

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS
HUMANOS**

**“MODELO DE EVALUACIÓN DE 360° COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA
PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE VILLA EL CARMEN DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:**

Aragón Herrera, Sonia Elizabeth	L10803
Lemus Torres, Allison Jeannette	L10803
Macín Rivera, Rodrigo José	L10802

08 DE MARZO DEL 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA, DOCTOR FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Universidad de El Salvador
Autoridades Universitarias

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.
Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Secretario general: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas.

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón.
Secretario: Lic. Juan Pablo Marín
Coordinador General del
Proceso de Graduación: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

Escuela de Administración de Empresas

Director de Escuela: Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador Proceso de
Graduación Escuela
Administración Empresas: Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Tribunal evaluador

Lic. David Mauricio Lima Jaco
Lic. Esaú Artiga Mejía
Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres (Docente asesora)

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, doy gracias a Dios por ayudarme en cada área de mi vida y permitirme terminar con esta etapa, cada éxito es gracias a Él. Agradezco a mi madre Geraldine Torres por ayudarme en mis estudios, su amor incondicional y sus constantes oraciones. Agradezco a mis hermanas Mónica y Martha Lemus por su apoyo y ayuda a lo largo de mi carrera universitaria, gracias muy especiales a mi melliza Thania Lemus por su apoyo, ánimos, aliento y paciencia. Agradezco a mi tía Norma Escolán por su creencia en mí, su amor y su constante apoyo para finalizar este proceso, agradezco a mis compañeros de graduación por no rendirse y sus valiosas contribuciones, a mi asesora y catedráticos por los conocimientos compartidos para culminar mis estudios.

Allison Jeannette Lemus Torres

Doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento, un momento que parecía imposible, es gracias a su misericordia y bondad que hoy puedo decir se logró, esto con el objetivo de honrarle primeramente a el y a mis padres que han sido el motor más grande a lo largo de mi vida, a mi papá Roberto Aragón por siempre motivarme a lograr y alcanzar lo mejor, a mi mamá Imelda de Aragón porque nunca dejó de creer en mí y a pesar del tiempo siempre supo que lograría este tan anhelado paso en mi vida, a mi esposo David Santos por motivarme apoyarme y nunca soltarme estos años su apoyo ha sido más que significativo, igualmente a mi pequeño hijo Sebastián Santos porque le dejó el legado de nunca rendirse aunque parezca imposible. A la escuela de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, a cada maestro fuente de inspiración para nosotros a lo largo de estos años como estudiantes y futuros profesionales.

Sonia Elizabeth Aragón Herrera

Gracias Dios por permitirme llegar a este punto importante de mi vida, que muchas veces lo vi imposible, pero con su ayuda y de toda mi familia, principalmente a mis hermanos Cristabel y Alexander que han sido mi fuente de apoyo y mi impulso para seguir adelante, agradecer a mi abuelita Isabel por el inmenso amor que tiene hacia mí, que día tras día me brinda para seguir avanzando. Mis tías Victoria, Vilma y Rosibel que han sido como mis madres que con sus regaños y mimos me han corregido para ser un hombre de bien. A mí gran familia que cada uno de ellos me ha demostrado su amor y con sus actos hacia mí me han ayudado para ser quien soy. Y a mí madre que desde el cielo me cuida, me guía y sé que está orgullosa de lo que su pequeño ha logrado

Rodrigo José Macín Rivera

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
Capítulo I: Marco Teórico Conceptual, Técnico y Legal	5
1.1 Situación Problemática	5
1.2 Población de Estudio	8
1.3 Límites del Municipio.	8
1.4 Teorías y Conceptos	16
1.5 Conceptos de la Investigación	19
Capítulo II: Diagnóstico de la Situación Actual	28
2.1 Planteamiento del problema	28
2.2 Pregunta de investigación	28
2.3 Objetivos de la investigación	29
2.4 Enfoque de investigación	29
2.5 Métodos de investigación	29
2.6 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.	30
2.7 Tipo de estudio (investigación)	31
2.8 Diseño de la investigación.	31
2.9 Fuentes de investigación a utilizar.	32
2.11 Procesamiento de la información	33
2.12 Análisis e interpretación de los datos procesados	34
2.12 Alcance y limitaciones de la investigación.	45

2.13 Conclusiones	46
2.14 Recomendaciones	47
Capítulo III: Propuesta de Intervención	48
3.1 Importancia	48
3.2 Alcance	49
3.3 Objetivos de la propuesta	50
3.4 Metodología para la propuesta.	50
3.5 Descripción de la Propuesta.	51
3.6 Plan de implementación del modelo de evaluación 360 grados.	52
Bibliografía	94
Anexo 1	96
Anexo 2	101
Anexo 3	105
Anexo 4	112
Anexo 5	133

RESUMEN EJECUTIVO

La Alcaldía Municipal de Villa El Carmen es una entidad de carácter pública, todas las instituciones públicas necesitan un sistema de evaluación al desempeño de los colaboradores; sin embargo, esta entidad no cuenta con un modelo de evaluación que le permita a todo el personal saber cuáles son sus habilidades y puntos de mejora para alcanzar con éxito el desarrollo eficiente de todas sus funciones. El presente documento detalla la investigación en la alcaldía por la cercanía de la integrante Sonia Aragón, ya que ella fue residente de ese municipio, y es por ello que se tuvo una pronta facilitación del material e información requerida de primera mano.

La presente investigación denota una propuesta para poder evaluar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen por medio del modelo 360° como herramienta administrativa para la optimización de las competencias y habilidades de los trabajadores y de esa manera, saber la situación la alcaldía en su funcionamiento con respecto a la eficiencia, ya que estos últimos años han sido un reto en esta área en específico. Así de esta manera poder observar cuales serían las áreas de mejora y proponer un plan que ayude a potenciar a todos y cada uno de los trabajadores dentro de la alcaldía.

Para poder llevar a cabo esta investigación fue necesario realizar el método científico ya que se realizó un conjunto de procesos sistemáticos, utilizando el tipo de investigación descriptiva. y como métodos auxiliares se utilizó el método analítico y sintético, además para la recopilación de información se utilizaron las técnicas como la entrevista que se realizó al área de recursos humanos y encuesta la cual se realizó a los demás colaboradores. Como otras fuentes de investigación se utilizaron documentos e informes del portal de transparencia, trabajos de grado, consultas bibliográficas y libros de texto.

Mediante la tabulación realizada con estas dos técnicas obtuvimos información verdaderamente interesante la cual nos lleva a los respectivos análisis y a la interpretación de estos, tomando en cuenta todos estos datos pudimos llegar a la realización de conclusiones y recomendaciones importantes de los cuales, estas fueron las más importantes:

La principal conclusión fue que, a la fecha, la Alcaldía Municipal aún no posee un modelo de evaluación al desempeño adecuado a sus necesidades, el cual pueda identificar

las competencias y oportunidades de mejora de los colaboradores dentro de la entidad obstruyendo el óptimo desarrollo de las capacidades de cada uno de los colaboradores.

Por lo que la principal recomendación es que lo antes posible la Alcaldía realice una evaluación al desempeño en periodos constantes y dando seguimiento eficaz, esto permitirá obtener resultados más acertados, los cuales ayudarán a medir con mayor exactitud los cambios de los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Todas las instituciones ya sean de carácter pública o privada necesitan y deben actualizar constantemente las herramientas necesarias para cubrir las necesidades del recurso humano, como alcaldía se es necesario que todo el personal sea el calificado para fungir con las tareas requeridas dentro de la entidad. Es por ello que la eficiencia, transparencia y efectividad son las bases fundamentales para una buena gestión. Para alcanzar sus objetivos, el área de recursos humanos debe implementar una buena herramienta que mida el desempeño de cada uno de los empleados que ayudara no solamente a crecer profesional y personalmente al colaborador evaluado, también como alcaldía mejorara en tener resultados positivos con los pobladores y fortalecer la gestión en su conjunto.

El presente estudio se concentra en investigar y proponer el modelo de evaluación de 360 grados como herramienta administrativa, que se realizó en la alcaldía municipal de Villa El Carmen del Departamento de Cuscatlán, que busca mejorar la gestión del recurso humano y el desempeño organizacional. De igual manera fomentar una cultura de transparencia y el verdadero desarrollo profesional de los trabajadores municipales.

Es por ello que este proyecto se enfoca en la necesidad que existe actualmente en la municipalidad, dando a entender el porqué de adquirir diferentes herramientas administrativas y así poder lograr la optimización del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen, logrando de esta manera, formar el presente trabajo que a continuación se detalla su contenido:

Capítulo I: Contiene el marco de referencia sobre el planteamiento del problema y en él se detallan las generalidades del municipio y sus inicios antes de ser constituido como pueblo, así mismo las generalidades de la Alcaldía Municipal, del mismo modo contempla la nueva ley especial de transición para la reestructuración municipal aprobada en el año 2024 durante el

transcurso de esta investigación. junto a la información necesaria de la evaluación al desempeño, sus inicios y dando a conocer la importancia de dicha herramienta, así como los diferentes modelos bajo los cuales se puede realizar la medición de competencias y los pasos a seguir para ponerla en práctica, esto, como una antesala para comprender el tema de investigación y sus componentes.

En el capítulo II: En este capítulo contiene los objetivos y la importancia de la investigación, así como también los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, también se detallan las fuentes de información, unidades de estudio de la población para poder realizar con certeza el diagnóstico de la situación actual que se hizo posible mediante una investigación dentro de la alcaldía municipal de Villa el Carmen, comprobando que actualmente no existe ninguna evaluación del desempeño de los trabajadores. así como el procesamiento y tabulación de la información de los resultados obtenidos para poder establecer las diferentes conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III: En base a los resultados obtenidos de la investigación, se presentará a la alcaldía, la propuesta del modelo de evaluación de 360° en ella detalla las instrucciones y pasos a seguir para su uso, que ayudará a fortalecer el desempeño de cada colaborador, dicha propuesta contiene un plan de acción que describe cada uno de los factores a evaluar, las estrategias, políticas y lineamientos; así como los formularios para llevar a cabo la evaluación. Además, contempla un presupuesto para el plan de implementación, también dentro de este capítulo se encuentra un cronograma con las fechas esperadas las cuales deberá llevarse a cabo la implementación de la evaluación, por último, se encuentran todos los anexos y la bibliografía consultada para la investigación.

Capítulo I: Marco Teórico Conceptual, Técnico y Legal

1.1 Situación Problemática

Antecedentes históricos generalidades

El Municipio de El Carmen fue conocido con el nombre de AJULUCO de origen náhuatl que significa “lugar de los ajolotes” y que proviene de las voces: ajulu, ajulut: ajolote. El 24 de diciembre de 1859, por medio de un informe municipal de la Ciudad de Cojutepeque, se nombraba aldeas de su jurisdicción a los valles llamados del Carmen, Cerro-Quebrado y Veracruz; estas comunidades eran muy conocidas como tierras que producían maíz, arroz, frijol y azúcar en gran cantidad. Años más tarde estas aldeas, teniendo la cantidad de población necesaria requerida por la Ley, solicitaron ante el gobierno salvadoreño ser erigidos como municipio.

El presidente de la República Mariscal de Campo Santiago González Portillo expidió un decreto el 12 de agosto de 1872, por el cual se menciona que tienen la base de población para ser elevado a la categoría de Pueblo, y que el Gobierno debe dar su protección y ayuda más eficaz. Por lo que el 22 de agosto de 1972, fue publicado el Decreto Gubernativo para ser instituido con el título de Pueblo del Carmen a los valles del Carmen, Cerro-Quebrado y Veracruz, ordenando que los edificios públicos y religiosos (Iglesia, Cabildo y Escuela), debían ser edificados en el paraje conocido como “Llanos de los Chivos”, y que los vecinos del nuevo municipio debían elegir a un alcalde, dos Regidores y un Sindico; así como un Juez de paz propietario y un suplente.

El nuevo municipio fue incorporado al departamento de Cuscatlán y al distrito de Cojutepeque. El Gobernador Departamental tenía la orden de dar posesión a las primeras personas que formarían parte del gobierno municipal y sus jueces. (EcuRed, 2015)

Desde su fundación, el Gobierno se comprometió a dar una suma de dinero, la cual saldría del Tesoro Nacional para cubrir las necesidades del Pueblo del Carmen, a efecto de que se llevarán a cabo la construcción de sus edificios comunales y atender a su mejora material.

El 6 de enero de 1888, el entonces Gobernador del Departamento de Cuscatlán José María Rivas, realizó un informe en el Diario Oficial acerca de la finalización de los trabajos de construcción de la Iglesia Católica y la compra de dos campanas para su servicio (Oficial, 1888); cumpliéndose con lo ordenado por el presidente Mariscal de Campo Don Santiago González Portillo.

Santiago González, Mariscal de campo y Presidente constitucional de la República de El Salvador.

Considerando:

Que los valles llamados del Carmen, Cerro-Quebrado y Veracruz, que han pertenecido a la jurisdicción municipal de Cojutepeque, tienen la base de población para ser elevado a la categoría de Pueblo, y que el Gobierno debe dar su protección y ayuda más eficaz para la consecuencia de este fin en cuanto a que de esta manera quedan en posición para atender a su mejora material y moral con la inspección inmediata en los ramos de policía e instrucción pública, en uso de las facultades de que estoy investido, y en atención a que esta medida es de suma conveniencia. (EcuRed. 2015, párr 3)

Según el Decreto publicado en el Diario Oficial.

Art. 1º.- Se concede el título de Pueblo del Carmen a los valles del Carmen, Cerro Quebrado y Veracruz; debiendo establecer su Iglesia, Cabildo y casa de Escuela el lugar

llamado, Llano de los Chivos – Procederán en consecuencia a elegir un alcalde, dos Regidores, y un Síndico, un Juez de paz propietario y un suplente.

Art. 2º.– Para la construcción de los edificios públicos de que tengan necesidad los vecinos del Carmen, el Gobierno dará del Tesoro Nacional una suma de dinero proporcionada a la necesidad del pueblo.

Art. 3º.– El Gobierno del Departamento de Cuscatlán queda encargado de la ejecución de este Decreto, posesionando la Municipalidad electa y deslindando cualquier dificultad que pueda ocurrir especialmente en lo relativo a la demarcación del nuevo Pueblo.

Dado en el Palacio Nacional de San Salvador, a los doce días del mes de agosto de 1872. Santiago Gonzales.

El municipio de El Carmen se ha caracterizado por sus emblemáticos tambores de madera los cuales son elaborados por artesanos locales, usándose en festividades religiosas y populares como la celebración del Día de la Cruz. De igual manera, la Villa es conocida por contar con vario viveros donde se distribuyen plantas ornamentales para los municipios y departamentos aledaños, conociéndose en la región como la Villa de las Flores y Tambores.

Sus principales actividades económicas se predominan en la agricultura, los productos de mayor cultivo son granos básicos (cultivo de mayor importancia), plantas hortenses y frutícolas, caña de azúcar y café. Los artículos son comercialización en los municipios circunvecinos como en San Rafael Cedros, Cojutepeque, y en San Salvador.

Existen además actividades relacionadas a la pequeña industria, y el comercio, entre las actividades de la pequeña industria se cuenta con cuatro coheterías. En el comercio local existen tiendas, cafetines, comedores, pupuserías, granjas de pollos entre otros.

Las festividades patronales se realizan del 1 al 16 de julio, en honor a la Virgen de El Carmen, realizando la tradicional serenata a la virgen; se prepara una carroza donde se traslada la imagen de la virgen, iniciando su recorrido desde el área urbana hasta llegar a los cantones del municipio; durante el recorrido se quema pólvora y se reparte fresco y el tradicional marquesote.

El 20 de mayo de 2010, según el Decreto No. 356 (Legislativa, 2010), durante la historia, el municipio ha alcanzado notables progresos, contando con servicios públicos y privados necesarios para el bienestar y el desarrollo de sus habitantes, logrando así que la Asamblea Legislativa pudiese elevar su categoría a la de Villa.

1.2 Población de Estudio

El departamento de Cuscatlán tiene una población de 244,901 habitantes en 2024, y de acuerdo con el último Censo en el municipio es de 13,345 habitantes, de los cuales: 6,414 son hombres y 6,931 son mujeres; del total de los habitantes 2,075 son personas que viven en la zona urbana y 11,270 viven en el área rural del municipio. (EcuRed, 2015).

1.3 Límites del Municipio.

Villa El Carmen, está limitada al norte, por El Rosario, al sur por el Municipio de San Cristóbal, al este por el Municipio de San Rafael Cedros, y al oeste por los Municipios de Monte San Juan y Cojutepeque. (Unidos)

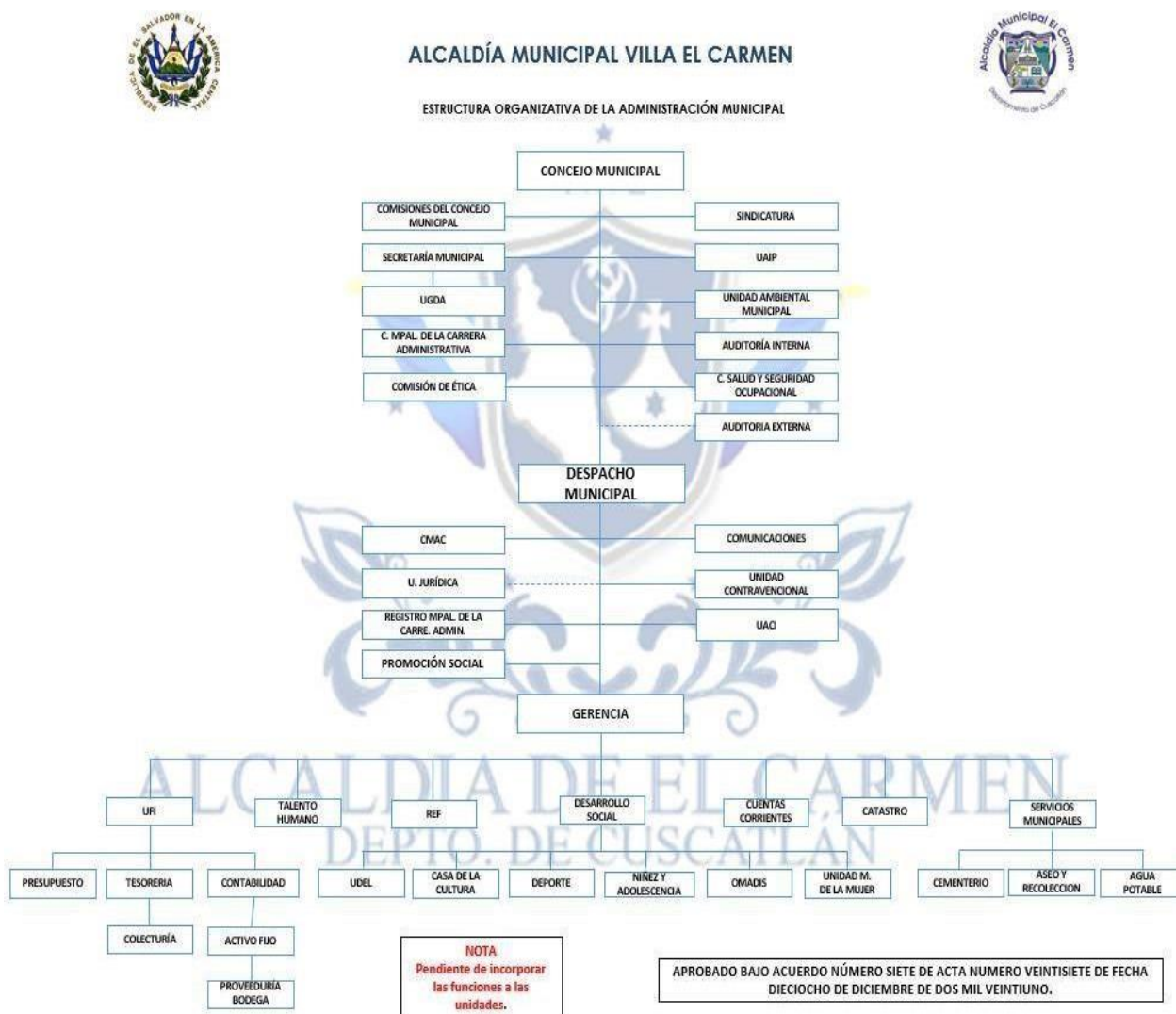
Tiene una altitud de 680 metros sobre el nivel del mar, poseyendo una extensión territorial de 18.28 km² de los cuales 0.11 kilómetros corresponde al área urbana y 18.17 kilómetros corresponde al área rural; tiene su ubicación en el departamento de Cuscatlán. (ecured, 2015)

En términos administrativos, su zona urbana está integrada por 3 barrios: El Calvario, El Centro,

Sector Las Flores; la zona rural se compone de 7 cantones: Santa Lucía, San Sebastián, Candelaria, Concepción, San Antonio, El Carmen y La Paz; en los cuales se reconoce la existencia de 41 caseríos. (Unidos., I. G., s.f.).

Figura 1

Estructura de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen.



