?

### CUADRO 6. Importancia de la evaluación del desempeño

Alternativas	N° de Personas	%
Si	35	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

### GRÁFICO 7. Importancia de la evaluación del desempeño



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Con un rotundo 100% en la respuesta afirmativa, es evidente que para los censados es de gran importancia y constituye un elemento positivo para el desarrollo de la institución.

Si el desempeño de un empleado es eficaz y eficiente para desarrollar las funciones que corresponden a su cargo, la institución y los servidores se ven beneficiadas directamente, en cuanto al mejoramiento de la eficacia y eficiencia de cada cargo y como instrumento motivador.

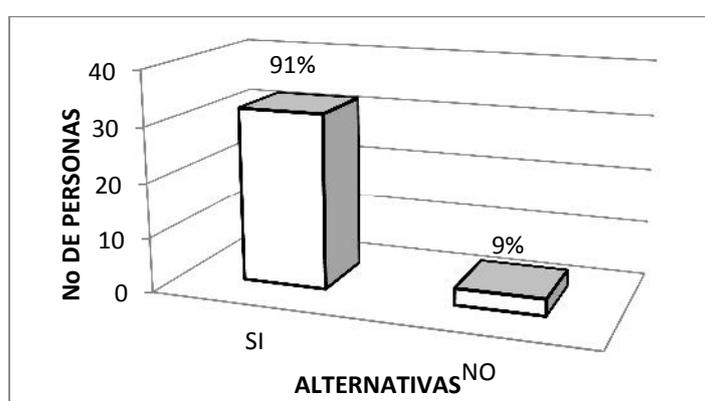
3.- ¿Considera importante que la entidad cuente con un proceso formal e instrumentado de evaluación de desempeño?

**CUADRO 7. Importancia proceso formal e instrumentado de evaluación**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	32	91
No	3	9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 8. Importancia proceso formal e instrumentado de evaluación**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Un 91% considera importante que la entidad cuente con un proceso formal e instrumentado de evaluación de desempeño. En la entidad no se efectúa una evaluación de desempeño formal, ya que no se han diseñado procedimientos, normas, guías, formatos, formularios que se deben seguir al inicio, durante y final del ciclo de evaluación.

No se asume a la evaluación del desempeño como una herramienta de medición del nivel de desempeño de cada servidor, a fin de optimizar el recurso humano en función de los objetivos de la Institución. En el actual sistema no se ha establecido de manera clara las responsabilidades del supervisor y de los servidores evaluados; tampoco se ha delegado autoridad en la toma de decisiones a los diferentes jefes de departamento y entregado los medios necesarios para identificar y definir los procesos que deben darse, así como el de diseñar procesos que forman parte del sistema.

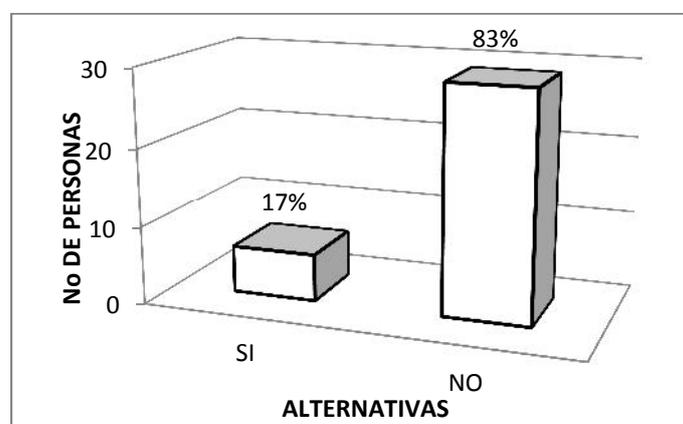
4.- ¿Considera que la actual herramienta de evaluación del desempeño aplicada mide la capacidad y los resultados logrados del personal en función de los objetivos y metas estratégicas?

**CUADRO 8. Herramienta de evaluación mide el logro de resultados**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	6	17
No	29	83
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 9. Herramienta de evaluación mide el logro de resultados**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** El 83% considera que la herramienta de evaluación del desempeño no mide los resultados logrados por el personal en la consecución de objetivos así como la capacidad, frente a un 17% que consideran que si lo hace, este resultado es desalentador pues la actual evaluación de desempeño se lo realiza en base al manual de funciones, sin definir una planificación previa, además de que debería existir políticas de socialización respecto de los planes plurianuales y planes operativos anuales, por ende de los objetivos que se pretenden lograr a nivel general, por lo que un grupo significativo de personal especialmente de mandos medios y operativos desconoce la visión, misión y las principales metas estratégicas, peor aún cuál va a ser el aporte y responsabilidad desde su puesto de trabajo que contribuya al logro de resultados del departamento y del plan en su conjunto.

5.- ¿Optimizaría su gestión si se implementara un sistema gerencial de evaluación del desempeño que alinee las responsabilidades individuales con los objetivos institucionales?