Filosofía institucional

a. Visión

Lograr que el Carmen sea un Municipio líder, seguro, moderno y referente del Desarrollo económico local del departamento.

b. Misión

Ser un gobierno con una gestión pública Municipal ágil, honesta y sostenible financieramente; convirtiendo a El Carmen en un lugar de oportunidades, limpio, seguro y socialmente incluyente, con un manejo sostenible de sus Recursos Naturales y con bajos niveles de vulnerabilidad. (Portal de Transparencia, 2022)

c. Valores

Integridad:

Somos INTEGROS al realizar nuestro trabajo, lo hacemos disciplinadamente y apegados a la ley y normativas vigentes. Nos comportamos y expresamos con sinceridad, honestidad y transparencia; respetando los principios de la ética, la justicia y la verdad, de cara a todos los Carmelences.

Equidad:

Dar un trato donde los empleados compartan el mismo punto de partida en lo que a derechos, oportunidades se refiere; y la ciudadanía tratarla con igualdad tomando en cuenta sus diferencias.

Compromiso:

Cumplimos con nuestras obligaciones, entregando nuestro mayor esfuerzo para alcanzar de forma eficiente y efectiva los objetivos de la Municipalidad. (Portal de Transparencia, 2022)

Respeto a la persona:

Nos debemos a los Carmelences por lo que, dentro de la institución, desde empleados hasta la ciudadanía que nos visita garantizamos una atención ecuánime.

Vocación de servicio:

Somos servidores públicos municipales comprometidos con dar respuesta inmediata a la demanda de un servicio solicitado por la ciudadanía.

Excelencia e innovación:

Estamos en búsqueda constante de nuevas ideas y creativas que tienen el potencial de cambiar el quehacer institucional.

Trabajo en equipo:

Cooperar para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto o actividad, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

1.4 Base legal de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen.

La base legal o marco normativo es un conjunto de leyes, normas y reglamentos que son aplicables a las funciones o actividades que se planea llevar a cabo en una empresa y que deben ser identificados para que las actividades se realicen de manera armónica sin incurrir en riesgos de tipo legal.

La base legal es importante que se defina de manera clara y explícita para que no existan vacíos legales que pudieran dar cabida a malas interpretaciones, además, todo el conjunto de normativas que integran la base legal debe ser consistentes de tal manera que no haya contracciones entre las mismas.

Es por ello por lo que la base legal de la Alcaldía Municipal de El Carmen Cuscatlán se delimita de la siguiente manera:

Tabla 1*Base legal de la Alcaldía Municipal de El Carmen*

LEY	DECRETO	OBJETIVO	ARTÍCULOS
La Constitución de la República de El Salvador	No. 38	Regular la convivencia democrática en el país, estableciendo los derechos de las personas, la organización del Estado y los mecanismos de control del poder público.	Art. 203: Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.
Código Municipal.	No. 274	Regular el uso de los espacios públicos, la prestación de servicios y la autorización de parcelaciones.	Art. 30, Numeral 14: Es facultad del Concejo Municipal velar por la buena marcha del gobierno, Administración y servicios municipales
Código de Trabajo	No. 15	Regular las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores, de manera que se garantice la justicia social.	Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan: a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores. No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos. Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma. Los trabajadores de las Instituciones Oficiales Autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos

			intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código.
Ley de Procedimientos Administrativos.	No. 856	Regular las relaciones entre los ciudadanos y la administración pública. También busca agilizar y eficientar la gestión de los procedimientos administrativos.	Art. 2.- La presente Ley se aplicará al Órgano Ejecutivo y sus dependencias, a las entidades autónomas y demás entidades públicas, aun cuando su Ley de creación se califique de carácter especial; y a las municipalidades, en cuanto a los actos administrativos definitivos o de trámite que emitan y a los procedimientos que desarrollen.
Ley de la carrera administrativa Municipal.	No. 1039	Garantizar la eficiencia del servicio público municipal. Para ello, la ley establece un sistema de administración de personal que busca la estabilidad y la profesionalización de los servidores municipales.	Art. 5.- Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos. Art. 6.- Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución. Art. 7.- Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico. Art. 8.- Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato. Art. 9.- A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.
Ley de acceso a la información pública	No. 534	Garantizar que cualquier persona pueda solicitar, acceder y difundir información pública.	Art. 2. Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información generada, administrada o en poder de las instituciones públicas y demás entes obligados de manera oportuna y veraz, sin sustentar interés o motivación alguna.
Ley General de Prevención de riesgos en los Lugares de Trabajo.	No. 254	Establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y	Art. 6.- Todas las Secretarías e Instituciones Autónomas del Estado, bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, establecerán las medidas necesarias para alcanzar una debida coordinación en lo que respecta a las acciones que se implementen en seguridad y salud ocupacional en beneficio de los trabajadores y empleadores, en el marco de la política nacional sobre esta

		responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores	materia, la cual será formulada, ejecutada y supervisada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley de Ética Gubernamental.	No. 1038	Regular y fomentar el desempeño ético en la función pública. También busca prevenir y sancionar la corrupción de los servidores públicos.	Art. 2. Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.
Ley especial de transición para la reestructuración municipal	No. 1004	Facilitar la transición de los gobiernos municipales al fusionar distritos.	Art. 2.- Los funcionarios y empleados públicos que ejercieron cargos dentro de los municipios antes del 1 de mayo de 2024, deberán de realizar todas las acciones y obligaciones inherentes a sus cargos que tengan pendientes de ejecutar; así como cumplir con las disposiciones aquí establecidas y las impuestas en la Ley Especial para la Reestructuración Municipal, instructivos emitidos por el Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas de La República y demás leyes; so pena de aplicársele las sanciones establecidas en la legislación respectiva.
Ley de la Corte de Cuentas de la República.	No. 438	Fiscalizar la Hacienda Pública y la ejecución del Presupuesto.	Art. 4.- Es competencia de la Corte el control externo posterior de la gestión pública. La Corte podrá actuar preventivamente, a solicitud del organismo fiscalizador, del superior jerárquico de éste o de oficio cuando lo considere necesario. La actuación preventiva consistirá en la formulación de recomendaciones de auditorías tendientes a evitar el cometimiento de irregularidades.
Ley General Tributaria Municipal.	No. 86	Establecer el marco normativo y los principios básicos que los municipios necesitan para ejercer su potestad tributaria.	Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.
Ley de la Creación de la Dirección	No. 210	Que esta institución sea la autoridad del Estado que ejecute proyectos	Art. 2- La Dirección de Obras Municipales, tendrá por objeto constituirse en la autoridad del Estado, responsable de calificar, aprobar, contratar, y ejecutar los proyectos de

nacional de obras municipales.		de inversión para el desarrollo de las comunidades.	inversión financiados por recursos provenientes de los fondos asignados en su presupuesto y con otras fuentes de financiamiento.
Ley de mejora regulatoria	No.202	Mejorar la calidad de las regulaciones vigentes y futuras. Esto se logra a través de la formulación de reglas claras y mecanismos eficaces para su creación, aplicación y evaluación.	Art. 3.- Esta ley se aplicará al Órgano Ejecutivo y sus dependencias, a las entidades autónomas y demás entidades públicas, aun cuando su ley de creación se califique de carácter especial, las municipalidades y los Órganos Legislativo y Judicial, la Corte de Cuentas de la República, la Procuraduría General de la República, la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, la Fiscalía General de la República, el Consejo Superior de Salud Pública, el Tribunal Supremo Electoral y, en general, a cualquier institución de carácter público.
Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos	No.17	Regular los días de descanso y las licencias de los trabajadores del sector público.	Art. 1. Los empleados públicos gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días: todos los domingos y sábados del año; el 1 de mayo, "Día del Trabajo"; el 10 de mayo, "Día de la Madre"; el 15 de septiembre, "Día de la Independencia Patria", excepto los docentes que laboren en los centros oficiales de educación, quienes gozarán de descanso compensatorio remunerado el día hábil siguiente a los actos conmemorativos o desfiles alusivos a dicha efeméride; y, el 2 de noviembre, "Día de los Difuntos" además los educadores que prestan sus servicios como tales en el sector público, gozarán de asueto remunerado el 22 de junio, "Día del Maestro". Gozarán de licencia a título de vacaciones, durante tres períodos en el año: uno de ocho días, durante la Semana Santa; uno de seis días del 1° al 6 de agosto, y uno de diez días del 24 de diciembre al 2 de enero inclusive. Los choferes (motoristas) que se encuentren al servicio del Gobierno, con plaza señalada en la Ley Permanente de Salarios de la Administración Pública, no gozarán del asueto y vacaciones a que se refiere el inciso anterior, pero en cambio, tendrán derecho a quince días de licencia -a título de vacaciones- durante el año, la cual se concederá en el tiempo que sea más oportuno, a juicio del jefe a cuyo servicio se encuentren dichos motoristas.

Ley del Seguro Social	No. 1263	Garantizar el derecho a la salud y a las prestaciones económicas de los trabajadores.	<p>Art. 1.- De acuerdo al art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.</p> <p>Art.3.- El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.</p> <p>Art. 99.- El término “trabajadores”, usado en esta ley, comprende también a los funcionarios, empleados y demás personal civil que preste sus servicios al estado, a los municipios y a las entidades oficiales autónomas. El término correlativo “patrono”, deberá aplicarse en su caso, al estado, a los municipios y a las entidades oficiales autónomas o semiautónomas. El Instituto establecerá un régimen especial del seguro social obligatorio para la cobertura de las contingencias a que se refieren las letras a), b) y c) del art. 2, el cual será aplicable únicamente a los trabajadores del sector público que indique el reglamento correspondiente.</p>
------------------------------	----------	---	--

1.4 Teorías y Conceptos

Antecedentes sobre la evaluación al desempeño

Las evaluaciones no son herramientas modernas, desde los inicios del ser humano siempre se ha querido tener controlado todo su entorno. Pero se conoce que la evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas de los Estados Unidos quienes fueron ellos los que ocuparon el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. En 1917, las fuerzas armadas adaptaron y adecuaron este proceso de evaluación para los siguientes objetivos:

1. Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.

2. Elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
3. Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos con la que ellos ya contaban.

Luego las organizaciones tomaron esta herramienta para utilizarla y se enfocaban principalmente en evaluar y mejorar el desempeño de los trabajadores y luego en las maquinas industriales, para poder mejorar y maximizar la producción en el menor tiempo posible y reduciendo así los costos de producción. Después de la segunda guerra mundial se conoce que muchas empresas privadas emplearon este método en todo el mundo.

La evaluación al desempeño bajo el modelo de 360 grados tuvo su auge cerca de los años 1950, en el cual, históricamente en la famosa empresa General Electric que adopto esta herramienta y obtener mejores resultados los cuales fueron muy favorables aumentando una productividad del 20%, creando una sólida confianza y comunicación dentro de los colaboradores los cuales ayudo a mejorar la productividad de esta.

“Cabe destacar que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo” (Chiavenato, 2011). Por lo tanto, se confirma la importancia que tiene la implementación de un sistema de evaluación del desempeño y lo beneficioso del mismo mediante lo exitoso que ha sido la implementación durante la historia, ya que esta herramienta solo ha traído beneficios tanto a la empresa privada como a la entidad pública.

Generalidades de la Evaluación al Desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño según Martha Alles en su libro de desempeño por competencias, entre los principales objetivos que propone se encuentran: el desarrollo personal y profesional de colaboradores; ya que por medio de éste al poder medir el rendimiento de los trabajadores se puede obtener una retroalimentación que permita reducir las debilidades de éste en su área laboral y valorar su aporte mediante promociones, incentivos o bonificaciones. (Alles, M. 2005)

La mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos: mediante este proceso también se pueden valorar las fortalezas y detectar las flaquezas de los empleados, con lo cual se pueden realizar capacitaciones o lineamientos que permitan el mejoramiento paulatino de los resultados.

Ser un puente entre el responsable y sus colaboradores permitiendo la mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en la que se satisfacen las expectativas mejorando así su relación. (Alles, 2005)

La evaluación del desempeño sirve para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La retroalimentación, al conocer cómo hacen las tareas pueden saber si deben modificar su comportamiento (Schein, 1982).

1.5 Conceptos de la Investigación

Definición de evaluación al desempeño laboral

Gonzalez A., et al (2010) sostienen que “la evaluación del desempeño, conocida también como alternativa, incluye una variedad de técnicas que permiten medir no sólo los conocimientos sino también las habilidades y las actitudes, para de esta forma, valorar el desempeño o la actuación de las personas”. (p. 22) Se enfatiza que se entiende por técnica de evaluación cualquier instrumento, situación, recurso o procedimiento, por tanto, es importante resaltar que la evaluación del desempeño no es un proceso restringido, sino que profundiza en obtener la información pertinente con diferentes técnicas, métodos y recursos que se tengan al alcance para poder evaluar factores que permitan mejorar el desempeño de los empleados al localizar causas, fallas, valores, comportamientos, fortalezas, productividad, entre otros.

Métodos de la evaluación al desempeño: método de incidentes críticos

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

VENTAJAS

- Se dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo.
- Es un método rápido de aplicar y fácil.

DESVANTAJAS

- Causa conflictos entre empleados.
- Ocasiona frustración entre empleados.
- No existe privacidad. (González A., et al., 2010).

Lista de verificación

Consiste en una lista de palabras, frases o afirmaciones descriptivas de una persona o algún objeto o acontecimiento. Pueden aplicarse como instrumento de auto reporte o de informe de un observador. Se pide a los observadores que marquen, subrayen o indiquen de alguna u otra manera, qué palabras o frases los describe o describe a alguien o algo más. Son eficientes porque no requieren que el individuo tome decisiones explícitas acerca de la calidad, frecuencia o intensidad de las conductas y características del evaluado.

VENTAJAS

- Se diligencian los datos requeridos.
- Establece parámetros para calificar el desempeño del colaborador.
- El gerente puede evaluar las categorías y sus calificaciones junto al colaborador y luego rápidamente tratar de salir de una situación que es incómoda para ambas partes.
- Se indica el valor máximo a indicar.
- Puntaje determinado.
- Detalla las actividades eficaces o ineficaces que realiza el colaborador y tiene un bajo costo para su elaboración.

DESVENTAJAS

- La posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunas frases y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de talento humano.
- No puede ser el mejor para evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Requiere de mucho tiempo invertido por parte del analista en el momento en que se observa el comportamiento del evaluado.

Método de Clasificación Alterna

El método de clasificación alterna lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

VENTAJAS

- Es económico
- Es fácil de usar
- No requiere una capacitación extensa de evaluadores
- Evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación.

DESVENTAJAS

- Podría generar desacuerdos entre los trabajadores y sería injusto si todos los empleados, de hecho, son excelentes.
- No es sencillo estipular por cuánto unos empleados superan a otros.
- Puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.
- Pudiera haber dos o más iguales de buenos o de malos.

Método de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados

El método de evaluación de 360° es una herramienta que garantiza el desarrollo de los recursos humanos de una compañía. Alles, (2005) sostiene que “para poderla aplicar es necesario

que tanto la empresa como los mismos que la componen tengan en claro cuan significativo es el valor de las personas como el principal capital humano de las empresas” (pág. 69)

Definición de la evaluación 360°

Es un sistema de evaluación al desempeño sofisticado que se utiliza normalmente en grandes compañías el sistema consiste en que las personas en todo su entorno son los evaluadores y aquellos que dan su punto de vista para determinar el desempeño que la empresa está teniendo, no es el sistema tradicional en que la persona que es evaluada solo por el jefe o los subjefes sino también por personas en su mismo entorno, hasta puede incluirse, proveedores o clientes, entre mayor sea el número de evaluadores mayor es su fiabilidad. (Alles, 2005, pág. 71)

VENTAJAS

- El sistema es más amplio porque las respuestas se recaban de varias perspectivas
- La calidad de la información es mejor
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no solo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

DESVENTAJAS

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.

- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.
- Los colaboradores pueden manipular el sistema dándose unos a otras evaluaciones no válidas.
- No se puede hacer responsables a los evaluados debido a que las evaluaciones son anónimas. (Alles. M. 2005)

Niveles de la evaluación del desempeño.

Existen diversos niveles o métodos para la evaluación del desempeño de los trabajadores, estos niveles son:

Evaluación 90 grados.

- Es una evaluación jerárquica, en el que el superior realiza la evaluación al trabajador del puesto inferior y la autoevaluación.

Evaluación 180 grados.

Es cuando participan tres tipos de evaluadores, estos son:

- Superior jerárquico, autoevaluación y colega.

Evaluación 270 grados.

Es cuando participan cuatro tipos de evaluadores, estos son:

- Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.

Evaluación 360 grados.

- Es cuando hay una participación en la evaluación desde el superior jerárquico, subalterno, colega, cliente y la autoevaluación.

Propósito de la evaluación 360 grados

Implica poder darle al empleado la facultad de realizar una retroalimentación necesaria para tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño, y poder dar a gerencia la información necesaria para la toma de decisiones en el futuro. La validez de la evaluación 360° dependerá del diseño de la misma, de la consistencia de los grupos a evaluar, qué se desea medir y de la eliminación de las fuentes de error.

Objetivo de una evaluación 360 grados

Los objetivos de realizar una evaluación 360 grados son:

- Percibir el desempeño de cada uno de los empleados de acuerdo a las diferentes competencias que la organización ha establecido en los diferentes puestos de trabajo.
- Descubrir las áreas de oportunidad de cada uno de los evaluados, de los equipos y de la organización.
- Ejecutar acciones que mejorarán el desempeño personal y por ende de la empresa.
- Desarrollar a las personas.

¿Cómo se evalúa?

Según Federico Gan Bustos y Jaumen Triginé al aplicar la evaluación 360° se sigue el siguiente protocolo según presenta Gan Bustos & Triginé i Prats:

Figura 2

Proceso de evaluación al desempeño bajo el modelo de 360°.



(Gan Bustos & Triginé i Prats, 2013, pág. 206)

- 1) Se realiza una reunión donde se explique el proceso, lo que se pretende con éste, cómo se realizará y para resolver dudas que puedan tener los participantes.
- 2) El consultor responsable de realizar el modelo entregará el cuestionario o la herramienta elegida a los evaluados, los cuales una vez los llenan se lo entregan al consultor quien procesa la información.
- 3) Para maximizar la eficacia del modelo ésta debe realizarse en el momento adecuado, es decir, que no haya mucho trabajo, tensión, etc.
- 4) Los participantes deben conocer los conceptos, niveles y factores que se tomarán en cuenta en la evaluación, así como la realización de ésta, para evitar juicios subjetivos que entorpezcan los resultados.
- 5) Se homogenizan los resultados y se establece el significado de éstos.
- 6) La información puede ser dada en general con un informe consolidado de los resultados e individual la cual le corresponde al evaluado.

- 7) Se identifica la percepción del evaluado, en qué puntos está de acuerdo o no y en los planes de mejora. (Gan Bustos, F., & Triginé i Prats, J. 2013).

Etapas del proceso de evaluación de 360 grados.

Martha Alles denomina que el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación 360° es el siguiente “las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda. Es decir, establecer las competencias aplicables a todos los integrantes de la organización y las que son aplicables a colectivos específicos (área, departamento, nivel, entre otros”. (Alles, 2005, p. 146)

En dado caso la organización ya cuente con un sistema de evaluación de desempeño tradicional las competencias para evaluar cómo logró los objetivos deben coincidir con el de 360° ya que en ambos casos esos factores serían requeridos para el puesto. (Alles, M. 2005)

Diseño de la herramienta soporte del proceso; es decir, el cuestionario o formulario de evaluación de 360°, los cuales deben realizarse según las competencias definidas para el tipo de empresa y puesto, no pueden utilizarse modelos estándar.

- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Las evaluaciones son anónimas y las mismas son elegidas por el evaluado. Sin embargo, un aspecto a tener en cuenta es que la evaluación podría fallar y no dar buenos resultados si quien evalúa no se toma en serio la evaluación, razón por la cual al elegir a un evaluador se sugiere realizar una capacitación o entrenamiento donde se explique las competencias, cómo debe implementarse y el uso del formulario.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.

- Revelamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°
- Informes: El consultor responsable del proceso de evaluación de 360° le entregará sólo al evaluado un ejemplar del informe individual mientras que la organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Éstos deben ser claros y lo suficientemente explicativos por sí mismos.

Capítulo II: Diagnóstico de la Situación Actual

2.1 Planteamiento del problema

Realizar la investigación sobre la situación actual de la Alcaldía de Villa El Carmen es sustancial puesto que por medio de la recolección de datos, se puede determinar diferentes aspectos que ayudarían a mejorar el desempeño dentro de la alcaldía, se identifican deficiencias, fortalezas y debilidades con las que ésta cuenta, saber con certeza como ha sido el trabajo que Recursos Humanos ha realizado por estos años en la Alcaldía Municipal y que tanto ha participado o influido en la toma de decisiones de la alcaldía a cerca de los trabajadores y la percepción que éstos tienen al respecto.

De esa manera se afirma lo importante que es tener un modelo de evaluación al desempeño dentro de cualquier organización pues ayuda a comprender aspectos cruciales como el desarrollo profesional, la toma de decisiones sobre el personal y también la mejora continua.

Asimismo, como el modelo de evaluación 360° contribuirá con el avance del conocimiento en gestión de recursos humanos, el desarrollo administrativo y potencial de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen para obtener un óptimo rendimiento de cada uno de los empleados fortaleciendo la atención al usuario y beneficiar a todo el Municipio.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la situación actual de la aplicación del modelo de evaluación de 360° como herramienta administrativa para la optimización del desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de Villa el Carmen departamento de Cuscatlán?

2.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Aplicar un diagnóstico para comprender la situación actual de la aplicación del modelo de evaluación de 360° como herramienta administrativa para la optimización del desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de Villa el Carmen departamento de Cuscatlán

Objetivos específicos

- Recopilar información de los empleados para determinar si cuentan o no con una herramienta administrativa que mida de manera significativa el desempeño.
- Identificar el conocimiento actual acerca de la evaluación al desempeño que apoye sustancialmente a la mejora continua de los empleados.

2.4 Enfoque de investigación

El enfoque utilizado en esta investigación fue de naturaleza mixta ya que recopila y analiza datos de la investigación cualitativo y cuantitativo.

Cualitativa: Se utilizó el método de la entrevista para obtener información precisa el departamento de Recursos Humanos, esta fue entrevista personal, apoyándose de una guía de preguntas.

Y cuantitativa: Para los empleados en general, se utilizó la encuesta para obtener datos de primera mano, a la cual se le realizó una serie de preguntas por medio de un cuestionario como herramienta de investigación de estructura sencilla, clara y precisa

2.5 Métodos de investigación

Método Analítico Sintético

El método analítico sintético proveniente del positivismo pretende realizar el análisis de los resultados a partir de la síntesis, es decir, de la descomposición del fenómeno en sus partes y a la construcción y descripción del fenómeno, al usar este método se permite conocer de manera separada la manera en que la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen proporciona herramientas administrativas efectivas para los empleados como también el comportamiento de ellos hacia la atención del usuario y así determinar la relación que ambos aspectos tienen entre sí.

Al reunir los datos proporcionados se utilizó este método para estudiar los resultados que se obtuvieron del estudio realizado y así poder determinar la mejor ruta para el análisis.

2.6 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

Para la recopilación de datos se utilizó un conjunto de técnicas e instrumentos que favorecieron el alcance de la información recibida por parte de la Alcaldía sobre la evaluación al desempeño.

Técnicas:

Entrevista

La técnica que se utilizó con el personal del área de Recursos Humanos es la entrevista haciendo preguntas abiertas y concretas acerca de la problemática de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen, con respecto a la evaluación al desempeño.

Encuesta

Esta técnica favoreció la adquisición de información al realizar una serie de preguntas con relación a la evaluación al desempeño, a los empleados de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen a través del instrumento cuestionario y así conocer la situación actual de la misma.

Instrumentos:

Guía de Entrevista

La guía de entrevista se realizó con un conjunto de preguntas abiertas (Ver Anexo 1), dirigida a los dos empleados del departamento de Recursos Humanos, de forma que el objetivo es analizar la opinión y punto de vista acerca de la evaluación al desempeño y como eso afecta a la situación actual de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen.

Cuestionario

El cuestionario fue realizado con preguntas de respuestas múltiples (Ver Anexo 3), de forma que la información concerniente a la evaluación del desempeño a la perspectiva del trabajador quede plasmada en el instrumento.

2.7 Tipo de estudio (investigación)

El tipo de estudio que se está realizando es la investigación descriptiva, ya que, a través de los instrumentos de recolección de datos se obtuvo toda la información necesaria para comprender y describir a profundidad el fenómeno en estudio.

Es un método expansivo que aborda de manera amplia los sucesos de una investigación, orientado a la comprensión del fenómeno, permitió conocer las experiencias vividas y perspectivas de cada entrevistado, así como se identificará la problemática del fenómeno, según Mejía sostiene que “el estudio descriptivo recoge características que nos permiten narrar el estado y comportamiento del objeto de estudio es así como este método va a permitir describir el objeto de estudio”. (Mejia, 2022, p. 48).

2.8 Diseño de la investigación.

Diseño no experimental

El tipo de diseño que se utilizó es el no experimental dado que no se manipuló ninguna variable, no se diseñó estadística inferencial para el análisis, en ese sentido la información se obtuvo de manera clara y directa para su respectivo análisis sobre la situación en que actualmente se encuentra la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen con relación al desempeño de sus empleados. “En la investigación no experimental, se observan los fenómenos tal como se dan en el contexto natural para analizarlos posteriormente, se observan situaciones ya existentes que en la variable independiente ocurre y no se tiene control sobre ella”. (Domínguez, 2015, p.55).

2.9 Fuentes de investigación a utilizar.

Primarias

Esta información se obtuvo de primera mano por el departamento de Recursos Humanos y por los empleados encuestados de la Alcaldía.

Secundarias

Esta información se obtuvo a través de documentos e informes que están en el portal de transparencia del Gobierno de El Salvador con respecto a la Alcaldía, trabajos de grado, libros de Administración de Empresas y libros relacionados con la temática en estudio.

Objeto de estudio

La Alcaldía Municipal de Villa El Carmen del departamento de Cuscatlán.

2.10 Universo y muestra

Universo

Lo constituye el conjunto de empleados a los que se les hará la investigación en la cual la Alcaldía actualmente cuenta con una cantidad de 42 empleados permanentes, y 3

empleados por servicios profesionales, haciendo un total de 45 empleados, siendo éste el universo del proyecto.

Muestra no probabilística. No se usará fórmula para elegir a los participantes.

Debido a que el personal es de pocos empleados y para que se pueda recopilar la información de manera más precisa se realizó un censo, debido a que se trabajó con toda la población por lo que no se calculó muestra.

Censo

Como anteriormente se mencionó se estuvo realizando un censo con el objetivo de abarcar de primera mano toda la información que se necesita.

Unidades de análisis

- Los empleados de recursos humanos y
- Los empleados de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen.

2.11 Procesamiento de la información

Luego de haber recolectado la información, a través de las técnicas e instrumentos respectivos, se realizó el procesamiento de la información por medio de la herramienta de software Excel, y que de esa manera pueda facilitarse su registro.

Ya tabulada la información, se hizo un análisis e interpretación de datos de acuerdo con los respectivos resultados que se elaboraron y representaron por medio de gráficos, esto dio paso a la interpretación del comportamiento de las variables por medio de los indicadores.

El análisis e interpretación de los datos otorgó información clave para el estudio de la situación actual de la Alcaldía con respecto a la evaluación al desempeño de los empleados.

2.12 Análisis e interpretación de los datos procesados

Por medio de la información que se obtuvo a través de la tabulación de los datos y basados en las gráficas se interpretaron y analizaron los datos obtenidos por medio de las entrevista y encuestas y se trasladó con los encargados del área de Recursos Humanos.

Diagnóstico de la investigación.

Situación Actual del manejo de la evaluación al desempeño dentro de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen:

Para poder realizar el diagnóstico adecuado sobre la situación actual de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen fue necesario basarse en los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada al departamento de Recursos Humanos como la encuesta aplicada por medio del instrumento cuestionario a los empleados en su totalidad.

Al momento de extender los instrumentos para la recopilación de datos en la alcaldía municipal se logró identificar deficiencias en cuanto al desarrollo y desempeño del personal, por ejemplo:

- La falta de aplicación de un método de evaluación al desempeño,
- la carencia de incentivos hacia el personal,
- la rotación constante de los empleados,
- la nula oportunidad de crecimiento,
- la inestabilidad laboral, entre otros.

Para poder determinar estas deficiencias fue imperante estudiar por separado cada una de éstas a través de los instrumentos que fueron: La Guía de Entrevista y El cuestionario.

Dentro de estos instrumentos se puso como base principal el detallar sus datos personales, en cual cargo están ubicados y así conocer la perspectiva de cada uno de ellos con respecto al puesto que ocupan.

Estos instrumentos por separado muestran puntos de vista y análisis diferentes pero complementarios para el diagnóstico de la misma.

Análisis proporcionado por medio de la Guía de Entrevista al departamento de

Recursos Humanos:

Este instrumento se extendió al área de Recursos Humanos y se evaluó temas específicos en cuanto al desempeño y su conocimiento actual acerca de la temática en investigación.

- Datos generales.

Se consideró el conocer los datos generales de los trabajadores del área de recursos humanos para ver si esto incide de manera directa a la información que se necesitó recopilar para la problemática actual de la Alcaldía.

Dado que las 2 empleadas del área de Recursos Humanos son mujeres de edades entre 20 a 35 años siendo una de ellas la directora de área o encargada de área y la otra una subordinada.

- Importancia de los empleados dentro de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen.

Definitivamente los empleados de la Alcaldía han estado descuidados y su importancia ha sido poca o nula, pues no han tenido el seguimiento adecuado para que éstos se desarrollen de manera adecuada. Comenzando que actualmente ellos no cuentan con una línea directa de quién debe velar por el desempeño de cada uno de los empleados, de manera empírica lo realizan, bajo la perspectiva de este departamento, el alcalde Municipal es el encargado, como también el departamento de Recursos Humanos, pero no es bajo un lineamiento o una herramienta administrativa.

De igual manera los empleados no cuentan con incentivos que actualicen y motiven al empleado de manera óptima pues para ellos esto solo genera un gasto mas no una inversión. Así mismo, el punto de vista de los empleados no es tomado en cuenta para aquellos empleados que

están operativos y esto genera desinterés por su parte, realizando su trabajo solo porque se les es pagado y a los empleados que si se les toma en cuenta su opinión no se les da el seguimiento adecuado y se queda trasapelado.

Uno de los problemas que más ha generado un bajo rendimiento en los empleados y que actualmente ha traído indiferencia laboral, ha sido la constante inestabilidad de puestos y en cada movimiento realizado se genera un nuevo comienzo en las áreas en las que se han realizado estas rotaciones o despidos. Hay una discrepancia, en si el empleado tiene voz dentro de la Alcaldía, mientras que la encargada indica que si es importante la opinión del empleado pues es éste el recurso principal de la alcaldía y por medio de ellos se conoce verídicamente el funcionamiento de la Alcaldía, su compañera indica que no porque eso traería desorden en la toma de decisiones y se tomarán opiniones no profesionales dentro de la misma.

La encargada sabe que la estabilidad laboral es a base de las leyes vigentes que rigen a la municipalidad, sin embargo, su compañera menciona que esto no se ha aplicado pues, aunque no los despidan los rotan fácilmente de diferentes departamentos, aunque no exista experiencia y eso no ayuda a la estabilidad en sus labores.

El departamento de Recursos Humanos está de acuerdo en que es importante el poder realizar evaluaciones a los empleados pues permiten identificar los puntos de fortaleza o debilidades del personal, asimismo se conoce su punto de vista del trabajo de los departamentos y cómo estos están realizando su trabajo, para que el fin de ellos sea entregar un servicio profesional y de beneficio para el usuario de Villa El Carmen.

El departamento de Recursos Humanos apoya que el desempeño es un factor que debe evaluarse constantemente, el encargado del departamento opina que debe ser una vez al año y su subordinado opina que debe ser cada 6 meses, pues durante ese periodo puede haber cambios que perjudiquen en el desempeño general de la Municipalidad, pues ha habido mucha rotación de

puestos que generan problemas en la realización de las labores que los empleados deben realizar. (Ver Anexo 2, preguntas 5 a la 8).

- Conocimiento de la evaluación al desempeño

Los colaboradores señalaron si actualmente se ha evaluado el desempeño del personal y hace cuánto se realizó, a lo que ambos trabajadores señalaron que no se ha aplicado dicha herramienta administrativa y tiene muchos años que no se ha llevado a cabo una evaluación al desempeño como tal dentro de la Alcaldía.

(Ver anexo 2 pregunta No. 3 y No. 4).

Actualmente ellos han considerado que lo idóneo sería realizar estas evaluaciones una vez al año o al menos dos veces al año, pero ha habido descuido por parte de la Alcaldía y no se ha realizado estas evaluaciones que son tan importantes para los empleados, y por ello han recurrido a hacer rotación de puestos o han llegado a despidos porque las tareas que deberían realizarse con eficiencia no se han logrado hacer pues no hay un seguimiento para el colaborador.

Definitivamente es necesario realizar dicha evaluación de manera continua, razón que tienen muy presentes los empleados de Recursos Humanos, tanto el realizarla constantemente como el contar con una herramienta administrativa idónea que contribuya con el buen oficio de éstos. (Ver anexo 2 preguntas 9, 10 y 11).

Lo que más ha llamado la atención es que actualmente las personas que están en el departamento de Recursos Humanos no tienen un conocimiento como tal de los diferentes métodos que existen para la evaluación al desempeño como de otras tantas herramientas administrativas que existen, muchas veces pueden ser remotas para las organizaciones de carácter público y carecen de innovación y actualización constante acerca de ellos, por lo cual no se sabe acerca de la evaluación al desempeño 360° y los beneficios que ésta herramienta administrativa

traería tanto al departamento de Recursos Humanos como a los empleados en general. (Ver anexo 2, pregunta 12)

Parte de lo práctico de la herramienta administrativa modelo de evaluación al desempeño 360° es que la opinión del empleado es tomada en cuenta no importando su nivel jerárquico pero actualmente esto es uno de los puntos que en la Alcaldía no ha aplicado, por tal razón no conocen lo efectiva que es realizarla, por el momento no se han realizado evaluaciones de este tipo por lo que no se le ha dado oportunidad a los empleados del área operativa y administrativa a dar su opinión que es tan importante para la mejora continua del servicio que los empleados entregan al usuario. (Ver anexo 2 pregunta 13).

En la actualidad definitivamente no se cuenta con un modelo de evaluación y aunque en periodos anteriores lo han realizado, nunca se ha tomado en cuenta la expectativa que pueda tener el usuario. Esto marcaría una diferencia notable, la encargada del departamento de Recursos Humanos, nos aseguró que sería bastante aceptable y de buen criterio tomar en cuenta al usuario pues es quien se relaciona directamente con el empleado ya que la Alcaldía es una organización que su principal rubro es el servicio al cliente y esto mejoraría drásticamente la relación usuario – empleado, sin embargo, el colaborador del departamento analiza de manera negativa que el usuario sea participe de esta evaluación, ésto sucede porque no ha habido un seguimiento continuo de las evaluaciones realizadas anteriormente, también porque el proceso de cambio muchas veces no ha sido aceptable al cien por ciento dentro de un lugar o una organización, como de la poca información que los empleados tienen acerca del tema. (Ver Anexo 2, pregunta 14).

Actualmente al tener alguna planificación y por los pocos recursos además de factor tiempo no se ha logrado dar seguimiento a los planes de acción. Se realizan los proyectos, se concluyen, pero ya no se les da seguimiento continuo, esto ha afectado el rendimiento de los empleados pues no se ha tenido la responsabilidad de emplear en ellos planes de mejora en sus

labores. Es por ello que los empleados de recursos humanos desean obtener resultados y que estos tengan seguimiento para que el desempeño de los empleados pueda mejorar (Ver anexo 2, pregunta 15)

Hasta este momento la administración actual y la anterior no han realizado evaluaciones al desempeño bajo ningún modelo, esto ha traído descontento por parte del usuario que se ha quejado múltiples veces porque el servicio realizado por el empleado es ineficiente.

Para que todo esto sea posible la necesidad de un manual que los pueda guiar a realizar esta evaluación es indispensable, ellos no cuentan con esta herramienta administrativa que es importante para poder llevar a cabo el modelo de evaluación 360°, esto con el objetivo que el departamento de Recursos Humanos en apoyo con empleados de otros departamentos pueda llevar a cabo el modelo de evaluación de manera constante y con resultados positivos y óptimos para la mejora continua y el cuidado personal y profesional de sus empleados. (Ver Anexo 2, pregunta 16).

Análisis proporcionado por medio del cuestionario al personal de la Alcaldía

Municipal de Villa El Carmen:

- Datos generales.

Al igual que con la guía de entrevista lo principal era conocer los datos personales de los empleados y qué cargo ellos utilizaban dentro de la Alcaldía Municipal, este instrumento se les aplicó a los empleados en su totalidad a excepción de los 2 empleados del área de Recursos humanos, como se mencionó anteriormente fue a 40 empleados fijos y 3 por servicios profesionales. (Ver tabla No. 1)

Al conocer esta información se delimitó cada una de sus respuestas y poder llegar a un fin en común y eso fue a través de las diferentes preguntas cerradas con respuestas múltiples para

mayor facilidad del empleado y que pueda posibilitar la información que se necesita (Ver Anexo 3).

- Conocimiento acerca de la evaluación al desempeño.

En la actualidad es interesante mencionar que los empleados en su mayoría conocen que es una evaluación al desempeño y esto no es porque realicen hoy en día estas evaluaciones, sino que, anteriormente en otras administraciones se han llevado a cabo.

Estos son los empleados que han conocido el tema en cuestión que son un total de 21, sin embargo, los empleados nuevos o aquellos que fueron contratados en la nueva administración desconocen estas herramientas administrativas siendo el número de estos 22.

Esto deriva de que los primeros han sido empleados que han estado un alrededor de diez años o más laborando en la alcaldía municipal, sin embargo, los demás han sido empleados con un tiempo estimado de diez años o menos. Es fascinante que este método utilizado en su tiempo dio buenos resultados, pero conforme pasó el tiempo no se le dio seguimiento y ya no se realizó con los nuevos trabajadores. Durante el tiempo que se realizaron estas evaluaciones la mayoría de los empleados dan por sentado lo que ayudó a identificar el bajo rendimiento en sus labores, y fue una temporada de muchos éxitos para ellos. (Ver Anexo 4, pregunta 1, 2 y 3)

- Importancia del Empleado dentro de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen

Parte fundamental para el buen desempeño de los trabajadores de alguna organización es la constante motivación por medio de reconocimientos que inciten el buen ejercicio de ellos. Se ha constatado que el dar reconocimientos no es una característica dentro de la Alcaldía Municipal, por ser una entidad de origen público lo más común ha sido las diferentes capacitaciones en las áreas correspondientes por nuevas disposiciones o actualización de información, y eso trae

diplomas de participación, más no ha habido como tal un reconocimiento al desempeño como entidad local.

Sin embargo, a diecinueve de los empleados parece que les ha sido suficiente este tipo de incentivos que ayudan a que éstos se sientan reconocidos por sus labores diarias y a veinticuatro empleados les ha sido una monotonía y falta de interés por parte de la Alcaldía el no reconocer una vez cada cierto tiempo el esfuerzo por sus labores. (Ver Anexo 4, pregunta 4)

Algo de lo que la mayoría de los empleados no se quejan es la buena relación que han tenido los empleados y los jefes de departamento o inclusive con el alcalde.

Esto ha ayudado a tener confianza en el empleado para que este pueda realizar su trabajo de manera independiente. Sin embargo, esto ha sido un fenómeno que se ha mantenido en los puestos administrativos, más en los operativos es diferente el punto de vista pues a ellos les ha parecido que no se les da interés y su rendimiento por consecuencia ha sido bajo. (Ver Anexo 4, pregunta 5).

El personal actualmente es consciente que debe haber un seguimiento en la realización de sus tareas o actividades que éstos deben realizar, esto considerando los resultados que ellos realizan en las labores diarias.

Propuesta que es totalmente aceptable para la mayoría de los empleados dado que consideran que realizan sus tareas con efectividad, pues siempre realizan las tareas otorgadas y aún más por los pocos empleados que hay, eso hace de ellos empleados eficientes. (Ver Anexo 4, pregunta 6 y 7).

- Importancia de la evaluación al desempeño en los empleados Municipales.

Los métodos de evaluación al desempeño en los empleados municipales no ha sido un tema que se haya dado la suficiente importancia en ellos, los pocos empleados que tienen conocimiento de estos métodos y de otros más son empleados que mediante comentaron que han

rotado en el departamento de Recursos humanos, por tanto, los han estudiado o le han dado capacitaciones al respecto mas no las han llevado a cabo dentro de la Alcaldía. Por tal razón los demás empleados no han conocido el método de 360°. (Ver Anexo 4, pregunta 8).

De igual manera ellos consideran que la evaluación al desempeño es de muchísima importancia pues ayuda al trabajo realizado por los colaboradores municipales, y por ello proporcionaron algunos objetivos que se han considerado como importantes dentro de esta evaluación, sobresaliendo el diseño de programas de aprendizaje y desarrollo que es un motivador principal.

Así mismo, implementar planes de carrera, sucesión, compensaciones basadas en el desempeño, y también el proporcionar retroalimentación de los resultados de su trabajo para mejorar el desempeño, cada uno de estos objetivos es importante y esencial dentro de una evaluación, pero para el empleado el tener a la mano programas de aprendizaje y desarrollo denota un buen sentido por las labores a realizar con mucho ímpetu y deseo de mejora.