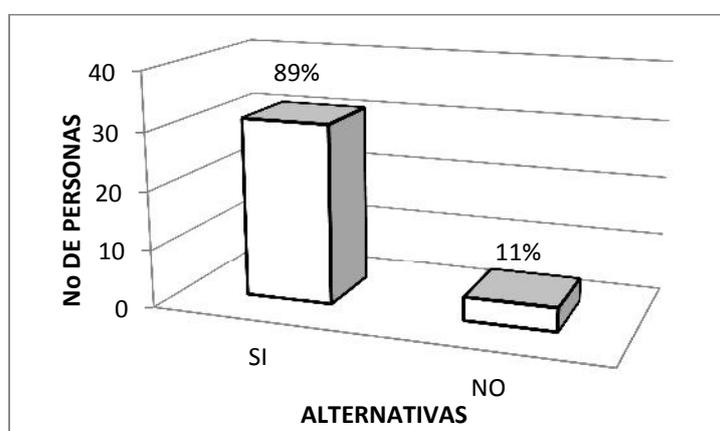
**CUADRO 9. Implementación sistema evaluación y optimización gestión**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	31	89
No	4	11
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 10. Implementación sistema evaluación y optimización gestión**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** El 89% de los censados considera que si optimizaría su gestión debido a que es necesario establecer durante la planificación lineamientos entre la planificación estratégica y los planes individuales de cada cargo, actualmente la organización no conoce como se están logrando los objetivos planeados.

Una de las de las debilidades de la Institución es el no haber realizado una evaluación en base a una programación previa y el establecimiento de indicadores de desempeño en los diferentes niveles de gestión organizacional, iniciando desde el plan nacional de desarrollo, el plan plurianual institucional, planes operativos anuales, planes de departamento y plan de responsabilidad individual.

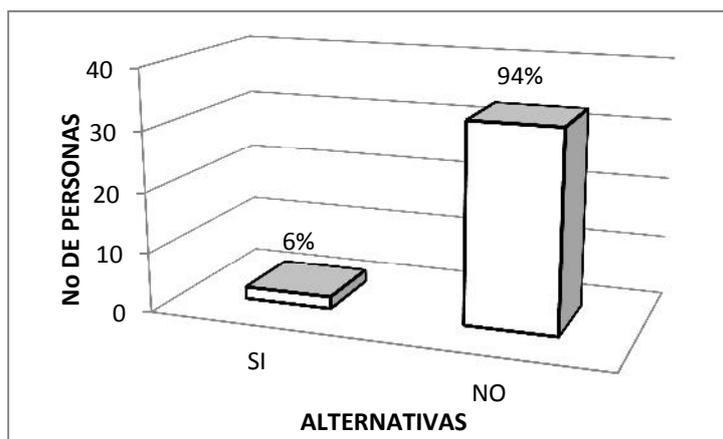
6.- ¿Cree Ud. que los evaluadores (jefe inmediato) están preparados para aplicar la evaluación del desempeño?

**CUADRO 10. Evaluadores están preparados aplicación de la evaluación**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	2	6
No	33	94
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 11 Evaluadores están preparados aplicación de la evaluación**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Los censados en un 94% afirman que los evaluadores no están preparados para aplicar la evaluación del desempeño, frente a un 6% que creen si lo están, es necesario que el superior conozca el trabajo que realiza y estar al tanto de cómo lleva a cabo las diferentes actividades. En la organización no ha existido una preparación del personal directivo para la aplicación de evaluaciones del desempeño, ni con una metodología para llevar a cabo las responsabilidades específicas propias de la aplicación y seguimiento de la evaluación del desempeño.

Adicionalmente los evaluadores al no contar con un análisis de todos los cargos y no existir una programación previa, así como el diseño de indicadores y objetivos sujetos a medición se corre el riesgo de caer en la subjetividad; así mismo no se recurre a la retroalimentación continua.

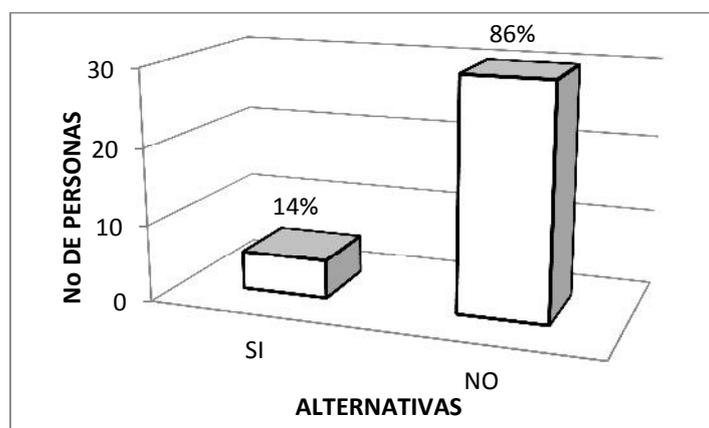
7.- ¿En su última evaluación del desempeño, se llevó a cabo una reunión formal de entre el supervisor y el empleado?

**CUADRO 11. Existe una reunión formal en la aplicación de la evaluación**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	5	14
No	30	86
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 12. Existe una reunión formal en la aplicación de la evaluación**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** El 86% del personal censado respondió que no se ha llevado a cabo una reunión formal. Los resultados indican que el proceso de evaluación en un gran segmento del personal se lo ha realizado sin mantener reuniones, por lo que no se ha generado un espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, objetivos, planes con sus indicadores y metas, así como su monitoreo y seguimiento.

El proceso de evaluación ha estado a cargo del Jefe de Talento Humano, quién entregó a cada servidor el formulario para la autoevaluación sin mantener reuniones de planificación, seguimiento, retroalimentación y calificación de resultados. El proceso de evaluación debe contemplar un proceso sistemático de preparación y progreso de las reuniones que se deben mantener.