Esto conlleva a que los diversos puntos de vista, opiniones u observaciones tanto positivos como negativos ayuden en el desarrollo de la buena ejecución de las tareas de un buen trabajador, los colaboradores de la alcaldía saben que esto es importante para el desempeño y así poder mejorar su trabajo, lastimosamente sino se tiene un método en el cual se puedan observar estos puntos de vista no se logra el objetivo que se tiene. Por ello Actualmente carecen de estas opiniones y si se realizan se pierden en el camino y no se incentivan como se debe.

Todo esto los empleados han opinado que sería un beneficio para cada uno de ellos y si se realiza con frecuencia sería mucho mejor, en la opinión actual como han carecido de esta herramienta no pueden dar un registro de cuantos beneficios tendrían, pero para los empleados antiguos y que en algún momento se ejerció la evaluación al desempeño, anteriormente se mencionó que fue de mucho beneficio para la Alcaldía y sus colaboradores.

De igual manera se preguntó si estarían de acuerdo en que los evalúen sus compañeros a los que la gran mayoría respondió que sí, pues son sus compañeros quienes los conocen mejor y darían una opinión mucho más certera de la manera en que se realizan las tareas.

También son ellos con quién comparten la mayor parte de tiempo, eso con los compañeros de primera línea, y sus jefes de departamento en línea directa.

Lo más satisfactorio de esto es que los empleados mostraron interés en saber si ellos también podrían evaluar o dar su opinión de los jefes o hasta del mismo alcalde y se les informó que si hubiera un modelo de evaluación adecuado para ellos esto sería posible (Ver Anexo 4, preguntas 9 al 12).

Es indiscutible mencionar que la falta de incentivos y o constantes capacitaciones no ayudan o aportan a un buen trabajo, para lo que a los jefes de departamento si existe seguimiento o capacitaciones cada cierto periodo de tiempo, para los trabajadores operacionales o de las áreas administrativas sin un cargo alto no reciben esta clase de preparación constante.

Por lo tanto, son autodidactas al momento de desempeñar sus labores o van aprendiendo mediante pasa el tiempo y se acoplan a las tareas que deben desempeñar.

Así mismo esas capacidades que han adquirido mediante el tiempo son tan importantes dentro de una evaluación y ellos consideran que son aspectos importantes dentro de sus labores, estas capacidades no han sido tomadas en cuenta por el momento y por ello ha habido múltiples rotaciones de los empleados sin tomar en cuenta estos conocimientos, por ejemplo: Comunicación, trabajo en equipo, y el que los empleados sean rotados cada cierto tiempo no ayuda a que ellos mejoren sus capacidades pues aunque muchos de ellos están ubicados de manera idónea, otros solo están en sus puestos de trabajos por llenar espacios, o porque hubieron despidos y llenaron áreas con los recursos existentes.

Pues estas áreas son convenientes evaluarlas periódicamente a lo que los empleados han considerado idóneo hacerlo mensual o semestralmente pues consideran es lo más seguro para que haya un seguimiento continuo al saber cómo estos se desempeñan y así poder considerar mejoras continuas.

Todo esto no se ha realizado dentro de este periodo administrativo ni el anterior y esto ha traído apatía a la hora de realizar las tareas, aunque los empleados consideran que es lo más idóneo, el departamento de Recursos humanos no ha tomado en consideración la opinión de los empleados y ha habido inconformidad por la poca iniciativa y la poca importancia que se le ha dado al empleado (Ver Anexo 4, preguntas 13 a la 17).

Los factores que más han considerado los empleados como importantes han sido el desempeño como tal y la buena presentación, como también la responsabilidad y puntualidad, que son factores importantes para los colaboradores, de igual manera la iniciativa integridad, liderazgo y motivación son factores que inciden en el buen desempeño.

Actualmente los empleados han tenido presente que el trabajo en equipo no es un factor tan importante, el conocimiento en el trabajo como tal o las relaciones laborales que estos tienen los unos con los otros por la falta de herramientas administrativas y el poco o nulo desarrollo de los trabajadores han hecho que éstos vean muchos factores como poco importantes y han dejado el desarrollo de los mismos como iniciativas poco favorables para ellos.

De igual manera hay factores que para todo empleado son importantes poder evitar para que el desarrollo de los mismos pueda aplicarse con eficiencia, debido a esto los colaboradores destacan los prejuicios personales como el factor más fuerte y sobresaliente que obstaculizan el buen desempeño de las tareas a realizar, las calificaciones basadas en acciones recientes o bajo cuestionamientos entre los mismos trabajadores hacen una brecha de la comunicación indebida dentro de las instalaciones y han estrechado vínculos de compatibilidad y compañerismo en la

zona de trabajo, el sentir antipatía o poca simpatía con los empleados no ayuda como índice descriptivo de las personas.

Todos estos factores es indispensable poder estudiarlos y corregirlos sino no habrá un eficiente desarrollo y desempeño laboral dentro de la alcaldía, por ello es mejor erradicarlo estrechando la brecha que ha separado a los empleados entre las diferentes áreas, pues como anteriormente se mencionó esto no sucede en la relación jefe y subordinado, más bien esto ha sucedido entre compañeros de área o entre compañeros de diferentes áreas.

Es por ello que en este momento se ha identificado la necesidad urgente de un método de evaluación y que este método se desarrolle lo más pronto posible de manera imparcial dando el seguimiento respectivo para que los empleados se sientan satisfechos, y eso cree resultados positivos, por el momento la situación actual de la empresa radica en la poca importancia que tiene el trabajador en la Alcaldía Municipal pues no se invierte en el recurso más importante que es el personal tanto administrativo como operacional.

2.12 Alcance y limitaciones de la investigación.

Alcance

- Se obtuvo la autorización del alcalde Municipal de Villa El Carmen para la realización del trabajo de investigación sobre “Modelo de evaluación de 360° como herramienta administrativa para la optimización del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de villa el Carmen departamento de Cuscatlán”, el cual se ha orientado a todo el personal, administrativo y de operaciones de dicha entidad, el cual lo conforman 42 empleados permanentes y 3 empleados por servicios profesionales.
- El análisis de la implementación de procesos de la evaluación 360° permitió observar las dificultades del desempeño de los trabajadores, permitiendo mejorar los procesos.

Limitaciones

- Para el desarrollo del trabajo de investigación dentro de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen intervinieron varios factores que retrasaron la recopilación de la información necesaria como por ejemplo el cambio de la persona a cargo del departamento de Recursos Humanos, de igual manera la poca disposición de los empleados para contestar los cuestionarios y la entrevista con los empleados de Recursos Humanos.
- De igual manera hubo un retraso en el traslado de información ya que por el momento hay poco personal y trabajo por realizar dentro de las instalaciones.

2.13 Conclusiones

Se identificó por medio la información recolectada que la Alcaldía no cuenta con un modelo de evaluación al desempeño y un manual que les guíe y que se adecúe a las necesidades que actualmente ellos enfrentan bajo rendimiento de los empleados.

Dado los cambios administrativos que sufrió la Alcaldía Municipal las herramientas administrativas que apoyan al desempeño de los empleados dejaron de ejecutarse e implementarse, por lo que actualmente surge la necesidad de un nuevo modelo de evaluación que se adecúe a la necesidad de los colaboradores.

Existe inestabilidad laboral y rotación de puestos en áreas fundamentales, sin tener una formación a cerca del nuevo puesto de trabajo haciendo que durante estos periodos de rotación haya ineficiencia pues los empleados son autodidactas de las nuevas áreas en las que los asignan.

2.14 Recomendaciones

Asignar e implementar lo antes posible la propuesta generada en el capítulo III en cuanto a la implementación del modelo de evaluación al desempeño eficiente en periodos constantes, dando seguimiento eficaz para que el empleado pueda aumentar el rendimiento, esto permitirá obtener resultados más acertados y los cuales se podrán medir con mayor exactitud.

Se recomienda establecer un manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360 grados, y que se asigne como el modelo a utilizar no importando los cambios en las administraciones Municipales que la Alcaldía pueda enfrentar.

Evitar la constante rotación de puestos, capacitando periódicamente y apoyando al empleado a mejorar en su área de trabajo para que este se desarrolle constantemente y mejore su desempeño, esto aplicativo por medio de los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño por medio del modelo 360 grados.

Capítulo III: Propuesta del Modelo 360° para optimizar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Villa el Carmen, departamento de Cuscatlán.

3.1 Importancia

La evaluación 360 grados se basa en la recopilación de feedback desde diversas fuentes: superiores, compañeros, subordinados y, en algunos casos, clientes. Esta diversidad de perspectivas permite obtener una visión más completa y objetiva del desempeño del empleado, superando las limitaciones de los métodos tradicionales que suelen ser unidimensionales y sesgados.

Es importante impulsar este modelo ya que proporciona las siguientes aspectos claves:

- **Perspectiva Integral:** Al incluir múltiples puntos de vista, se minimiza el sesgo que puede surgir de una evaluación vertical única.
- **Evaluación de Competencias:** Este modelo permite evaluar no solo el rendimiento cuantitativo, sino también competencias cualitativas como trabajo en equipo, liderazgo y creatividad.
- **Desarrollo Organizacional:** Proporciona información valiosa para diseñar programas de desarrollo y aprendizaje que se alineen con las necesidades específicas de los empleados y la organización.
- **Desde una perspectiva práctica,** la implementación del modelo 360 grados ofrece beneficios tangibles para la organización.
- **Mejora en la Comunicación:** Fomenta un ambiente donde la retroalimentación es valorada y promovida, lo que mejora la comunicación interna y el clima laboral.
- **Identificación de necesidades:** Ayuda a identificar áreas específicas donde los empleados pueden necesitar capacitación o desarrollo, permitiendo a la organización actuar proactivamente.

- **Motivación y Compromiso:** Al involucrar a diferentes actores en el proceso de evaluación, se aumenta la percepción de equidad y transparencia, lo que puede resultar en mayor motivación y compromiso por parte de los empleados.

La implementación del modelo de evaluación 360 grados no solo es una herramienta eficaz para medir el desempeño laboral, sino que también actúa como un catalizador para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización. Su capacidad para proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar un entorno colaborativo lo convierte en una opción valiosa para cualquier empresa que busque mejorar su gestión del talento humano.

Mediante la investigación realizada y según los resultados obtenidos se ha identificado que actualmente no se lleva a cabo ninguna evaluación formal del desempeño del personal y que el manual del modelo de evaluación existente en la alcaldía municipal de Villa el Carmen se encuentra desactualizado, por tanto esta propuesta proporcionará una evaluación integral y completa del rendimiento de los empleados, al involucrar a múltiples fuentes de retroalimentación, como superiores, colegas, subordinados y clientes internos o externos. Esto permitirá obtener una visión global y objetiva de las fortalezas y áreas de mejora de cada trabajador, lo que a su vez facilitará la identificación de necesidades de formación y desarrollo.

Para la implementación del modelo 360° al personal, se encargará de realizarlo cada 6 meses y darle seguimiento el departamento de Recursos Humanos de esta manera se podrá identificar si hay mejoras y deficiencias resueltas conforme pase el tiempo.

3.2 Alcance

- El modelo está dirigido a todo el personal de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen, está diseñado y adaptado para todas las áreas y todos los niveles jerárquicos tanto en las áreas operativas como en las áreas administrativas.

3.3 Objetivos de la propuesta

General

- Presentar las herramientas técnicas a utilizar y el procedimiento a seguir para evaluar el rendimiento laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen mediante el modelo de evaluación 360°.

Específicos

- Demostrar las competencias, actitudes, conocimientos y mejoras que poseen los colaboradores mediante la implementación del modelo de evaluación del desempeño de 360 grados.
- Identificar los criterios de evaluación necesarios para mejorar las áreas con deficiencias en las funciones asignadas.
- Enunciar las gestiones a implementar y herramientas que faciliten la promoción del conocimiento para una buena toma de decisiones.

3.4 Metodología para la propuesta.

Creación de un comité evaluador.

Para llevar a cabo la propuesta se deberá crear un comité evaluador encargado de efectuar a detalle los pasos y procedimientos necesarios para obtener los resultados más asertivos de la implementación del modelo, esto con el objetivo de que la información obtenida no se sesgue a un solo departamento y exista transparencia al momento de ejecutar el modelo de evaluación.

Información del comité:

Al crear el comité se deberán tomar en cuenta algunos aspectos para poder tener en cuenta a la hora de establecer o elegir a los responsables para que puedan coordinar de la mejor manera, los aspectos son los siguientes:

- Deberá estar conformado principalmente por el departamento de Recursos Humanos y junto a ellos los jefes o encargados que ellos asignen de las distintas unidades.
- Secretario coordinador para agendar todas las reuniones, recepción y envío de toda la documentación y llevar nota de las decisiones del comité.
- Elaborar un acta que de fe de los participantes que conformaran el comité evaluador.

Actividades del comité evaluador.

Al definir las personas que conformarán el comité evaluador estas estarán encargadas de:

- Realizar reuniones para definir cuáles serán los puntos que serán tratados al momento de realizar la evaluación.
- Capacitarse constantemente para obtener los mejores resultados y los mínimos errores en el proceso de evaluación.
- Entregar todo el material que se estará utilizando dentro del proceso.

Identificación de personas a evaluar.

Se establece que dicha evaluación se estará realizando a todo el personal y el comité evaluador estará a cargo de determinar el orden en que se estará realizando bajo prioridad.

3.5 Descripción de la Propuesta.

La herramienta por desarrollar en el proceso de evaluación del modelo 360 grados por el comité de evaluación, tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos de los evaluados sobre su desempeño en su área laboral.

Dicha evaluación cuenta con 3 fases principales, las cuales son:

- Identificación de variables y competencias.
- Aplicación del sistema
- Gestión.

3.6 Plan de implementación del modelo de evaluación 360 grados.

Implementación del modelo

Para que el modelo de evaluación propuesto se pueda llevar a cabo es de suma importancia que pueda existir una cuidadosa planificación que requiere una guía que ayude a poder ponerla en acción de manera eficiente.

Objetivos

General

- Diseñar un manual que establezca las funciones, tareas, asignaciones, etapas y lineamientos que se deben seguir para aplicar el modelo dentro de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen, Cuscatlán.

Específicos

- Determinar el proceso de aplicación del modelo de evaluación 360° a los empleados.
- Implementar el modelo de evaluación de una manera fácil y didáctica para que su uso sea el correcto de manera eficiente y eficaz.
- Optimizar el desempeño de todo el personal a través del uso adecuado del manual de implementación del modelo 360°.

Propuesta para la implementación.

Para poder implementar el plan de acción que se tiene enfocado es necesario fortalecer al departamento de Recursos Humanos y a todo el personal de la Alcaldía con diversas capacitaciones que lograrán la aceptación y ejecución del modelo de evaluación 360°, ya que por el momento ellos no cuentan con uno y posiblemente no se sientan relacionados con el término y mucho menos con la acción del mismo. Esta capacitación tendrá como objetivo que en el lapso de 6 meses se esté ejecutando el modelo de evaluación y traiga mejoras en el

desempeño en un corto o mediano plazo proporcionando las herramientas claves que necesitan para desarrollarse en el manejo del tema y su implementación. De tal manera que todo el personal se sienta satisfecho con la ejecución y con los resultados que se esperan.

Este objetivo se logrará si se lleva a cabo todo en el tiempo estipulado y si siguen los lineamientos planteados en la Metodología de trabajo que se ha mencionado anteriormente.

Responsables de la implementación del modelo

El Comité de evaluación que estará compuesto por el Departamento de Recursos Humanos como principal apoyo será el encargado de la implementación, sabiendo que es una unidad relativamente pequeña pueden organizar tiempos y espacios para realizar esta clase de acciones que les corresponde al lado de las personas que conforman el comité evaluador, todo esto sumamente controlado y supervisado con el apoyo de las máximas autoridades de la Alcaldía.

Todo esto se trabajará bajo las siguientes rúbricas:

- Que lo establecido en la planificación concuerde con la aplicación del modelo de implementación.
- Cuidar que cada paso establecido en la implementación del modelo se lleve a cabo en el tiempo determinado.
- Visualizar y registrar las dificultades que surjan en el proceso de implementación y que esto pueda afectar a la culminación de esta, con el fin de erradicarlas y que se logre llegar al fin que se amerita.
- Estar informando a los altos mandos los resultados que se están obteniendo para poder implementar cambios y que se cumpla con la mejora continua y que el desempeño de la unidad vaya mejorando progresivamente.

Control y evaluación

En esta etapa que definitivamente es fundamental para el proceso de aplicación del modelo es donde se corrigen las áreas en las que se desvía el proceso en toda la ejecución de la evaluación, esto conduce a retroalimentar y solucionar de ser necesario.

Para ello es indispensable que:

- Se identifiquen las fallas, desaciertos y desviaciones que se presenten al ejecutarlo y de esa manera tomar las medidas que se consideren adecuadas para eliminar esos fallos.
- Tener auditorías realizadas por miembros de la Alcaldía, pero que sean diferentes al equipo evaluador para mantener la transparencia dentro del mismo y que su ejecución se realice de manera oportuna.
- Verificar que las fases o etapas del modelo se estén ejecutando en el tiempo establecido y bajo las indicaciones que se han planteado en el manual como también en la planeación de la misma visualizada en el cronograma de actividades.
- Se emplea corrección de ser necesario en las áreas que no se cumplen según lo establecido en la planeación del proceso de evaluación.
- Se realizan revisiones y seguimiento por parte del comité evaluador y el departamento de Recursos Humanos, y esto se envía a los altos mandos para que ellos tengan la certeza de lo que se realiza y verifiquen en tiempo real como avanza el proceso de evaluación.

Presupuesto para la implementación de la evaluación del desempeño por el modelo 360 grados.

La implementación de la evaluación del desempeño por el modelo 360 grados que contribuirá a las necesidades de la entidad, y para alcanzar los objetivos de la propuesta se necesitan los recursos que se detallan a continuación:

Recursos humanos: para la realización de este modelo es indispensable el personal calificado para el desarrollo de todas las actividades, ya que será el encargado de la logística y control del manual, así como las políticas establecidas. Por lo que, tanto los evaluadores como el personal evaluador tendrá que capacitarse para enseñarles de la manera correcta como se realiza el modelo, la explicación de cómo se iniciara el proyecto, cuanto tiempo durará, en base a que serán evaluados y la forma correcta del llenado de las pruebas. Es por ello se ha estimado \$3,000 por contratación externa de personal que estará apoyando durante la evaluación y todo lo que dure la evaluación, explicando en cada capacitación los pasos a seguir para tener un mejor conocimiento y obtener los mejores resultados, de tal manera que no se vea entorpecido todo el proceso, éstas personas trabajaran en conjunto y se apoyaran mutuamente para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el modelo de evaluación.

Recursos materiales: Para una buena implementación del modelo se es requerido utilizar resmas de papel, lapiceros, plumones, marcadores, tinta, material didáctico, lápices, borradores y diplomas. también se proyecta un estimado de \$625.00 para recursos materiales que se espera invertir \$400.00 en un proyector, \$100.00 en alquiler de mesas y sillas o alquilar un salón de eventos mientras duren las capacitaciones. Para el equipo se presupuestó también el alquiler de computadoras si lo es requerido por el personal contratado.

Recursos financieros: Este proyecto se es necesario presupuestar y distribuir bien los recursos monetarios para alimentación, actividades como capacitación, talleres, etc. así como \$450.00 para alimentación dentro de las capacitaciones, así como \$50 por taller o ensayo de la prueba de evaluación para que no se obtenga ningún problema el día de la prueba final y también el consejo acordó incentivar a todo el personal evaluado con premios a los 3 mejores evaluados; repartiendo \$200.00 en efectivo o con vales de supermercados. A

continuación, se presenta la tabla del presupuesto estimado con el cual se llevaría a cabo todo el modelo de evaluación:

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL
RECURSOS HUMANOS		\$3,400.00
Capacitación	\$3,000	
Incentivos	\$400	
RECURSOS MATERIALES		\$625.00
Mobiliario	\$100	
Equipo	\$400	
Papelería y útiles	\$125	
RECURSOS FINANCIEROS		\$700.00
Alimentación	\$450	
Talleres	\$100	
Gastos de transporte	\$200	
Atención a participantes	\$100	
Gastos imprevistos	\$100	
Impresiones	\$50	
Anillado	\$15	
Empastado	\$10	
Otros	\$50	
TOTAL		\$5.300

Cronograma de actividades de la implementación del modelo de evaluación 360 grados.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE EVALUACION 360 GRADOS																										
N°	ACTIVIDADES / MESES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del modelo 360° al concejo municipal y alcalde	■	■	■																					Recursos Humanos	
2	Análisis y verificación del modelo para ser aprobado.			■	■																				Recursos Humanos	
3	Aprobación del modelo 360°				■																				Recursos Humanos y alcalde	
4	Creación del comité evaluador					■	■																		Recursos Humanos y Jefes de Unidades	
5	Designación de equipo, espacio y personal para capacitaciones							■	■																Comité evaluador	
6	Equipamiento de todos los recursos a utilizar									■	■	■													Tecnología e innovación	
7	Capacitación al evaluador para ejercer la evaluación 360°												■	■	■	■									Personal capacitado externo	
8	Identificación de variables y competencias de las áreas de trabajo																■	■	■						Comité evaluador	
9	Implementación del modelo de evaluación 360°																		■	■					Comité evaluador	
10	Evaluación del modelo al personal																					■			Comité evaluador	
11	Seguimiento y control de la evaluación																						■	■	Comité evaluador	



Manual del modelo de evaluación 360° de la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	61
OBJETIVO GENERAL	62
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	62
MARCO LEGAL	63
1 - USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	66
2 - DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A EMPLEAR	67
3 - RESPONSABLES DEL PROCESO	68
4 – DICCIONARIO DE OPERACIONES	69
5 - DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES	72
6 - CATALOGO DEL PERFIL DE LAS UNIDADES DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE VILLA EL CARMEN	74
7 – ESCALA NUMÉRICA	88
8 – PONDERACIÓN DE LA COMPETENCIA POR LA FRECUENCIA	89
9 - SECCIONES DEL INSTRUMENTO	89
10 - PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	90
11 - RESPONSABILIDADES	92
ANEXOS	95
HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	135
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL	

NIVEL DE DIRECCIÓN Y NIVEL TÉCNICO	136
INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR	139
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	141
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	144
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL CIUDADANO	146
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL CIUDADANO	149

INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación al desempeño tiene como finalidad principal medir y analizar el desempeño de los/as empleados/as de la Alcaldía Municipal de Villa el Carmen a efecto de mejorar el rendimiento de los empleados y por tanto, realizar con mayor eficiencia y eficacia los servicios prestados a la ciudadanía de dicho municipio.

Se tomará en cuenta aspectos importantes como el marco legal, normas, políticas, usos, los requerimientos y pasos clave para la implementación efectiva del modelo de evaluación de 360°.

El modelo de evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno por lo cual, se anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados que pertenecen al nivel de Dirección y Técnico; y otro formulario para los empleados de los niveles Administrativo y Operativo.

OBJETIVO GENERAL

- Evaluar el desempeño laboral del personal que labora en la municipalidad con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en sus servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descubrir las ineficiencias en las tareas de los trabajadores para diseñar programas de capacitación efectivos que aborden las necesidades identificadas.
- Brindar al empleado una retroalimentación honesta y amplia que lo ayude a conocer sus fortalezas y debilidades para estimular sus deseos de superación en su desarrollo profesional.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones, facilitando la comunicación interna entre el Consejo Municipal, jefes/as y empleados/as.

MARCO LEGAL

1. CÓDIGO MUNICIPAL

Obligación del Concejo Municipal.

Art. 30, Numeral 14: Es facultad del Consejo Municipal velar por la buena marcha del gobierno, Administración y servicios municipales.

Este decreto implica que es responsabilidad principal del Consejo Municipal garantizar el funcionamiento efectivo y eficiente de sus responsabilidades para el beneficio y bienestar de todos los ciudadanos. Por lo que es necesaria la evaluación del desempeño de sus empleados para potenciar su rendimiento y tener una mejora continua que fomente el desarrollo y la prosperidad de la comunidad.

2. LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

Evaluación del Desempeño y su Calificación.

Art. 42.- “El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.”

Art. 43.- “La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;

3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.”

Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar

Art. 44.- “La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez al año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el alcalde, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es muy deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.”

Por Ley está establecido que mínimo una vez al año se realice una evaluación al personal por lo cual se reitera la importancia y la seriedad en dar seguimiento de los resultados de los empleados y se recomienda para tomar decisiones más oportunas su realización semestralmente.

Notificación de la Calificación

Art. 45.- “La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado/a, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.”

En el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se detalla como el/la evaluador/a deberá proceder para notificar los resultados al evaluado/a, también se menciona como deberá proceder el/la evaluado/a municipal en los casos que no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Adecuación de Manuales de Evaluación

Art. 46.- Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

3 - NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS

Todos los Municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno específicas, las que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República.

Para el caso de la municipalidad de Villa El Carmen dentro del Capítulo I Normas Relativas al Ambiente de Control algunas disposiciones que toman en cuenta este Manual:

4 - POLITICAS Y PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

Art. 15.- El Concejo Municipal y demás niveles de Jefatura para la administración eficiente del recurso humano deben diseñar y aplicar las siguientes herramientas: Manual de Selección,

Contratación y despidos de personal, inducción de personal, reglamento interno de trabajo, Manual de evaluación y desempeño de puestos y planes de capacitaciones, políticas salariales y políticas promoción de personal.

Art. 20.- Es responsabilidad del Concejo Municipal, niveles gerenciales y de jefatura evaluar periódicamente, el rendimiento de los empleados y funcionarios, debiendo estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos en el Manual de Evaluación del Desempeño. **Art. 22.-** Es de carácter obligatorio que el Concejo Municipal, niveles gerenciales, de jefatura y empleados, mantengan actualizados los expedientes laborales, conteniendo los diferentes documentos y acciones que se refieran al desempeño y evaluación del empleado de manera que sirva para la toma de decisiones en la administración del recurso humano.

USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El sistema de Evaluación del Desempeño ha de emplearse para:

- Detectar necesidades de capacitación de los empleados de la Alcaldía.
- Descubrir personas clave para adecuar persona-puesto.
- Descubrir inquietudes del evaluado para solventar sus problemas en su área.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.

- Estimular a los/as empleados/as para que consigan mejores resultados.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre el/la evaluador/a y el/la evaluado/a.
- Definir con su evaluador/a, planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los/as mejores empleados/as de la Municipalidad.
- Dar la oportunidad a los empleados de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de los empleados.

DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A EMPLEAR

A. Método de Evaluación 360°

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral y amplia la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

El formato de evaluación 360 grados es, sin duda, de los más completos, ya que los datos recabados se basan en las opiniones y en el feedback ofrecido por todos aquellos profesionales relacionados con el empleado; desde clientes o responsables, pasando por jefes, y compañeros de trabajo con un rol inferior.

B. Evaluadores

- **Superior Jerárquico:** Son los jefes o encargados de Unidades, que realizan funciones de dirección, supervisión y verificación de cumplimiento de metas y objetivos municipales.

- **Subalterno:** Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado.
- **Compañero:** Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo.
- **Autoevaluado:** Trabajador que se evalúa a sí mismo.

C. Fuentes de Información

Las fuentes de información para el desarrollo de la evaluación del desempeño deben ser de origen interno de la municipalidad, utilizando un instrumento que mida el desempeño del empleado.

D. Ciclo de Evaluación.

El ciclo de evaluación es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Este período comprende la fecha en que debe establecerse a conveniencia de la municipalidad y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados/as.

Se recomienda que dicho período de evaluación se realice de forma semestral para conocer cómo se va desarrollando el empleado para corregir deficiencias o impulsar sus fortalezas con mayor prontitud.

RESPONSABLES DEL PROCESO

La unidad de Recursos Humanos: son los encargados de la planeación, coordinación, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento de los planes de acción de mejora.

Comité evaluador: Son los empleados designados a ejecutar la evaluación. Estos examinarán las competencias genéricas claves y/o metodológicas, relacionadas con el puesto que desempeña. Los evaluadores designados serán anónimos.

DICCIONARIO DE OPERACIONES

Objetivo General:

- Proporcionar las herramientas correctas para una evaluación completa y equilibrada para una mejor valoración del desempeño de cada uno de los colaboradores desde diversas perspectivas.

Objetivos específicos:

- Mejorar la gestión de la municipalidad utilizando los resultados de la evaluación para realizar los cambios pertinentes para una mejor atención a los pobladores.
- Identificar las áreas de mejora en el ámbito laboral de cada uno de los colaboradores sometido a la evaluación de 360°, para aumentar su eficiencia según los intereses de la visión de la municipalidad.
- Fortalecer el vínculo de la alcaldía con los vecinos del municipio, siendo un gobierno más inclusivo y fomentando la transparencia en todas las gestiones.

Alcance:

- Realizar un proceso exhaustivo que abarque todos los aspectos como la recopilación de datos, hasta la implementación de las correcciones de áreas de mejora haciendo la toma de decisiones mediante los resultados de la evaluación, con el objetivo de mejorar el desempeño de los colaboradores.

Glosario:

1. **Evaluación 360 grados:** Método de evaluación que recoge retroalimentación sobre el desempeño de un empleado desde diversas perspectivas, incluyendo superiores, subordinados, colegas y otros.
2. **Competencias:** Habilidades, conocimientos y comportamientos que son esenciales para el desempeño efectivo del alcalde en su cargo.
3. **Cuestionario:** Herramienta de recopilación de datos que consiste en preguntas específicas diseñadas para evaluar competencias y habilidades desde diversas perspectivas.
4. **Entrevista Personal:** Método de recolección de información que implica conversaciones directas con los colaboradores clave para obtener datos cualitativos sobre el desempeño de cada uno de ellos.
5. **Retroalimentación:** Comentarios y sugerencias que se proporcionan al colaborador basados en los resultados de la evaluación 360 grados, con el objetivo de promover el desarrollo profesional y la mejora continua.
6. **Informe de Evaluación:** Documento que resume los resultados de la evaluación 360 grados, destacando las fortalezas, áreas de mejora y recomendaciones para el desarrollo de la alcaldía.
7. **Confidencialidad:** Principio que asegura que las respuestas y opiniones de los participantes en la evaluación 360 grados se mantengan privadas y no sean atribuibles individualmente, promoviendo así la sinceridad y la objetividad.

8. **Anonimato:** Garantía de que la identidad de los participantes no será revelada en los resultados de la evaluación 360 grados, preservando la imparcialidad y la integridad del proceso.
9. **Seguimiento:** Proceso continuo para monitorear el progreso de cada colaborador en las áreas identificadas para mejora y para realizar evaluaciones periódicas del desempeño.

Definición de las competencias:

1. **Liderazgo:** Capacidad para inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas comunes. Incluye la habilidad para tomar decisiones efectivas, delegar responsabilidades y fomentar un ambiente de trabajo mas inclusivo.
2. **Comunicación:** Habilidad para transmitir ideas de manera clara y efectiva, tanto verbalmente como por escrito. Esto implica ser capaz de escuchar activamente, negociar y manejar conflictos.
3. **Visión Estratégica:** Capacidad para desarrollar y comunicar una visión clara del futuro de la comunidad, así como para identificar oportunidades y desafíos a largo plazo y desarrollar planes estratégicos para abordarlos.
4. **Orientación al Ciudadano:** Compromiso con el servicio público y habilidades para entender las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como para tomar decisiones que beneficien al conjunto de la comunidad.

5. **Transparencia:** Es uno de los principios fundamentales de la actuación de los poderes públicos, en virtud del cual la Administración tiene que hacer pública la información necesaria para que la ciudadanía pueda participar en los asuntos públicos y controlar que la Administración rinda cuentas de su actuación.
6. **Ética y Responsabilidad:** altos estándares éticos y transparencia en todas las acciones y decisiones tomadas por el consejo municipal o demás colaboradores.
7. **Proactividad:** Habilidad para tomar activamente el control y decidir qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos.

DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES

GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN

- Concejal/a
- Alcalde Municipal
- Jefe/a de Cuerpo Municipal de Agentes Comunitarios
- Jefa Administrativa
- Tesorera
- Jefe/a de Adquisiciones y Contrataciones
- Jefe/a de Proyectos
- Jefe/a del Registro del Estado Familiar

GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO

- Síndica Municipal.
- Secretaria Municipal.
- Auditor Interno
- Encargado/a de la Unidad de la Mujer Niñez y Adolescencia.
- Encargado/a de Catastro y registro tributario
- Encargado/a de Cuentas Corrientes
- Encargado de casa de la cultura.
- Encargado de Contabilidad
- Encargado de Medio Ambiente

GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO

- Colector/a
- Asistente de Despacho • Asistente de Servicios Municipales
- Recepcionista.
- Encargado/a de Guardería.

GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO

- Ordenanzas

- Promotor/a
- Cuerpo Municipal de agentes comunitarios.
- Motorista
- Auxiliar de Proyectos.
- Barrendero/a

**CATALOGO DEL PERFIL DE LAS UNIDADES DE LA ADMINISTRACION
MUNICIPAL DE VILLA EL CARMEN.**

Nombre de la unidad		CONCEJO MUNICIPAL
Objetivo	Ejercer el liderazgo en la Gestión del municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el que hacer municipal. • Regular aspectos de interés local a través del cumplimiento de sus competencias, que viabilice el desarrollo local. • Mantener permanentemente informados a los ciudadanos, rindiéndoles cuentas periódicamente. • Gestionar apoyo con instituciones públicas y privadas que promuevan el desarrollo local. • Implementar la Carrera Administrativa Municipal. • Las demás establecidas en el código municipal. 	

Nombre de la unidad		COMISION MUNICIPAL
Objetivo	Apoyar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo de Desarrollo Local, por medio de las diferentes comisiones que se integren.	

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al Concejo Municipal sobre los aspectos propios de cada comisión. • Representar al Concejo Municipal en procesos de participación ciudadana. • Promover medidas tendientes a impulsar el desarrollo local. • Consolidar los procesos de participación ciudadana e implantación de mecanismos de transparencia. • Las demás establecidas en el código municipal.
------------------	--

Nombre de la unidad	CUERPO MUNICIPAL DE AGENTES COMUNITARIOS. (CMAC)
Objetivo	Salvaguardar los intereses y bienes municipales dentro del marco legal establecido
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar su plan de trabajo anual. • Salvaguardar los intereses y bienes Municipales. • Velar porque se cumplan las leyes, Ordenanzas y reglamentos emitidos por la Municipalidad. • Participar en la actualización del Reglamento interno del Cuerpo Municipal de Agentes Comunitarios. • Dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento del CMAC. • Brindar vigilancia a las instalaciones de la Alcaldía y velar por la integridad de los bienes que se encuentren instalados y resguardados en su interior. • Velar por la seguridad del personal que labora para la Municipalidad mientras permanecen dentro y fuera de las instalaciones desarrollando sus actividades de trabajo. • Velar por el mantenimiento de su equipo de trabajo (arma de fuego). • Coordinar con la Unidad Contravencional, para dar cumplimiento a la Ordenanza para la Convivencia Ciudadana.
	• Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE

Nombre de la unidad	ADMINISTRACION MUNICIPAL
Objetivo	Administrar los recursos humanos y materiales de la municipalidad. Garantizar a los empleados las prestaciones de Ley y proporcionarles equipos adecuados para el cumplimiento de sus funciones, con el objetivo de lograr la Misión, Visión y Políticas, institucional.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las políticas, normas y procedimientos que faciliten la administración de los recursos materiales y humanos de la municipalidad. • Velar por que se cumplan las políticas, programas y procedimientos administrativos. • Organizar la prestación de los servicios generales de la municipalidad. • Gestionar el presupuesto de las unidades bajo su cargo. • Velar por el cumplimiento de las NTCIE en las diferentes unidades bajo su mando. • Asistir al Despacho Municipal en la formulación del Presupuesto Municipal. • Dirigir y velar por el cumplimiento de la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo al personal de la municipalidad. • Velar por el cumplimiento de las funciones de las unidades y secciones según el manual de Organización y funciones. • Velar por el cumplimiento de las funciones de los y las empleadas de la municipalidad según el Manual de Descriptor de Cargos y categorías. • Las demás que le sean requeridas por su jefe superior inmediato

Nombre de la unidad	AGUA POTABLE
Objetivo	Lograr que la prestación del servicio de agua potable se haga de manera eficiente y de calidad.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Plan anual de trabajo • Realizar una eficiente, efectiva y económica administración del servicio de agua potable. • Mantener y proporcionar el servicio de agua potable según los estándares de calidad que estipule la normativa vigente. • Coordinar y supervisar el monitoreo permanente del suministro de agua. • Diseñar las estrategias de distribución del servicio de agua para optimizarlo y satisfacer la demanda de los usuarios. • Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de suministro de agua. • Coordinar las acciones para dar respuestas inmediatas a los problemas de fuga que presente la red. • Administrar adecuadamente el talento humano a su cargo y vigilar el buen uso de las herramientas, equipo y materiales de la unidad. • Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE
------------------	---

Nombre de la unidad	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR
Objetivo	Registrar, Conservar y facilitar la localización y consulta de los hechos y actos jurídicos del Estado Familiar de las personas naturales, así como sobre los regímenes Patrimoniales del matrimonio.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada toda la información del Registro del Estado Familiar, y proteger mediante sistemas adecuados para su conservación, en forma digital y manual. • Emitir y controlar el registro de documentos de los hechos y actos realizados por los ciudadanos y que sean de competencia del Registro del Estado familiar municipal. • Dar certeza oficial de los hechos y actos relacionados con el estado familiar de las personas. • Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas para el Registro de hechos y actos de los ciudadanos.

- Mantener actualizado el registro de hechos y actos de la vida de las personas, para el ejercicio de sus deberes y derechos civiles, políticos, establecidos en las leyes del país.
- Organizar y coordinar, la recolección registro y archivo de datos, así como la expedición de certificaciones de los datos registrados, carné, libros y marginaciones.
- Elaborar plan anual de trabajo de la Unidad.
- Registrar, las partidas de nacimiento, defunciones, divorcios, matrimonios, adopciones, cambio de nombre, modificaciones, y los actos o hechos relacionadas con el ejercicio de los derechos civiles de las personas, tales como las marginaciones de adecuación, identidades, viuda/viudo, divorcios, matrimonios, anulaciones, impunidad, unión no matrimonial, Juicios subsidiarios, tutelas, Regímenes Patrimoniales.
- Emitir oficios de nacidos tardíos a la Procuraduría General auxiliar de esta ciudad.
- Emitir cuadros estadísticos, a DIGESTYC, y copia de partidas al RNPN.
- Emitir certificaciones de partidas del Registro del Estado Familiar.
- Atender y asistir a las demandas por el Juzgado de Familia y demás que lo soliciten.
- Reponer partidas, Reparar Libros del REF.
- Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE

Nombre de la unidad	SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES
Objetivo	Garantizar la prestación eficiente y la mejora continua de los servicios públicos municipales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el respectivo plan anual de trabajo, con las distintas Secciones. • Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de las diferentes secciones bajo la responsabilidad de la unidad. • Supervisar que la prestación de los servicios públicos sea de calidad y con eficiencia.

- Asegurar el cumplimiento de las rutas de recorridos para la ejecución de las actividades de Aseo, recolección de residuos sólidos y su traslado al sitio de disposición final.
- Coordinar las labores a ejecutar en los cementerios, los parques y zonas de recreo competentes.
- Garantizar la disponibilidad y buen uso de los insumos y herramientas necesarias para la prestación eficiente de los diferentes servicios municipales, y apoyar en la determinación y control de costos de ejecución.
- Controlar que el uso de los vehículos sea exclusivo para las actividades que fueron solicitadas, a través de las bitácoras de recorrido.
- Presentar periódicamente al Alcalde o Alcaldesa municipal los reportes o informes sobre las actividades realizadas por cada sección organizativa que está bajo responsabilidad.
- Presentar análisis que permita mejorar o ampliar la cobertura de los servicios a la comunidad.
- Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE.

Nombre de la unidad	SECRETARÍA MUNICIPAL
Objetivo	Asistir al Concejo Municipal en asuntos administrativos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la Secretaría del Concejo Municipal, elaborando las correspondientes actas y registrando oportuna y cronológicamente en el libro de actas, todos aquellos asuntos, tratados y acuerdos alcanzados. • Emitir los respectivos acuerdos municipales tomados en la sesión de concejo. • Apoyar a las comisiones designadas por el Concejo Municipal y facilitar el trabajo que se les ha encomendado. • Asistir en general las actividades realizadas por el Concejo Municipal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar, monitorear y archivar toda la correspondencia recibida y enviada por el Concejo Municipal. • Velar porque se clasifiquen, archiven, ordenen y mantengan en buen estado los informes, leyes, decretos, acuerdos y todos los instrumentos jurídicos relacionados al quehacer municipal. • Asesorar al Concejo Municipal acerca de los aspectos legales y administrativos que deben cumplirse en asuntos administrativos, presupuestarios y financieros municipales. • Representar a la municipalidad en todos los aspectos y áreas municipales que le afecten a la misma, por delegación del concejo • Dirigir el personal y los trabajos de la Secretaría del Concejo. • Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE
--	--

Nombre de la unidad	AUDITORIA INTERNA
Objetivo	Verificar que las transacciones y operaciones realizadas en la Municipalidad se efectúen de conformidad con el Código Municipal, Normas Técnicas de Control Interno Específicas, normas legales conexas, así como las reglamentaciones y disposiciones establecidas por el Concejo Municipal.
Funciones	<p>FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, Organizar y Ejecutar los procesos de auditoría, verificando selectivamente que las transacciones y operaciones realizadas en la municipalidad se efectúen de conformidad a las disposiciones y reglamentos establecidos. • Presentar los planes de trabajo e informes Al Concejo Municipal y a la Corte de Cuenta de la República • Monitorear y evaluar la administración de riesgos de la Municipalidad. • Elaborar Plan Anual de Auditoria, en función de la administración de riesgos de la municipalidad. • Informar al Concejo sobre la ejecución del plan anual de auditoría. • Auto evaluar el sistema de control interno y administrar los riesgos de su unidad, conforme las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad <p>FUNCIONES ESPECIFICAS:</p>

- Asesorar al Concejo Municipal acerca de la razonabilidad y confiabilidad de los aspectos presupuestarios y financieros municipales.
- Realizar auditorías de manera sorpresiva y selectiva en las diferentes unidades de la municipalidad.
- Recomendar mejoramientos específicos a los procedimientos administrativos, para optimizar la ejecución de las tareas y el control interno
- Velar por la aplicación de la normativa existente en la contabilización de las operaciones, así también, revisar el criterio técnico seguido en los registros efectuadas en 34 contabilidad.
- Efectuar la auditoria operativa y financiera de las transacciones tales como: ingresos, gastos y bienes municipales; basado en las leyes, ordenanzas y acuerdos municipales.
- Evaluar el sistema de control interno que permita tener un conjunto de Normas y Procedimientos Administrativos y de manejo financiero para salvaguardar el uso adecuado de los recursos y garantizar la transparencia en el manejo de los mismos
- Revisar y evaluar la eficiencia del control interno, de los sistemas de contabilidad y proponer los cambios en éstos.
- Verificar que los activos de la institución estén registrados y protegidos contra pérdidas o daños de cualquier índole.
- Discutir y analizar el informe borrador para presentarlo al Concejo ya depurado con sus hallazgos y observaciones bien respaldadas.
- Rendir informes al Concejo Municipal en el periodo establecido.
- Realizar Arqueos sorpresivos a las personas que manejan fondos municipales.
- Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE.