8.- ¿Previo a la evaluación del desempeño se definen objetivos, responsabilidades de trabajo asumidas y los resultados esperados mediante la definición de estándares e indicadores?

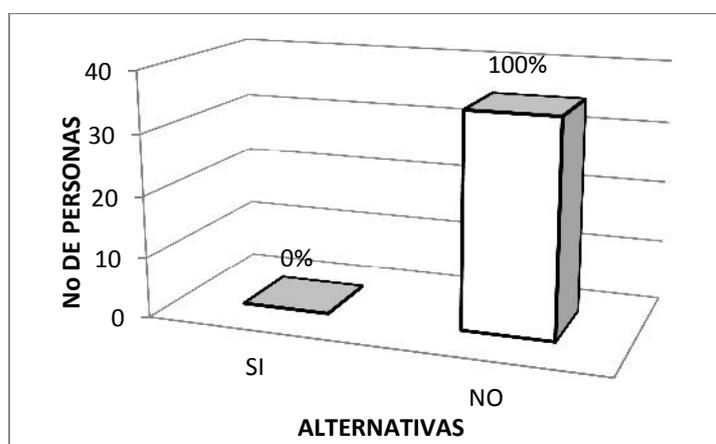
**CUADRO 12. Definición de objetivos e indicadores en la evaluación**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	0	0
No	35	100
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 13. Definición de objetivos e indicadores en la evaluación**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** La totalidad de los censados manifiestan que no se han definido de manera anticipada a la evaluación estándares e indicadores de gestión, la evaluación que se ha aplicado en la institución se fundamenta en la revisión subjetiva sobre el cumplimiento de actividades previstas en su Orgánico Funcional y Manual de Funciones. Un aspecto esencial como el planteamiento de metas y objetivos ponderados para el próximo período de evaluación no existe, existen notables deficiencias en el proceso de planificación.

Toda evaluación es un proceso que se realiza en base a objetivos verificables y realistas, lo que dependerá de una planificación coherente, integrada y entendida, orientada al alcance de los objetivos específicos.

9.- ¿Previo a la evaluación del desempeño se acuerdan las necesidades de desarrollo personal y profesional de cada empleado (mejora de conocimientos, habilidades y comportamientos) con el fin de mejorar el rendimiento en un área específica?

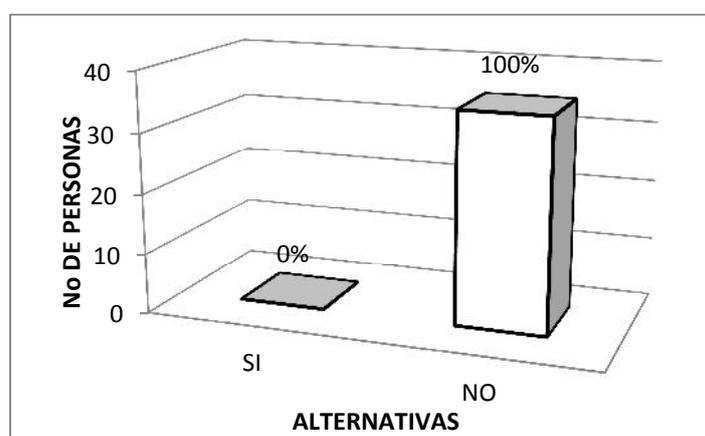
**CUADRO 13. Se acuerdan objetivos de desarrollo personal y profesional**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	0	0
No	35	100
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 14. Se acuerdan objetivos de desarrollo personal y profesional**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Efectivamente el 100% de los censados manifiestan que no se han acordado necesidades de desarrollo personal, no se han identificado objetivos de mejoramiento personal en base a los cargos y funciones, cómo y cuando estos se van a cumplir y lo que el evaluado necesita saber y hacer para el mejoramiento de su desempeño y desarrollo de sus habilidades, conocimientos y comportamientos; este resultado es desalentador ya que consideran que no es posible minimizar sus debilidades respecto de las competencias. Lo anterior se refuerza por la ausencia de un plan de capacitación en función de los requerimientos del personal, el empleado no conoce las metas que debe lograr, en orden de importancia o dificultad, ni mucho menos se le ha informado sobre las habilidades y conocimientos que requiere desarrollar para dicho cumplimiento.

10.- ¿Con qué frecuencia cree que se debe evaluar el desempeño de los empleados?

**CUADRO 14. Frecuencia para la evaluación del desempeño a empleados**

Alternativas	N° de Personas	%
Una vez al año	26	74
Dos veces al año	9	26
Otra	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 15. Frecuencia para la evaluación del desempeño a empleados**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Del total del personal censado el 74% considera que el desempeño debe evaluarse una vez al año, mientras que el 26% restante manifiestan que se lo debe hacer 2 veces en el año, no se obtuvo respuestas que consideren otra periodicidad; es de suponer entonces que el personal en su mayoría no le agrada que se le evalúe continuamente, no opinan que se lleve a cabo evaluaciones frecuentes que proporcione retroalimentación continua relacionada con su desempeño.

Actualmente no está definido el ciclo del proceso de evaluación del desempeño, sin embargo es deseable que por lo menos se realice la dos veces en el año conforme la normativa establecida y para tomar correctivos en el evento de que se desvíen las acciones de los objetivos y metas establecidas.