Nombre de la unidad	UNIDAD MUNICIPAL DE LA MUJER
Objetivo	Incidir activamente en los procesos de formulación, planificación, asignación presupuestaria, implementación y monitoreo de las leyes de la equidad de género de la mujer que benefician el desarrollo integral de las mujeres del municipio.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y facilitar al Concejo Municipal propuestas y herramientas para la incorporación del enfoque de género en las decisiones de: planes, políticas, programas y presupuestos públicos.

- Promover procesos de sensibilización y formación sobre equidad de género y su incorporación en la gestión municipal con las autoridades públicas y el personal técnico de las distintas áreas de la gestión municipal.
 - Asesorar y monitorear a las dependencias en la Identificación y puesta en marcha de mecanismos que garanticen la incorporación transversal del enfoque de género en su quehacer y el cumplimiento de la Política Municipal de Equidad de Género y su Plan de acción.
 - Diseño y puesta en marcha de programas de acciones para la igualdad de oportunidades, encaminadas a modificar la posición de subordinación de las mujeres, promoviendo relaciones más equitativas en la población.
 - Elaborar diagnósticos que evidencien la situación de las mujeres y las brechas de género existentes, en coordinación con otras dependencias municipales.
 - Diseñar e implementar en coordinación con otras dependencias la puesta en marcha de procesos que contribuyan a promover la participación ciudadana de las mujeres de manera sustantiva, a nivel comunitario y municipal.
 - Sensibilizar a mujeres y hombres sobre los derechos de las niñas, las jóvenes y las mujeres del municipio.
 - Diseñar y ejecutar campañas para promover el derecho a una vida sin violencia hacia las mujeres.
 - Orientar y remitir a la institución pertinente a mujeres que sufren situaciones de violencia de género.
 - Articular esfuerzos con otros actores del municipio para construir y fortalecer alianzas para la promoción de la equidad de género y los derechos de las mujeres.
 - En el marco de la ejecución de su trabajo, deberá también asumir labores administrativas y de planificación de acuerdo a los procedimientos municipales y otros que pueda implementar, incluyendo responsabilidades como:
 - a. Elaborar y dar seguimiento a su Plan Operativo Anual a partir de las competencias asignadas a la unidad y las directrices del plan estratégico institucional;
 - b. Elaboración de informes de actividades;
 - c. Desarrollar estrategias de gestión y movilización de fondos para la sostenibilidad de las acciones afirmativas en la Política de Género.
- Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE

Nombre de la unidad	UNIDAD DE LA NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD
Objetivo	Promover y garantizar los derechos y los deberes de la niñez, adolescencia y juventud en el Municipio de Villa El Carmen.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la actualización del diagnóstico municipal para conocer la situación del cumplimiento de los derechos de la niñez adolescencia y juventud. • Diseñar nuevos programas y dar seguimiento a los existentes para la prevención de violencia en la niñez y adolescencia y Juventud. • Realización de cabildos de niñez, adolescencia y juventud. • Gestionar apoyo con instituciones públicas y privadas que promuevan el desarrollo niñez, adolescencia y juventud. • Las demás establecidas en la Ley de Protección Integral de la Niñez y adolescencia y las NTCIE

Nombre de la unidad	CATASTRO
Objetivo	Contar con un registro catastral actualizado para mejorar la prestación de servicios.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la base de contribuyentes del municipio, por tasas e impuestos municipales. • Inscripción de empresas, negocios e inmuebles en el Registro y Catastro de la Administración Tributaria Municipal. • Formar expedientes de los Contribuyentes sujetos al Impuesto de empresas y negocios. • Realizar su respectivo plan de actividades catastrales. • Recopilar información que sustente y compruebe las fiscalizaciones realizadas. • Realizar las actividades de Auditoria Tributaria Municipal con el fin de incrementar la recaudación. • Coordinar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo. • Identificación y registro de nuevas empresas y actualización de la situación financiera de las ya registradas a fin de ampliar y actualizar la base de contribuyentes. • Depurar y conciliar las cuentas de contribuyentes con cuentas corrientes.

- Coordinar algunas actividades con otras dependencias que tengan relación directa con la actividad tributaria.
- Elaborar informes sobre la gestión tributaria municipal.
- Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE.

Nombre de la unidad	CUENTAS CORRIENTES
Objetivo	Mantener actualizada las cuentas corrientes y proporcionar en forma ágil y oportuna los diferentes documentos que reflejan la condición tributaria de los contribuyentes. Ofrecer a los contribuyentes un servicio con calidad y eficiencia, haciendo uso de la Ley de Impuestos Municipales, Ordenanza de Tasas por servicios y acuerdos municipales relacionados con el área tributaria, a fin de incentivarlos en el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar aperturas, modificaciones y cierres de cuentas corrientes de contribuyentes. • Emplazar a contribuyentes que no hayan cumplido con sus obligaciones tributarias de acuerdo con lo establecido a la Ordenanza de Tasas por Servicios. • Elaborar reportes estadísticos de la gestión de control de omisos. • Elaborar plan anual de trabajo del área y presentarlo al jefe de la Unidad. • Controlar y tramitar el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos, conforme a la Ordenanza de Tasas y la Ley de Impuestos Municipales. • Efectuar el cobro de la deuda por impuestos y tasas por servicios municipales por la vía administrativa. • Generar avisos de cobro y su respectiva distribución. • Mantener actualizada la información en el sistema. • Efectuar convenios de pago de impuestos y tasas con los contribuyentes. • Emitir solvencias municipales a los contribuyentes que lo requieran. • Asistir y asesorar a los contribuyentes y usuarios sobre las obligaciones tributarias mediante el conocimiento de los derechos y obligaciones conforme a la normativa legal vigente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuestas de cambio en los formatos, de acuerdo a sugerencias de los contribuyentes que faciliten su utilización y captura de datos. • Proporcionar servicios de consulta a los contribuyentes y usuarios sobre los trámites y requisitos para la expedición de licencias y matriculas. • Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE.
--	---

Nombre de la unidad	CASA DE LA CULTURA MUNICIPAL.
Objetivo	Velar por la conservación de las tradiciones y actividades culturales que caracterizan la identidad de los habitantes del municipio.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y coordinar las actividades culturales del municipio. • Desarrollar y coordinar con las diferentes instituciones dentro del municipio para la realización de actividades culturales y religiosas. • Fomentar el desarrollo de los habitantes mediante la apertura de talleres vocacionales. • Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE.

Nombre de la unidad	CONTABILIDAD
Objetivo	Verificar que la información registrada en el sistema contable cumpla con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental, así como también velar que la ejecución presupuestaria este de conformidad a lo establecido en los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental, para proporcionar información confiable para la toma de decisiones del Concejo Municipal.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Procesar la información de los ingresos y egresos en forma sistemática y cronológica, verificando la correcta aplicación de las cuentas contables. • Llevar el control del Registro de partidas de ajuste relacionadas a las depreciaciones de activo fijo, liquidación contable de proyectos, consumo de especies municipales, liquidación de saldos de cuentas contables, etc. • Archivar, custodiar y resguardar la documentación contable con su respectivo respaldo tal como lo establece la normativa contable. • Todas las determinadas en el Código Municipal, Leyes a fines y las NTCIE

Nombre de la unidad	MEDIO AMBIENTE
Objetivo	Implementar la gestión ambiental en las competencias del gobierno municipal, así como promover y contribuir a la protección de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de la población local.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro del municipio. • Elaborar Plan de Trabajo de la Unidad. • Identificación de las competencias municipales que requieren de acciones ambientales, tales como mercado, cementerio, parques, zonas verdes y recolección de desechos sólidos. • Promover medidas ambientales en actividades de entes particulares del municipio. • Coordinar los esfuerzos en materia ambiental con los demás ministerios, instituciones autónomas, ONG'S de servicio y gremiales empresariales. • Recolectar, intercambiar y difundir información ambiental municipal. • Participar y promover la elaboración del Plan Municipal de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres. • Coordinar y/o ser el enlace con la Comisión Departamental de Protección Civil para desarrollar actividades de prevención de riesgo. • Organizar, Capacitar y fortalecer las Comisiones Comunales de Protección Civil. • Implementar las acciones de prevención y mitigación de desastres, identificadas en el Plan Municipal y cualquier otro Plan relacionados con la Gestión de Riesgos. • Las demás que establezca la Ley, los Reglamentos y ordenanzas afines a Medio Ambiente y Protección Civil.

Nombre de la unidad	COLECTURIA MUNICIPAL
Objetivo	Asegurar la percepción y custodia temporal de los fondos municipales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir y registrar cada uno de los pagos realizados por los contribuyentes. • Remitir a la tesorería los ingresos diarios percibidos. • Remitir a Cuentas Corrientes el informe de pago de los contribuyentes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Las demás establecidas en el Código municipal y NTCIE
--	---

Nombre de la unidad	DESPACHO MUNICIPAL
Objetivo	Velar por la gestión de los recursos de la municipalidad y del cumplimiento de la normativa vigente municipal
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los bienes y servicios del municipio, que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido. • Gestionar recursos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de promover el Desarrollo Local. • Promover mecanismos de transparencia en la gestión municipal. • Las demás funciones y atribuciones que las ordenanzas, leyes o reglamentos le señalen. • Es el corresponsable de la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. • Las demás establecidas en el artículo 48 del Código Municipal. • Las establecidas en las NTCIE.

Nombre de la unidad	PROYECTOS
Objetivo	Realizar los análisis técnicos de los diferentes proyectos ejecutados por la municipalidad, con el fin de que estos cumplan con las especificaciones técnicas para su buen desarrollo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la comisión de Formulación de Proyecto de Presupuesto Municipal, en aspectos técnicos relacionados con los proyectos a ejecutar. • Elaborar los perfiles y carpetas técnicas de proyectos municipales, cuando técnica y legalmente sea viable. • Velar porque los proyectos sean construidos de acuerdo a las especificaciones técnicas, requerimientos legales y financieros establecidos. • Presentar informes mensuales de la ejecución físicas de los proyectos y programas que ejecuta la municipalidad. • Coordinar con la UACI y Unidades solicitantes la elaboración de bases de licitación, procesos de licitación y supervisión de proyectos de construcción.

- Apoyar al Administrador del Contrato en el desempeño de sus funciones.
- Formar parte de las comisiones de los procesos de licitación cuando sea designado. • Otras asignadas por el Concejo Municipal.
- Todas las demás funciones establecidas en el Código Municipal y las NTCIE.

ESCALA NUMÉRICA

Con el fin de que el evaluador y el empleado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado por medio del formulario de evaluación anexo, en el cuadro siguiente se indica y define una escala numérica con los diferentes niveles de desempeño utilizando el método de corrección descendente en los que puede ser ubicado el trabajo del empleado/a municipal.

Competencia	Referencia numérica en %	Frecuencia	Clasificación
Grado A	100	Siempre	Excelente
Grado B	75	Frecuente	Muy bueno
Grado C	50	La mitad del tiempo	Regular
Grado D	25	Ocasional	Deficiente
Grado E	0	Nunca	Muy deficiente

- Excelente: Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia.
- Muy bueno: Muy eficiente en su área, excede las expectativas.
- Regular: Generalmente capacitado en su área de competencias, cumple con las expectativas.

- Deficiente: Necesita algunas mejoras para ser eficiente en su área.
- Muy deficiente: Necesita significativas mejoras para lograr ser eficiente en su área.

PONDERACIÓN DE LA COMPETENCIA POR LA FRECUENCIA

Frecuencia	Descripción
Siempre 100%	Representa el comportamiento habitual del evaluado. Siempre se comporta de ese modo.
Frecuente 75%	Representa el comportamiento frecuente del evaluado.
La mitad del tiempo 50%	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones.
Ocasional 25%	Representa el comportamiento ocasional del empleado.
Nunca 0%	Representa la ausencia de la competencia. Nunca se comporta de ese modo

SECCIONES DEL INSTRUMENTO

- **Indicaciones generales**

En esta sección se explica la forma en que el evaluador debe utilizar el instrumento, indicando los pasos a seguir y el llenado de información.

- **Datos generales**

En esta sección se ingresan la información general del evaluador, el evaluado y la fecha.

- **Cuadro de criterios de desempeño**

Se ubica la calificación del desempeño del trabajador y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo.

- **Cuadro de comentarios del evaluador**

En esta sección se le pide al evaluador, que en base al comportamiento observado en el evaluado durante el periodo de evaluación, emita su opinión sobre sus fortalezas y debilidades y sugerencias para mejorar su desempeño profesional.

- **Cuadro de firmas**

Se registra el nombre y firma de los responsables de la evaluación al desempeño.

PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

- **Planeación:** En esta etapa la unidad de recursos humanos elegirá la fecha a realizar la evaluación y los parámetros a calificar conforme las actividades que pertenecen a cada puesto, conforme a esto se tendrá una reunión con el personal designado a realizar la evaluación para rediseñar en base a las competencias el formulario.

Es fundamental también establecer una fecha para realizar una reunión con el personal y explicar en qué consiste el modelo de evaluación de 360° para que sean conocedores de éste y sus beneficios, evitando de esta manera malos entendidos y falta de disposición por parte de ellos en su evaluación.

- **Distribución:** Luego de que la unidad de recursos humanos haya revisado y aprobado los parámetros a evaluar se deberá repartir el formulario para ejecutar la evaluación del desempeño a todas las áreas.
- **Ejecución:** Los encargados deberán realizar las explicaciones que consideren pertinentes para que el empleado entienda cómo responder adecuadamente a la evaluación y solventar sus dudas.
- **Documentación:** Las evaluaciones serán anexadas al expediente del empleado/a, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

La persona que designe el Concejo o Alcalde Municipal, deberá llevar un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los/las respectivos jefes/as de dichas unidades.

Este expediente, contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado/a:

- Copia de la evaluación.
- Notificaciones relacionadas con el desempeño.
- Cartas de felicitación por el trabajo eficiente.
- Llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, y otros.

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el empleado no ha sido notificado/a oportunamente, por lo cual es necesario que el/la jefe/a inmediato/a registre adecuadamente dicha notificación y la envíe a la unidad administradora del expediente para su actualización.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y ha de ser tratado con la debida discrecionalidad.

- **Retroalimentación:** Al obtener los resultados se debe identificar los empleados que necesitarían de capacitación y determinar un plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación.

Posteriormente se le debe entregar al empleado sus resultados donde se destaquen sus fortalezas y cualidades a mantener, así como los incentivos por su buena calificación, sin embargo, también recalcar las debilidades que debe corregir y

mejorar para el correcto desempeño de sus labores y programar con el empleado capacitaciones o establecer acciones que lo ayuden a optimizar su rendimiento.

- **Inconformidades:** En caso que el trabajador presente inconformidades en sus resultados, podrá pedir una revisión por escrito al área de recursos humanos dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de notificación de los resultados, el área de recursos humanos, el jefe inmediato y una persona designada que ejerce el puesto en el área que se desempeña el trabajador procederá a revisar las inconformidades del trabajador y analizar o rectificar los resultados de la evaluación dependiendo de las razones dadas por el trabajador, sin embargo, si no se llega a un acuerdo el trabajador tiene derecho a solicitar al Concejo, y en su ausencia al alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa la revisión de sus resultados.

RESPONSABILIDADES

- Concejo Municipal

Aprobar el presente manual de desempeño y asegurarse del cumplimiento de éste.

- Área de recursos humanos
 - a. Administrar el sistema de evaluación de desempeño
 - b. Asesorar sobre el uso del método
 - c. Dar seguimiento al proceso de la evaluación del desempeño
 - d. Velar por el cumplimiento del manual de la evaluación del desempeño. • Gerentes, jefes de cada área funcional

- a. Evaluar al personal bajo su cargo.
- b. Dar apoyo y orientación al evaluado en los factores que necesita mejorar.
- c. Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la gerencia de recursos humanos.
- d. Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo.

- Evaluados:

- a. Participar activamente en el proceso de la evaluación.
- b. Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo.
- c. Planificar con el evaluador acciones tendientes a mejorar su desempeño.

Vigencia: El presente manual entrará en vigencia en la fecha que sea APROBADO por el

Despacho Municipal.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias. Argentina.
- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360° (1° ed.) (1° ed.). (E. G. S.A., Ed.) Argentina.
- Alles, M. (2005). Evaluación de 360° (1° ed.) (1° ed.). (E. G. S.A., Ed.)
- EcuRed (2015). Base de datos de la USGS. El Centro Nacional de Registro (CNR).
[https://www.ecured.cu/El_Carmen_\(El_Salvador\)](https://www.ecured.cu/El_Carmen_(El_Salvador))
- EcuRed. (2015). El Carmen. Revista de discusión.
[https://www.ecured.cu/El_Carmen_\(El_Salvador\)](https://www.ecured.cu/El_Carmen_(El_Salvador))
- Gan Bustos, F., & Triginé i Prats, J. (2013). La evaluación del desempeño individual. (S. Díaz de Santos, Ed.)
- Gonzalez A., M., Jiménez, Y., & Hernandez, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias. (enseñanza-aprendizaje). (I. Educativa, Ed.) Mexico .
http://abaco.uca.edu.sv/acervo/Diario_Oficial/1888/1888-01.pdf
- Legislativa, A. (2010). Decreto legislativo.
https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_073202237_archivo_documento_legislativo.pdf
- Oficial, D. (1888). Tomo 24. Diario Oficial de El Salvador
- Schein , E. H. (1982). Psicología de la organización. (P.-H. Hispanoamerica, Ed.) Mexico.
- Unidos, I. G. (2022). Plan Anual. Portal de ransparencia
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-villa-el-carmen-cuscatlan/documents/plan-operativo-anual>

ANEXOS

Anexo 1



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS
HUMANOS**



ENTREVISTA PARA SER CONTESTADA POR EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE VILLA EL CARMEN DEL DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

LA PRESENTE ENTREVISTA TIENE COMO FINALIDAD LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO REALIZADO EN LA ORGANIZACIÓN Y ASÍ PODER OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

INDICACIONES: LA SIGUIENTE GUÍA DE ENTREVISTA ESTÁ DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SE REALIZARÁ CON LA MAYOR CONFIDENCIALIDAD, CON PREGUNTAS ABIERTAS Y PODER SER CONTESTADAS CON LA MAYOR VERACIDAD. DURACIÓN (20 MIN.)

DATOS GENERALES:

Nombre: _____.

Edad: _____. Género: _____.

Fecha: _____.

Puesto que desempeña: _____.

1. ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?

Si _____ No _____ Porque:

Objetivo: Conocer si los empleados han recibido alguna evaluación a su desempeño personal.

Indicador: Conocimiento

2. ¿Hace cuánto se realizó la última evaluación al desempeño?

Objetivo: Analizar la frecuencia con que se realizan estas evaluaciones.

Indicador: Evaluación

3. ¿Quién se encarga por velar el desempeño de cada uno de los empleados dentro de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer quien se encarga de realizar la evaluación al desempeño.

Indicador: Desempeño

4. ¿La alcaldía cuenta con incentivos que optimicen el desempeño de los empleados de la Alcaldía? SI _____ No _____ ¿Cuáles?

Objetivo: Identificar si existe algún incentivo para el desarrollo del buen desempeño de los empleados de la alcaldía

Indicador: Desempeño

5. ¿Se toman en cuenta las sugerencias realizadas por los empleados para la mejora del desempeño dentro de la Alcaldía? Si _____ No _____ ¿Por qué?

Objetivo: Analizar el buen manejo de la inclusión de opiniones para el buen desempeño de los empleados.

Indicador: Desempeño

6. ¿Según su criterio, existe estabilidad laboral dentro de la alcaldía municipal?

a. Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Objetivo: Conocer la estabilidad laboral como factor que ayude al desempeño de los empleados.

Indicador: Estabilidad

7. ¿Considera usted que es importante realizar evaluaciones que ayuden a verificar el desempeño de los empleados? Si _____ No _____ ¿Por qué?

Objetivo: Conocer la importancia de la evaluación al desempeño en los empleados.

Indicador: Evaluación

8. ¿Para usted, cada cuanto es lo idóneo poder realizar la evaluación al desempeño a los empleados?

Objetivo: Identificar con qué frecuencia se realizan las evaluaciones al desempeño.

Indicador: Evaluación

9. En su opinión, ¿considera que es necesario contar un método de evaluación al desempeño?

Si ____ No ____ ¿Por qué?

Objetivo: Visualizar la necesidad de emplear un método de evaluación al desempeño.

Indicador: Evaluación

10. ¿Ha escuchado acerca del método de evaluación de 360°?

Objetivo: Conocer si los empleados conocen el método de evaluación 360°

Indicador: Método de evaluación

11. A su criterio ¿Considera que es importante la opinión de cada uno de los empleados no importa su nivel jerárquico para evaluar el desempeño de los empleados en general?

Si ____ No ____ ¿Por qué?

Objetivo: Identificar la importancia de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la alcaldía.

Indicador: Importancia

12. ¿Le parece aceptable poder realizar dicha evaluación a los usuarios que utilizan los servicios de la Alcaldía para identificar que tan óptimo es el desempeño de la organización?

Si ____ No ____ ¿Por qué?

Objetivo: Identificar la importancia que el usuario y su opinión tienen dentro de la alcaldía.

Indicador: Importancia

13. ¿Cree que es necesario evaluar el desempeño de los empleados en relación a los resultados esperados? Si ____ No ____ ¿Por qué?

Objetivo: Analizar los resultados de los empleados como apoyo al desempeño de los mismos.

Indicador: Resultados

14. ¿Considera importante tener un manual para la implementación del método de evaluación al desempeño 360° en la Alcaldía? Si ____ No ____ ¿Por qué?

Objetivo: Determinar la importancia de un manual de evaluación al desempeño dentro de la alcaldía.

Indicador: Manual

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2

TABULACIÓN DE DATOS – ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE VILLA EL CARMEN.

Pregunta	Objetivo	Respuesta	Retroalimentación
1. ¿Evalúan el desempeño del personal en la alcaldía municipal?	Conocer si los empleados han recibido alguna evaluación a su desempeño personal.	Encargado de RRHH: No Empleado de RRHH: No	Ambos empleados del departamento de Recursos Humanos mencionan que no se evalúa el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal, unas de las razones más significativas es que los manuales respectivos están desactualizados, como también el cambio de roles dentro de la Alcaldía, pues ha habido rotaciones de puestos constantes.
2. ¿Hace cuánto se realizó la última evaluación al desempeño?	Analizar la frecuencia con que se realizan estas evaluaciones	Encargado de RRHH: No recuerdo Empleado de RRHH: No recuerdo	Las personas en Recursos Humanos, no recuerdan hace cuánto fue la última vez que se realizó una evaluación al desempeño, y ellos tampoco han realizado una durante el tiempo que han trabajado en el departamento.
3. ¿Quién se encarga por velar el desempeño de cada uno de los empleados dentro de la Alcaldía?	Conocer quien se encarga de realizar la evaluación al desempeño.	Encargado de RRHH: El departamento de recursos humanos Empleado de RRHH: El alcalde municipal	Los empleados del departamento de Recursos Humanos tienen diferentes puntos de vista ya que el encargado del departamento afirma que ellos son los responsables de velar por el desempeño, conociendo cuales son las responsabilidades como departamento, sin embargo, su compañero de trabajo asegura que es el alcalde el encargado.
4. ¿La alcaldía cuenta con incentivos que optimicen el desempeño de los empleados de la Alcaldía?	Identificar si existe algún incentivo para el desarrollo del buen desempeño de los empleados de la alcaldía	Encargado de RRHH: No Empleado de RRHH: No	La Alcaldía Municipal no cuenta con sistema de incentivos que ayuden y aporten en el buen desempeño de los empleados, pues para ellos esto más que un incentivo tiende a ser un gasto y carecen de conocimiento de incentivos que no conlleven un gasto significativo dando alusión del mal trabajo empleado por el departamento de Recursos Humanos.
5. ¿Se toman en cuenta las sugerencias realizadas por los	Analizar el buen manejo de la inclusión de opiniones para el	Encargado de RRHH: Si Empleado de	Hay una discrepancia en si el empleado tiene voz dentro de la Alcaldía, mientras el encargado indica que si es importante la opinión del empleado pues es éste el alma de la alcaldía y por medio de ellos se conoce a ciencia

empleados para la mejora del desempeño dentro de la Alcaldía?	buen desempeño de los empleados.	RRHH: No	cierta el funcionamiento de la Alcaldía, su compañero indica que no porque eso traería desorden en la toma de decisiones y se tomarán opiniones no profesionales dentro de la misma.
6. ¿Según su criterio, existe estabilidad laboral dentro de la alcaldía municipal?	Conocer la estabilidad laboral como factor que ayude al desempeño de los empleados.	Encargado de RRHH: Si Empleado de RRHH: No	El encargado sabe que la estabilidad laboral es a base de las leyes vigentes que rigen a la municipalidad, sin embargo, su compañero menciona que esto no se ha aplicado pues, aunque no los despidan los rotan fácilmente de diferentes departamentos, aunque no exista experiencia y eso no ayuda a la estabilidad en sus labores.
7. ¿Considera usted que es importante realizar evaluaciones que ayuden a verificar el desempeño de los empleados?	Conocer la importancia de la evaluación al desempeño en los empleados.	Encargado de RRHH: Si Empleado de RRHH: Si	El departamento de Recursos Humanos está 100% de acuerdo en que es importante el poder realizar evaluaciones a los empleados pues permiten identificar los puntos de fortaleza o debilidades del personal, asimismo se conoce su punto de vista del trabajo de los departamentos y cómo estos están realizando su trabajo, para que el fin de ellos sea entregar un servicio profesional y de beneficio para el usuario de Villa El Carmen.
8. ¿Para usted, cada cuánto es lo idóneo poder realizar la evaluación al desempeño a los empleados?	Identificar con qué frecuencia se realizan las evaluaciones al desempeño	Encargado de RRHH: 1 vez al año Empleado de RRHH: Cada 6 meses	El departamento de Recursos Humanos apoya que el desempeño es un factor que debe evaluarse constantemente, el encargado del departamento opina que debe ser 1 vez al año y su subordinado opina que debe ser cada 6 meses, pues durante 6 meses puede haber cambios que perjudiquen en el desempeño general de la Municipalidad, pues ha habido mucha rotación de puestos que generan problemas en la realización de las labores que los empleados deben realizar.
9. En su opinión, ¿considera que es necesario contar un método de evaluación al desempeño?	Visualizar la necesidad de emplear un método de evaluación al desempeño.	Encargado de RRHH: Si Empleado de RRHH: Si	En unanimidad el departamento de Recursos Humanos considera que es necesario pues sabe que es una herramienta útil para el desarrollo de la Alcaldía Municipal tanto de manera interna como externa con los empleados en las tareas que estos deben realizar diariamente y en el desarrollo profesional que éstos necesitan y así ofrecer un servicio de calidad al usuario de la misma.

10. ¿Ha escuchado acerca del método de evaluación de 360°?	Conocer si los empleados conocen el método de evaluación 360°	Encargado de RRHH: No Empleado de RRHH: No	Ambos trabajadores desconocen el método de evaluación al desempeño 360°, esto debido a la desactualización y desinformación que actualmente abarcan los organismos de carácter público y de igual manera el desinterés por actualizar por cuenta propia
			los recursos personales que ellos necesitan y que son esenciales para el funcionamiento de las labores que éstos realizan dentro de la municipalidad
11. A su criterio ¿Considera que es importante la opinión de cada uno de los empleados no importa su nivel jerárquico para evaluar el desempeño de los empleados en general?	Identificar la importancia de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la alcaldía	Encargado de RRHH: Si Empleado de RRHH: Si	Se afirma la importancia que tienen las opiniones de los empleados, pues estas opiniones son recursos que están a la mano y que no se han obtenido por otros medios que no tienen nada que ver con la Alcaldía, lastimosamente estas opiniones no se han tomado en cuenta durante este tiempo y hay mucha inconformidad en las decisiones que han sido tomadas por los directivos.
12. ¿Le parece aceptable poder realizar dicha evaluación a los usuarios que utilizan los servicios de la Alcaldía para identificar que óptimo es el desempeño de la organización?	Identificar la importancia que el usuario y su opinión tienen dentro de la alcaldía.	Encargado de RRHH: Si Empleado de RRHH: No	Los miembros del departamento de Recursos Humanos están divididos en su aceptación que tiene la opinión de los usuarios, pues para el encargado del departamento es muy importante, pues en ellos se refleja el resultado del trabajo de la Alcaldía y sus empleados, sin embargo, su compañero difiere con esta opinión pues considera que es una opinión alejada a lo que realmente sucede dentro de la alcaldía.
13. ¿Cree que es necesario evaluar el desempeño de los empleados en relación a los resultados esperados?	Analizar los resultados de los empleados como apoyo al desempeño de los mismos.	Encargado de RRHH: Si Empleado de RRHH: Si	Claro que sí, esa fue la respuesta principal de ambos trabajadores del departamento pues los resultados esperados son la base en la que el departamento buscaría la mejora continua, y es a partir de estos resultados que se pueden tomar decisiones acertadas que beneficien a los empleados de cada una de las unidades dentro de la Alcaldía Municipal.

<p>14. ¿Considera importante tener un manual para la implementación del método de evaluación al desempeño 360° en la Alcaldía?</p>	<p>Determinar la importancia de un manual de evaluación al desempeño dentro de la alcaldía.</p>	<p>Encargado de RRHH: Si Empleado de RRHH: Si</p>	<p>Los empleados de Recursos Humanos expresan es importante tener un manual que pueda guiarles para poder realizar estas evaluaciones al desempeño dentro de la Alcaldía Municipal pues ellos no conocen cómo poder realizarlas, es por ello que un manual es la mejor opción para que estas evaluaciones se realicen de manera constante y así poder ser una organización que trabaje para el pro y beneficio de sus empleados y de los usuarios que reciben sus servicios</p>
--	---	--	---

Objetivo: Averiguar si el empleado ha sido evaluado anteriormente en su área de trabajo.

Indicador: Evaluación

3. ¿Cree que los resultados de su evaluación fueron útiles para mejorar su desempeño laboral? SI___ NO___

Objetivo: Analizar la percepción del empleado respecto a la evaluación del desempeño.

Indicador: Desempeño

4. ¿La alcaldía suele reconocer el desempeño de sus habilidades y conocimientos dentro de su trabajo?
SI___ NO___

Objetivo: Exponer el interés que tiene la dirección respecto al desempeño de los empleados.

Indicador: desempeño

5. ¿Cómo considera las relaciones personales entre jefe y colaborador en el interior de la Alcaldía Municipal?
Buena _____
Regular _____
Mala _____

Objetivo: Conocer el ambiente de trabajo laboral que existe dentro de la entidad.

Indicador: Conocimiento.

6. ¿Cree que es necesario evaluar la forma en cómo realiza su trabajo en relación a los resultados esperados?

Si ___

No ___

Objetivo: Indagar si el empleado considera necesario que se evalúe el desempeño.

Indicador: Evaluación

7. ¿Considera usted que realiza sus tareas con efectividad? SI___ NO___

Objetivo: Conocer la percepción propia del empleado respecto a su desempeño laboral.

Indicador: Efectividad

8. ¿Alguna vez ha escuchado acerca del método de evaluación 360°? SI___ NO___

Objetivo: Descubrir si el empleado ya tiene conocimiento respecto al método de evaluación 360°

Indicador: Evaluación

9. Para usted ¿Cuál debería ser el objetivo principal de evaluar el desempeño? ___a) Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.

___ b) Servir como base para implementar planes de carrera, sucesión y compensaciones, basados en el desempeño.

___ c) Proporcionar retroalimentación de los resultados de su trabajo para mejorar el desempeño.

Objetivo: Conocer qué consideran primordial los empleados al evaluar su desempeño.

Indicador: Evaluación

10. ¿Le gustaría recibir diversas opiniones que lo ayuden a conocer las fortalezas y debilidades de su desempeño con el fin de mejorar en su trabajo? SI___ NO___

Objetivo: Averiguar si el empleado está abierto a las críticas con el fin de mejorar su desempeño.

Indicador: Evaluación

11- ¿Cómo cree que beneficiaría a la alcaldía realizar la evaluación al desempeño cada cierto tiempo?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

Objetivo: Establecer los parámetros que indicaran la importancia que muestran los empleados en cada evaluación al desempeño.

Indicador: Conocimiento .

12- ¿Usted estaría de acuerdo en que le evalúen sus compañeros de trabajo? SI___

NO___

Objetivo: Conocer si el empleado está dispuesto a tomar en cuenta el punto de vista de sus compañeros. **Indicador:** Evaluación

13. ¿Existe algún tipo de capacitación por parte de la alcaldía para ampliar sus conocimientos y desempeñar mejor su trabajo?

Objetivo: Examinar cual es el nivel de compromiso al crecimiento continuo de los colaboradores. **Indicador:** Capacitación

14. ¿Le gustaría que se le evaluara además del conocimiento en su área otros tipos de competencias (Comunicación, trabajo en equipo, entre otros) que muestra en el desempeño de sus labores?

SI___ NO___

Objetivo: Conocer si el empleado está dispuesto a que se evalúen distintos aspectos que involucren tener en su puesto.

Indicador: Competencias

15. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?

a) Mensualmente _____

b) Semestralmente _____

c) Anualmente _____

Objetivo: Calcular el tiempo en que el empleado desearía se evalúe su desempeño.

Indicador: Desempeño

16. ¿Dentro del periodo electivo que están dentro de la Alcaldía, han realizado una evaluación de desempeño al personal? SI___ NO___

Objetivo: Conocer si la alcaldía tiene registro sobre la evaluación al personal.

Indicador: Competencias.

17. ¿Cree usted que los empleados están colocados estratégicamente dentro de la Alcaldía según sus capacidades y habilidades para desarrollar un mejor desempeño? a) Si _____

b) No _____

c) Tal vez _____

Objetivo: Identificar si el empleado conoce sus habilidades y puede desenvolverse sin problemas en su lugar de trabajo.

Indicador: productividad

18. ¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño?

Si _____ No _____

Objetivo: Reconocer la importancia de realizar un seguimiento a la evaluación del desempeño.

Indicador: Evaluación

19. A su criterio, ¿cúal factor considera más importante para ser tomado en cuenta en la evaluación del desempeño? a) Desempeño _____
- b) Responsabilidad y puntualidad _____
- c) Iniciativa, integridad y liderazgo _____
- d) Motivación _____
- e) Presentación personal _____
- f) Conocimiento del trabajo _____
- g) Trabajo en equipo _____
- h) Cumplimiento de normas _____
- i) Relaciones laborales _____
- j) Experiencia del trabajo _____

Objetivo: Medir cuales factores son los más importantes para evaluar según los empleados de la alcaldía.

Indicador: Aptitudes

20. Según su apreciación, ¿Qué factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

- a) Prejuicios personales _____
- b) Calificaciones basadas en acciones recientes _____
- c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguno _____

Objetivo: Recabar que factores podrían afectar la obtención de resultados de la evaluación.

Indicador: Actitudes

TABLA 1. MUESTRA ESTRATIFICADA DE LA ENCUESTA

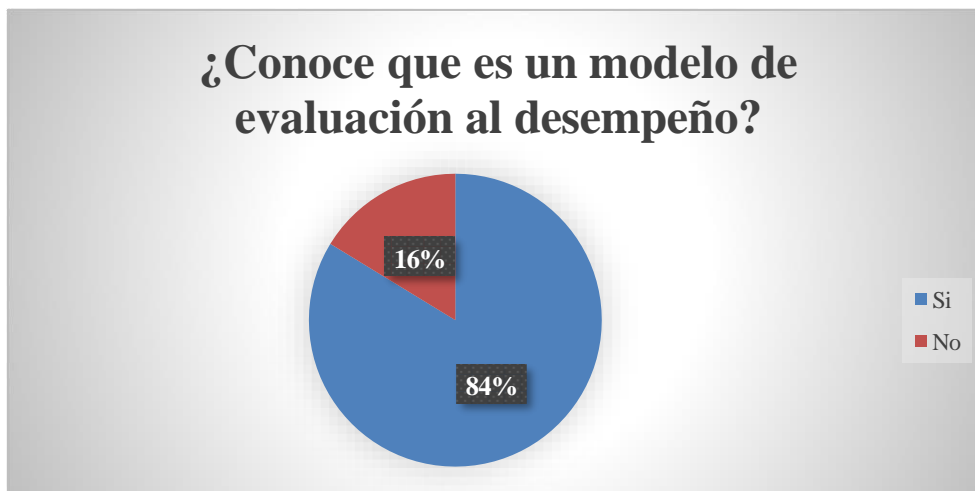
Área de trabajo	No. de puestos
Servicios generales	2
Cuerpo Municipal de agentes comunitarios	4
Consultorio Médico	1
Unidad de agua	3
Unidad administrativa municipal	3
Operaciones	3
Bodega	2
Sindicatura municipal	1
Contabilidad	2
Tesorería	2
Unidad municipal de la mujer	2
Proyección social	3
Jurídica	2
Unidad de Desarrollo Económico Local	2
Registro del Estado Familiar	1
Bienestar Animal	2
Administrativa	3
Ordenanza	1
Acceso a la Información Pública	3
Oficinas Municipales de Apoyo a Personas con Discapacidad	1
TOTAL	43

Anexo 4

**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS AL
PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE VILLA EL CARMEN
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN**

1. ¿CONOCE QUE ES UN MODELO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO?

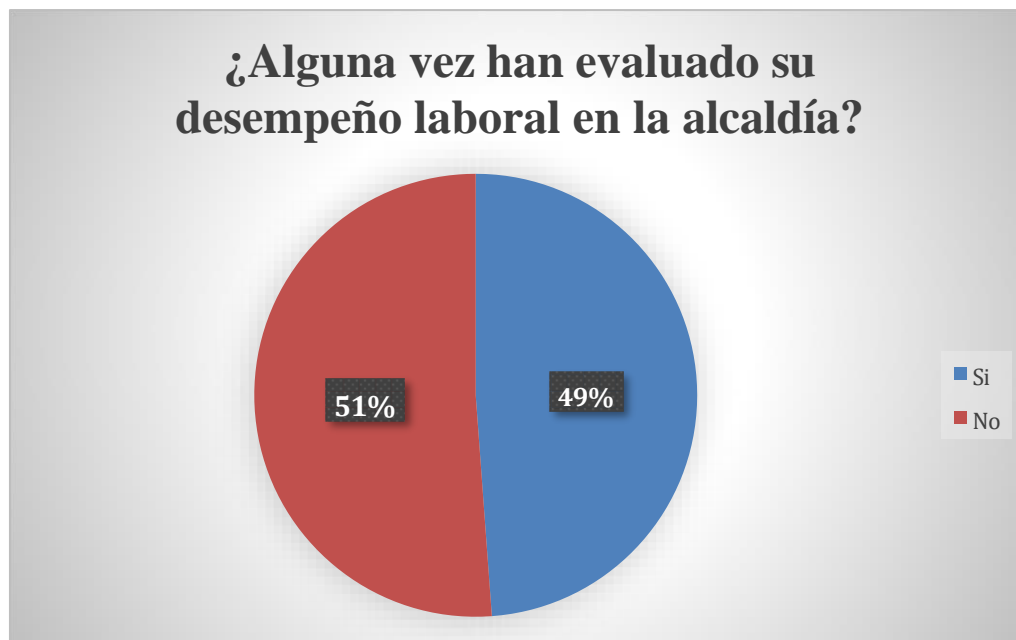
Cuadro N°1		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	36	84%
No	7	16%
Total	43	100%

**INTERPRETACIÓN:**

Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados tienen conocimiento acerca del modelo de evaluación al desempeño, sin embargo, hay una cantidad que tienen conocimiento nulo al respecto por lo cual se puede ver que existe la necesidad de que los empleados conozcan más acerca de ello.

2. **¿ALGUNA VEZ HAN EVALUADO SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA ALCALDÍA? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 4)**

Cuadro N°2		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	21	49%
No	22	51%
Total	43	100%



INTERPRETACIÓN:

El hecho de que el 51% de los empleados no hayan sido evaluados en su desempeño laboral sugiere la falta de prácticas de evaluación dentro de la Alcaldía, este resultado es una señal de la necesidad de implementarlo y también nos es útil para identificar áreas de mejora en la gestión de Recursos Humanos y en el desarrollo de sus colaboradores.