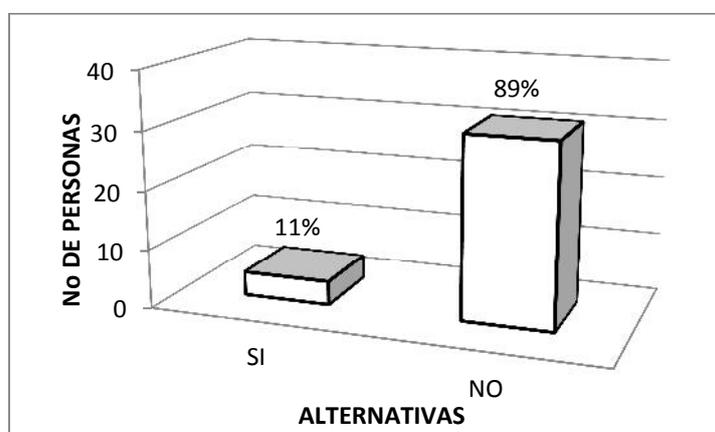
11.- ¿Se ha definido formularios y formatos estándar para todo el proceso de evaluación de desempeño a ser diligenciados y firmados por el evaluador y evaluado?

**CUADRO 15. Se ha definido formatos y formularios de evaluación**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	4	11
No	31	89
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 16. Se ha definido formatos y formularios de evaluación**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** El 89% de los censados indican que no se han definido formatos y formularios para todo el proceso, si bien se utiliza un formato estándar para la aplicación de la evaluación anual, no se lo ha definido para todas las etapas como lo son de planificación de actividades de orden individual y de departamento que incluya objetivos, metas e indicadores; y en las etapas de seguimiento y valoración de resultados.

El actual modelo utilizado por la organización objeto de estudio, no considera formatos y formularios que deberían incorporarse en las etapas del proceso evaluativo, además de que el mismo no está aplicado correctamente al no estar sustentado en estándares e indicadores de desempeño se convierte en un instrumento subjetivo, sin considerar varios formularios y formatos que se deberían incorporar a lo largo del proceso.

12.- ¿Los resultados e información de la Evaluación de desempeño, se utiliza para tomar decisiones que permita mejoras en el desarrollo personal y funcionamiento de la institución?

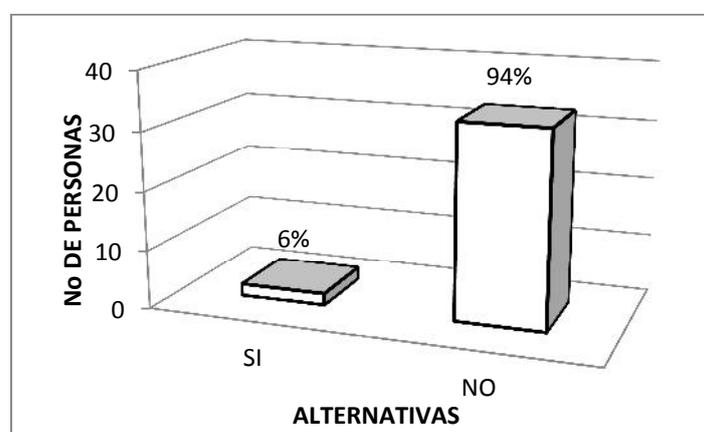
**CUADRO 16. Utilización de resultados de la evaluación del desempeño en las decisiones institucionales**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	2	6
No	33	94
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 17. Utilización de resultados de la evaluación del desempeño en las decisiones institucionales**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS

Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Los censados en un 94% afirman que la institución no utiliza los resultados de la evaluación para el mejoramiento personal, en el funcionamiento de la entidad, el actual modelo de evaluación del desempeño no suministra información objetiva, consecuentemente deja de ser un instrumento que apoye en la consecución de resultados.

La evaluación del desempeño se lo realiza con el fin de dar cumplimiento a disposiciones legales vigentes, y no como un instrumento para la mejora continua a través de la retroalimentación y capacitación al personal que permitan evaluar las actividades del plan y tomar decisiones acertadas para ajustar la gestión en las diferentes áreas y procesos.

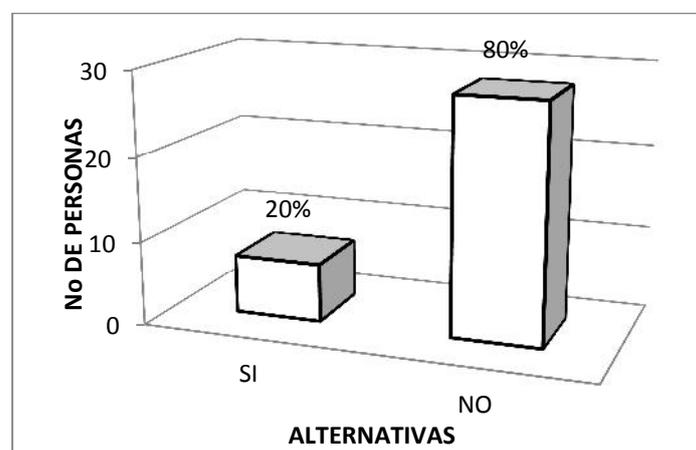
13.- ¿Se ha diseñado un mecanismo para suministrar retroalimentación tanto a los individuos como al equipo de trabajo en su conjunto?

**CUADRO 17. Se ha diseñado mecanismos para retroalimentación a empleados**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	7	20
No	28	80
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 18. Se ha diseñado mecanismos para retroalimentación a empleados**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** Las personas censadas en un 20% indicaron que si se ha diseñado un mecanismo para suministrar retroalimentación, frente a un 80% que considera lo contrario, no obstante al no disponer de un sistema de evaluación del desempeño estructurado y perfeccionado, no es posible que exista una retroalimentación continua, específica y objetiva que permita que permita la mejora y el desarrollo del desempeño de los servidores.

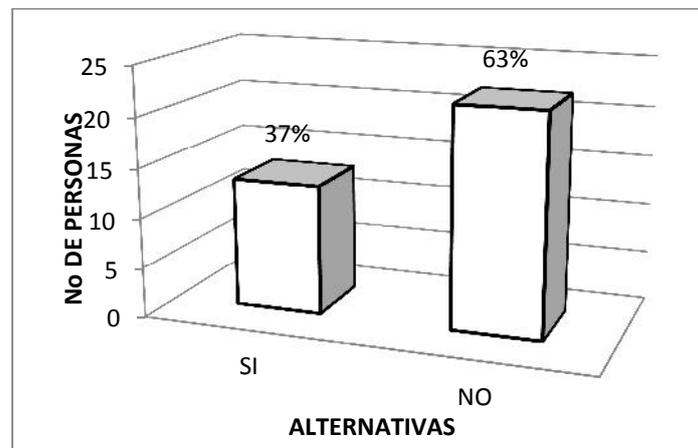
14.- ¿Sabe las ventajas que trae consigo la Evaluación de Desempeño?

**CUADRO 18. Conoce las ventajas de la evaluación del desempeño**

Alternativas	N° de Personas	%
Si	13	37
No	22	63
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**GRÁFICO 19. Conoce las ventajas de la evaluación del desempeño**



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** El 37% de los censados manifestaron, conocer las ventajas de una evaluación del desempeño, frente a un 63% que dice no conocerlo. Además de las recompensas, es de vital ayuda el mejoramiento de las funciones de los empleados y detectar fallas para solucionarlas, por lo que existe desconocimiento de los impactos que se pueden lograr con la implementación de un sistema de evaluación.

Así mismo mostraron su interés en el hecho de cómo enlazar el plan estratégico con la herramienta de la evaluación del desempeño como instrumento que permite medir resultados y la consecución de objetivos de desarrollo personal.

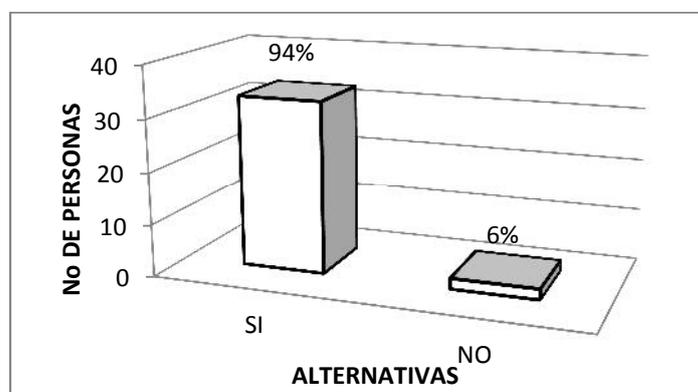
15.- ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se evalué su comportamiento y el logro de resultados como empleado?

### CUADRO 19. Aceptación de la evaluación de desempeño por resultados y comportamiento

Alternativas	N° de Personas	%
Si	33	94
No	2	6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

### GRÁFICO 20. Aceptación de la evaluación de desempeño por resultados y comportamiento



Fuente: Censo a directivos y servidores del GADCS  
Elaborado por: El Autor

**Análisis.-** La mayoría de las personas considera que es necesaria la aplicación de una Evaluación del Desempeño, para incrementar la excelencia en las funciones que le corresponden a cada uno; para la organización es necesaria en cuanto al mejoramiento del rendimiento de los empleados administrativos, que se retribuye en un mejor funcionamiento de la Institución.

## Tendencia de Opinión Entrevista

A través del análisis de la entrevista realizada al Alcalde y Jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo de Suscal, se pudieron obtener diferentes resultados que ilustran claramente la situación actual de la Evaluación del Desempeño en la institución y permiten formular las bases para el diseño propuesto.

Las respuestas a las preguntas realizadas en la entrevista (anexo 2) fueron diversas, sin embargo se buscó establecer una tendencia de opinión en cada una de ellas.

**1.** ¿De qué forma y bajo qué métodos se ha evaluado el desempeño del personal?

Los servidores señalan haber realizado la evaluación del desempeño por una sola ocasión a través de la entrega digital por parte de talento humano de un formulario emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales para la evaluación del desempeño a ser diligenciado por cada servidor de manera improvisada y subjetiva sin contar con una planificación previa ni metodología para su implementación; indicaron además que no fue posible socializar con el personal debido a razones de tiempo.

**2.** ¿Qué objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal?

En general los servidores entrevistados consideran que el objetivo principal entre otros estaría el de promover mejoras en el desempeño del personal para impulsar el aumento de la productividad organizacional y consecuentemente el logro de los objetivos plasmados en el plan estratégico y operativo, así mismo creen que es necesario valorizar el esfuerzo individual a través de ascensos y estímulos.

**3. ¿Cree actualmente que la evaluación del desempeño que realiza la entidad es eficaz?**

Consideran que el modelo de evaluación del desempeño implementado no es eficaz por cuanto los resultados obtenidos no han permitido medir los logros y el aporte que cada servidor hace al cumplimiento de la planificación operativa; opinan que hace falta delegar responsabilidad y funciones antes, durante y posterior al proceso, así mismo es necesario diseñar procedimientos para llevar a cabo la evaluación.

**4. Estaría de acuerdo que se implemente un sistema estructurado de evaluación del desempeño del personal en la entidad?**

Conforme al diagnóstico emitido por la Asociación de Municipalidades e informes de auditoría de la Contraloría General del Estado y sobre todo por cuanto no se ha podido ejecutar la totalidad del presupuesto, indican que es indispensable el contar lo antes posible con este instrumento, por lo que están de acuerdo con su implementación.

**5. ¿Cómo apoyaría el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño?**

Cumpliendo con los requisitos establecidos en la Constitución de la República y Ley de Servicio Público, buscando el apoyo de los servidores, apoyando con su voz y voto en la aprobación de cada de la instancia del proceso de evaluación del desempeño.

**6. ¿De qué manera se beneficiaría la Jefatura de Talento Humano, el servidor y la organización en general con la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño?**

Consideran que la unidad de Talento Humano se vería fortalecida al contar con una guía y un instrumento de mejora continua, el disponer de información

objetiva para evaluar el desempeño en el cumplimiento de actividades del plan operativo y permita tomar decisiones acertadas, indican además que los servidores se verían beneficiados a través de la retroalimentación, mejora de competencias y capacitación permanente.

7. ¿Considera que se solucionaría el problema de ejecución del plan operativo anual, con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño del personal?

Consideran que al incorporar indicadores de desempeño personal concordantes con los establecidos en el plan operativo, establecer tiempos, asignar responsabilidades e implementar un monitoreo y retroalimentación continuo el sistema apoyará sobremanera la ejecución y cumplimiento del plan operativo.

### **Resultados de la observación directa**

Adicional al censo y entrevista aplicada y para fines de diagnóstico, se recurrió a la técnica de observación directa considerando que el investigador se encuentra involucrado y participa cercanamente con el objeto y actividades de estudio, para el efecto se preparó y estructuró una guía de observación consistente en una lista de control acerca de los aspectos más relevantes de la evaluación de desempeño lo cual sirvió para recopilar información relacionada a la investigación (Anexo 3), realizar el análisis de las observaciones e identificar los principales problemas o deficiencias.

Se aplicó la técnica de Observación directa a la aplicación del modelo de evaluación de desempeño para el año 2011, lo cual permitió registrar los hechos cuando estuvieron ocurriendo, la observación se la realizó al proceso iniciando con la realizada a la Unidad de Recursos Humanos, Máxima Autoridad y Supervisores (jefes inmediatos) respecto de actividades de planificación, programación y conformación del comité de reclamos, los resultados se presentan a continuación:

## **Acciones a Evaluar**

### ***Alcalde y Jefe de Personal***

#### **1. Manifiesta con claridad el plan y cronograma de evaluación de desempeño**

1. Al respecto la entidad aplicó un modelo de evaluación en función de las tareas y responsabilidades del trabajo establecidas en el manual de funciones, por lo que no se estableció una etapa de planificación y socialización sobre el modelo y procedimiento de evaluación a ser implementado, consecuentemente no realizó un planificación individual por servidor y establecieron indicadores consistentes con el plan operativo anual lo cual de inicio tornó subjetiva a la medición.

### ***Alcalde***

#### **2. Se conformó el Comité de reclamos de Evaluación**

2. La entidad si conformó el Comité de reclamos a solicitud de la Asociación de empleados con el fin mantener un órgano que proteja a los servidores.

### ***Jefe de Personal***

#### **3. Indica a los jefes de departamento en cuanto: a) Establecimiento de medidas de desempeño b) Estructura y lineamientos de la reunión de evaluación c) Retroalimentación y seguimiento**

3. Se observó además que no existió un asesoramiento, asistencia técnica y entrenamiento por parte de Recursos Humanos a evaluados y evaluadores referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, por lo que los servidores mantenían varias interrogantes.

### ***Jefe Inmediato***

#### **4. Verifica el logro de avances del plan en relación con las metas de desempeño personal.**

4. Al no existir indicadores de desempeño se observó que resultaba imposible el dar seguimiento y establecer correctivos en el proceso, lo cual incidió en la valoración tornándolo subjetivo.

### ***Jefe de Personal***

#### **5. Identifica los formatos y formularios para la evaluación de desempeño**

5. Respecto de la utilización de formularios, se observó que se entregó un formato de evaluación en digital a ser llenado por los servidores, sin una explicación de sus componentes.

### ***Alcalde y Jefe de Personal***

#### **6. Orienta adecuadamente hacia los objetivos del modelo de evaluación de desempeño**

6. Se pudo apreciar adicionalmente que al no haberse dado a conocer sobre los objetivos e impactos positivos de la evaluación de desempeño, los servidores mantenían una percepción negativa de la evaluación aplicada.

### ***Alcalde Jefes Inmediatos***

#### **7. Propicia reuniones estructuradas, formales y regulares como parte del proceso continuo de evaluación**

7. Respecto de las reuniones de evaluación de desempeño, se verificó que se mantenía una reunión improvisada, sin una debida estructuración e identificación de roles, la cual servía para ir comparando las actividades o tareas con el puntaje registrado por el servidor e incluir el criterio y valoración subjetiva del jefe inmediato al no contar con indicadores objetivos.

### ***Jefes Inmediatos***

#### **8. Da orientación sobre el entrenamiento y necesidades de aprendizaje**

8. Respecto de las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades), al no existir una planificación previa se observó que no era factible establecer y dar orientación respecto del entrenamiento y las necesidades de aprendizaje requeridas para el cumplimiento de tal o cual objetivo.

### ***Jefe de Personal***

#### **9. Comunica y socializa los resultados de la evaluación.**

9. Finalmente y conforme la guía establecida para la observación se observó que los formularios de evaluación fueron archivados en la carpeta individual de cada servidor, sin que los resultados sirvan para la toma de decisiones, elaboración planes de acción y mejoramiento.

## **Resultado de la investigación**

Los resultados de la investigación muestran diferentes aspectos relacionados con la aplicación de la evaluación del desempeño, y se presentan a continuación:

### **- Ausencia de un proceso Formal de Evaluación del Desempeño del personal**

No se ha definido y aprobado una normativa que incluya un ciclo en el que visualice etapas claras a ser implementadas en el proceso evaluativo; varios servidores a los cuales se les aplicó el censo indican la ausencia de una planificación de responsabilidad individual que incluyan indicadores y objetivos previo a la evaluación y entrega de resultados, así como la carencia de un análisis de las habilidades conocimientos y destrezas requeridos para el desempeño susceptibles de ser observados y medidos en forma objetiva.

La institución no ha implementado un proceso sistemático y un manejo apropiado de la evaluación de desempeño, no cumplen con varias características y procedimientos. La medición de desempeño aplicada en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal correspondiente año 2011 se la ha realizado sin haber determinado previamente las metas y objetivos ponderados (estándares e indicadores objetivos) para el período de evaluación en función de los planes operativos de cada departamento alineados al plan plurianual.

### **- Falta de comunicación y coordinación entre evaluadores y evaluados**

Existe muy poca comunicación entre los servidores y sus superiores acerca del desempeño que presentan, esta se da de manera verbal o escrita a través de reprimendas o felicitaciones, según sea el caso, más no conduce a una reflexión para el mejoramiento del desempeño presentado. Existen críticas de manera irrespetuosa y comportamiento poco educados entre jefes y empleados cuando se presentan fallas en las actividades realizadas.

El grado de receptividad de parte de los servidores a las críticas y observaciones recibidas en cuando a su desempeño en la organización es bajo, lo cual se puede deber tanto a la intolerancia a la crítica propia de algunas personas, como al hecho de que las observaciones realizadas no surgen de una análisis sistemático de su desenvolvimiento sino de una observación subjetiva de su actuación.

#### **- Personal Evaluador no se encuentra preparado para la evaluación del desempeño**

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que el personal no está preparado en especial los supervisores o jefes inmediatos que no mantienen un rol de orientadores, guías y líderes, sino que persisten en una auto percepción de jefes (autoritarios), por lo que la aplicación del desempeño se ve afectado, en realidad no existe una verdadera evaluación de desempeño, para lo cual se propone elaborar un listado de dimensiones o factores de desempeño a través de un análisis riguroso de los cargos para el desempeño exitoso y definir dichos factores en términos objetivos (conducta observable), para la implementación de una herramienta mejorada de evaluación de desempeño.

#### **- Manejo deficiente de información y asignación de responsabilidades**

El manejo de información y registros del desempeño presentado por los servidores en la institución, se lleva a cabo a través de comunicaciones verbales donde se exhorta a los empleados a dejar de lado determinada actitud o a mejorar en determinada área.

No existe una visión suficientemente clara y amplia de las responsabilidades y funciones de cada cargo de parte de los directivos ni de los empleados de la organización para la evaluación del desempeño, por tanto no se les da la importancia debida a las mismas, y se les descuida para atender las actividades organizacionales generales. El manejo de la información

emanada de la aplicación de evaluación del desempeño en la organización es informal como lo es el proceso en sí.

### **- Ausencia de seguimiento y monitoreo a los resultados de la evaluación del desempeño**

No se efectuado un seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño aplicada, las actividades realizadas por los empleados en el Gobierno Municipal de Suscal se dan sin que exista una retroalimentación continua y fundamentadas en normas de rendimiento objetivas cconsecuentemente no es posible que se cumpla con proceso de supervisión y control.

Consecuentemente el resultado de la investigación indica que la medición de la actuación y el potencial del empleado se fundamenta en normas de rendimiento de tareas y actividades establecidas en el Orgánico Funcional y Manual de Funciones como se observa en el actual formato utilizado por el departamento de Recursos Humanos, por lo que, para la medición de la actuación y el potencial del empleado se recurre al juicio subjetivo del jefe inmediato, el servidor no conoce las metas que debe lograr, en orden de importancia o dificultad, ni mucho menos se le ha informado sobre las habilidades y conocimientos que requiere desarrollar para dicho cumplimiento, ni se le ha proporcionado un plan de adiestramiento y guía supervisoría basada en sus particulares debilidades y fortalezas para el logro de las metas, entonces. Existen deficiencias en el proceso de planificación al no existir una línea clara de vista entre las responsabilidades individuales y los de la institución, entonces no se puede hablar de un sistema de evaluación de desempeño.

Es por ello, que antes de nada, la institución objeto de estudio debe contar con un sistema de evaluación que cumpla con todas las características teóricas que lo definen, antes de acometer cambios para propósito de remuneración, promoción, lo fundamental es perfeccionar el sistema de

evaluación de desempeño para el suministro de retroalimentación al empleado y así dar cumplimiento a la normativa legal establecida en la Ley de Servicio Público.

Los resultados de la investigación muestran claramente que por parte de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Participativo del Cantón Suscal, existe interés por implementar un sistema formal de evaluación del desempeño; pues la entidad al caracterizarse por ser una organización cuyos directivos son responsables de alcanzar metas u objetivos y son responsables de los resultados, el actual modelo de evaluación del desempeño no contribuye a la consecución de estos.

### **Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados**

*¿Qué aspectos operativos dentro de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación se requieren para una adecuada evaluación de desempeño?*

Los servidores en su mayoría consideran que es necesario incluir en la evaluación del desempeño del personal los siguientes aspectos de orden operativo y que no fueron tomados en cuenta en la aplicación de la evaluación:

- Definir áreas y establecer responsabilidades para la aplicación de la evaluación.
- Contar con la planificación estratégica y operativa de la institución, perfiles de cargo y manual de descripción de puestos.
- Elaborar el ciclo y cronograma de evaluación del desempeño.
- Socialización con el personal, adecuada comunicación y coordinación previa a la evaluación, respecto de las políticas, procedimientos e instrumentos de evaluación.
- Definir una planificación que incluya objetivos de responsabilidad individual con indicadores de desempeño.

- Planificar y realizar reuniones estructuradas en el que se establezcan acuerdos mínimos y se de retroalimentación.
- Establecer lugares adecuados para las reuniones.
- Definir registros y formularios de evaluación.
- Realizar evaluación de medio término.
- Reunión de preparación para la evaluación final.
- Procedimientos de retroalimentación a los servidores.

*¿Cuáles son las debilidades que se presentan en el actual modelo de evaluación del desempeño de personal para la consecución de objetivos operativos?*

El personal administrativo identificó como debilidades de la evaluación los siguientes:

- No ha existido una ***socialización y preparación del personal directivo para la aplicación de evaluaciones del desempeño.***
- No se ha definido una ***metodología*** para llevar a cabo las responsabilidades específicas propias de la aplicación y seguimiento de la evaluación del desempeño.
- No se han acordado ***objetivos de desempeño*** en base ha indicadores y coherentes con el plan operativo de la institución.
- No se han identificado necesidades de ***desarrollo personal***, ni tampoco informado sobre las habilidades y conocimientos que requiere desarrollar para dicho cumplimiento.
- La investigación de campo, así como la observación directa arrojó además que con el fin de dar cumplimiento a exigencias legales se aplicó un

formulario de evaluación de desempeño sin considerar ***un ciclo y un proceso continuo de evaluación.***

- No ha existido un ***monitoreo, seguimiento y retroalimentación*** continua del proceso de evaluación del desempeño, para la toma de correctivos.

*¿Qué elementos debe contener un sistema de evaluación de desempeño de personal que permita cumplir los objetivos operativos?*

La información obtenida tanto del censo, entrevistas y de la observación directa da cuenta de que varios componentes claves de la evaluación no están siendo implementados; así tenemos que:

- No se ha establecido mediante acuerdos entre el evaluador y evaluado la ***planificación de metas cuantitativas definidas en términos de calidad, magnitud, tiempo, cantidad y sobre todo coherentes y alineadas con el plan operativo*** y que permitan establecer los avances y logros.

- Hay una ausencia de acuerdos relacionados con conductas o comportamientos y que se traduzcan en ***planes de desarrollo personal para mejorar sus conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes.***

- No se han fijado un ***registro de evidencias*** (veraces, suficientes, actualizadas y pertinentes) para verificar los avances y su cumplimiento y además permita aprovechar las oportunidades de mejoramiento tanto del evaluado como la capacidad de liderazgo del evaluador para re-direccionar, orientar o motivar.

- No ha existido un ***registro sobre la retroalimentación*** en función de los objetivos e indicadores operativos y que permita corregir acciones a tiempo en el cumplimiento de objetivos.

*¿Cómo deben interrelacionarse y fluir los diferentes componentes del sistema de evaluación de desempeño sus diferentes fases que permita implementar correctivos para el logro de resultados y disponer de información suficiente y oportuna?*

El proceso de evaluación debe tener secuencialidad entre las diferentes fases dentro de un ciclo, los resultados de la investigación demuestran que el actual modelo de evaluación del desempeño ha sido implementado manera improvisada.

Con el fin de lograr los propósitos institucionales la evaluación del desempeño incorpora diferentes componentes se inicia con una primera fase de planificación individual la cual debe guardar coherencia con el plan operativo y esta a su vez debe responder en un segundo momento a la planificación de desarrollo personal, el proceso continua con la evaluación semestral a fin de medir los avances con referencia a los objetivos operativos a través de reuniones programadas y regulares de supervisión y retroalimentación para culminar con la evaluación anual y la retroalimentación de mejora y cumplimiento de objetivos, cabe indicar que la evaluación y retroalimentación es continua durante todo el proceso.

El modelo implementado en la institución no ha considerado las diferentes fases y temporalidad al interior del ciclo de evaluación, sin asignar tareas y responsabilidades, siendo necesario un enlace entre la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y entrega de resultados en un modelo sistemático de evaluación.