3. **¿CREE QUE LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN FUERON ÚTILES PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?**

Cuadro N°3		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	81%
No	4	19%
Total	21	100%

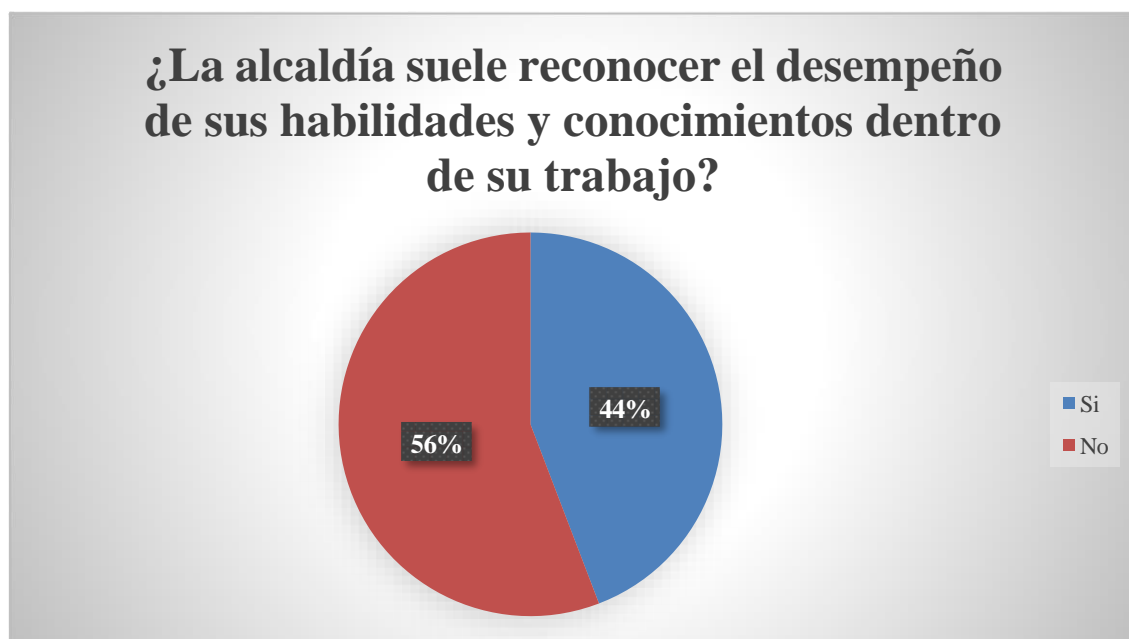


INTERPRETACIÓN:

La gran mayoría de los empleados que si llegaron a recibir alguna vez una evaluación de desempeño consideraron útiles los resultados es un buen indicador de que estas prácticas son beneficiosas y están contribuyendo al desarrollo laboral de los empleados. Sin embargo, la retroalimentación proporcionada por el 19% que no encontraron la utilidad destaca la importancia de seguir mejorando estos procesos para garantizar su eficacia y relevancia.

4. **¿LA ALCALDÍA SUELE RECONOCER EL DESEMPEÑO DE SUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DENTRO DE SU TRABAJO?**

Cuadro N°4		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	19	44%
No	24	56%
Total	43	100%

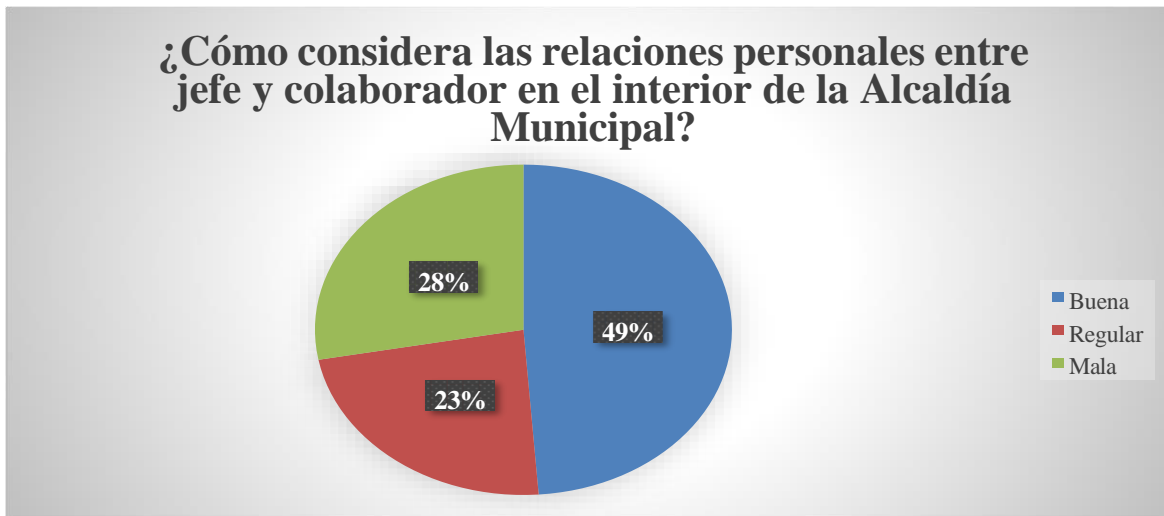


INTERPRETACIÓN:

El 44% de los empleados sienten que la alcaldía reconoce su desempeño, mientras que el 56% no opina lo mismo. Esto sugiere una división en la percepción del reconocimiento en el lugar de trabajo y demuestra la importancia de mejorar las prácticas de reconocimiento y comunicación en la alcaldía. Sería beneficioso revisar las políticas de reconocimiento para promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

5. **¿CÓMO CONSIDERA LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE JEFE Y COLABORADOR EN EL INTERIOR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL?**

Cuadro N°5		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Buena	21	49%
Regular	10	23%
Mala	12	28%
Total	43	100%



INTERPRETACIÓN:

El resultado muestra que casi la mitad de los trabajadores perciben que las relaciones entre jefe y colaborador dentro de la alcaldía son buenas, lo cual es positivo. Sin embargo, un porcentaje significativo considera que son regulares o malas, lo que sugiere áreas de mejora en la comunicación y el liderazgo dentro de la organización. Por lo cual se debe implementar estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar un ambiente laboral más colaborativo y positivo.

6. **¿CREE QUE ES NECESARIO EVALUAR LA FORMA EN CÓMO REALIZA SU TRABAJO CON RELACIÓN A LOS RESULTADOS ESPERADOS?**

Cuadro N°6		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	40	93%
No	3	7%
Total	43	100%

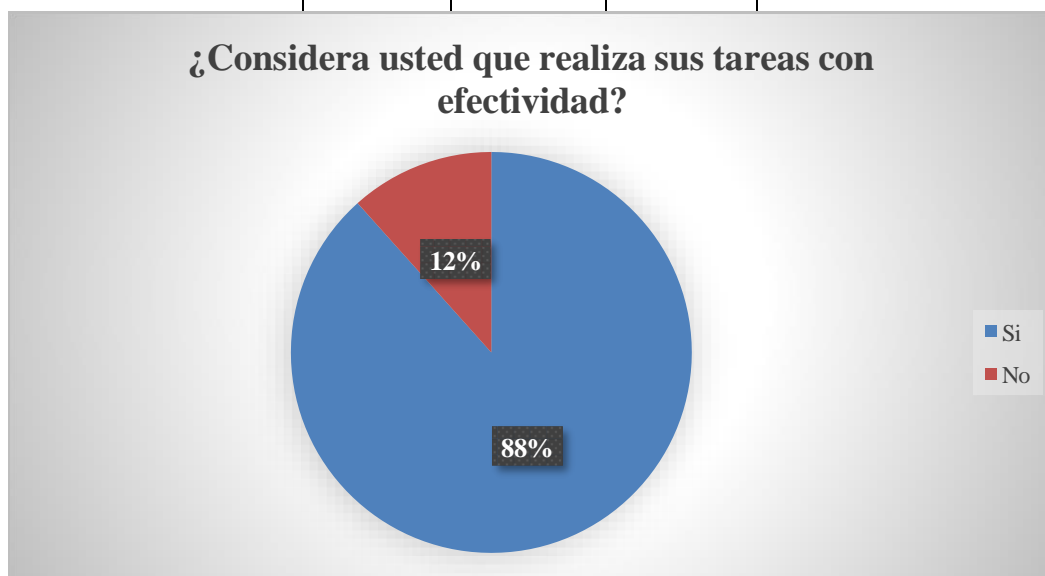


INTERPRETACIÓN:

Se muestra una clara conciencia de la mayoría de los empleados sobre la importancia de evaluar su desempeño en relación a los resultados esperados. Esto sugiere un nivel de autocrítica y responsabilidad en el cumplimiento de objetivos dentro del entorno laboral. La minoría que respondió no, podría tener una percepción diferente sobre la evaluación de su trabajo. Es crucial promover la autoevaluación y la búsqueda constante de mejorar para garantizar un rendimiento óptimo.

7. **¿CONSIDERA USTED QUE REALIZA SUS TAREAS CON EFECTIVIDAD?**

Cuadro N°7		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	38	88%
No	5	12%
Total	43	100%

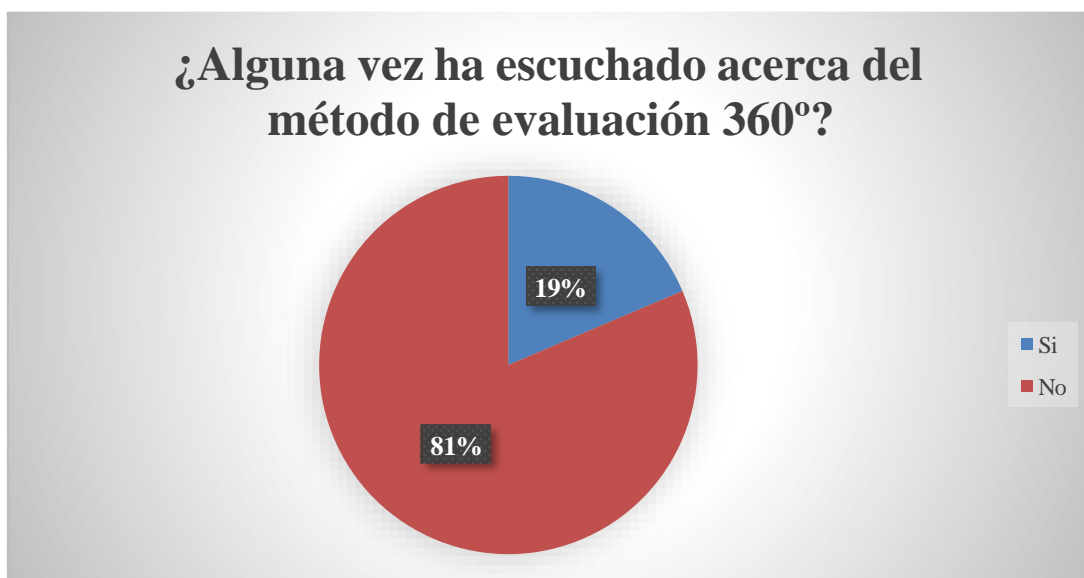


INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados considera que realiza sus tareas con efectividad y aún con ello están dispuestos a ser evaluados, demostrando una buena disposición en recibir retroalimentación de su trabajo. Con respecto al 12% de los que considera que no son efectivos se presenta una oportunidad para definir qué áreas podrían corregir y optimizar.

8. ¿ALGUNA VEZ HA ESCUCHADO ACERCA DEL MÉTODO DE LA EVALUACIÓN 360°?

Cuadro N°8		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	19%
No	35	81%
Total	43	100%

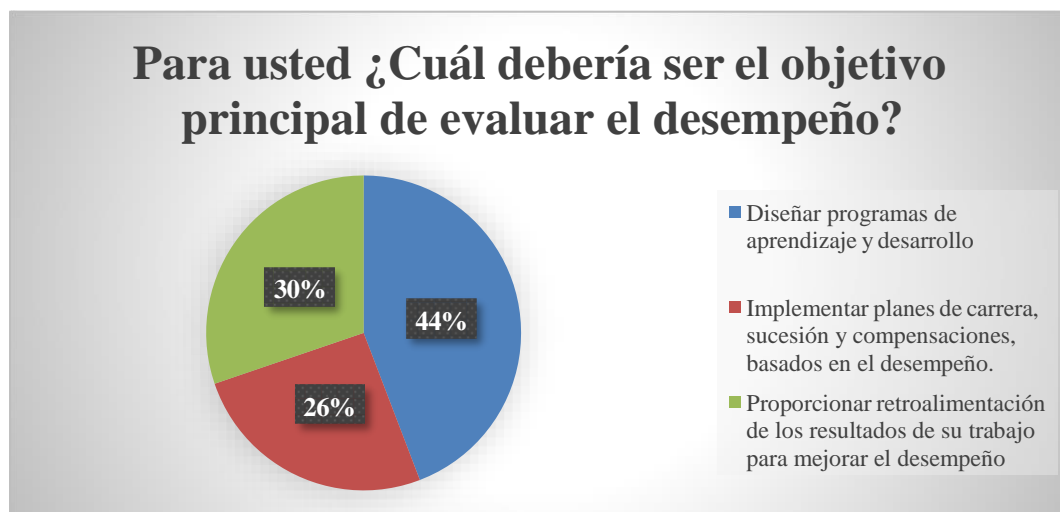


INTERPRETACIÓN:

Se observa que algunos empleados muestran familiaridad con el método de evaluación de 360°, lo que podría hacerlos más receptivos a este enfoque. No obstante, los datos indican una carencia generalizada de conocimiento sobre ello, sugiriendo la conveniencia de implementar estrategias para informar a la plantilla acerca de esta herramienta. Existe una oportunidad potencial para ampliar la comprensión y la aplicación del modelo, lo que podría resultar beneficioso para el desarrollo profesional de los empleados.

9. **PARA USTED ¿CUÁL DEBERÍA SER EL OBJETIVO PRINCIPAL DE EVALUAR EL DESEMPEÑO?**

Cuadro N°9		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo	19	44%
Implementar planes de carrera, sucesión y compensaciones, basados en el desempeño.	11	26%
Proporcionar retroalimentación de los resultados de su trabajo para mejorar el desempeño	13	30%
Total	43	100%



INTERPRETACIÓN:

Los datos muestran que hay diferentes opiniones sobre el propósito de evaluar el desempeño. Algunos empleados creen que debe enfocarse en programas de aprendizaje y desarrollo, mientras que otros ven la evaluación como base para planes de carrera y compensaciones. También hay quienes piensan que su función primordial es proporcionar retroalimentación para mejorar el desempeño. La diversidad de opiniones resalta la importancia de considerar diferentes perspectivas al diseñar estrategias de evaluación y desarrollo laboral.

10. ¿LE GUSTARÍA RECIBIR DIVERSAS OPINIONES QUE LO AYUDEN A

¿CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SU DESEMPEÑO CON EL FIN DE MEJORAR EN SU TRABAJO?

Cuadro N°10		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	41	95%
No	2	5%
Total	43	100%

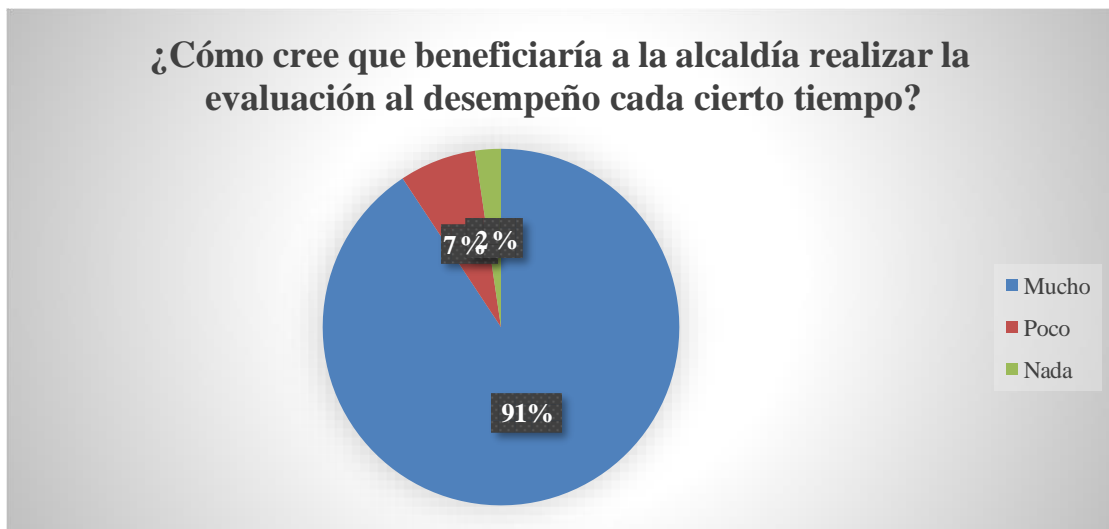


INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los empleados está abierto a conocer sus fortalezas y debilidades por medio de diversas opiniones, esto sugiere una fuerte predisposición hacia la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional. Sin embargo, también es importante considerar a los dos encuestados que respondieron que no les gustaría recibir estas opiniones, ya que sus razones podrían mostrar posibles desafíos o áreas de mejora en la implementación de procesos de retroalimentación en el entorno laboral.

11. **¿CÓMO CREE QUE BENEFICIARÍA A LA ALCALDÍA REALIZAR LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO CADA CIERTO TIEMPO?**

Cuadro N°11		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	39	91%
Poco	3	7%
Nada	1	2%
Total	43	100%



INTERPRETACIÓN:

La mayoría cree que la evaluación al desempeño beneficiaría mucho a la Alcaldía sugiriendo un fuerte respaldo a la implementación de este proceso. La minoría que indican poco (7%) o nada (2%) pueden señalar posibles reservas o falta de comprensión sobre los beneficios potenciales de la evaluación. Será necesario abordar estas preocupaciones y proporcionar información adicional para garantizar una comprensión más amplia y una mayor participación en el proceso de evaluación.

12. **¿USTED ESTARÍA DE ACUERDO EN QUE LE EVALÚEN SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?**

Cuadro N°12		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	36	84%
No	7	16%
Total	43	100%

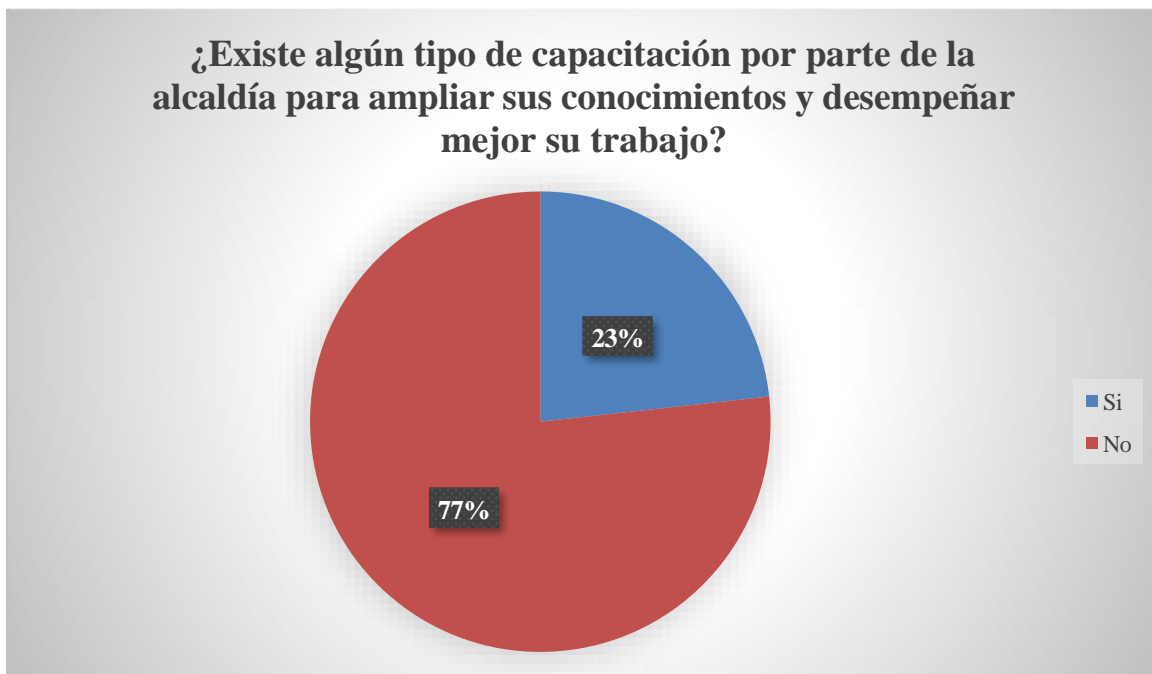


INTERPRETACIÓN:

La mayoría de empleados que estarían de acuerdo en ser evaluados por sus compañeros muestran la confianza en las opiniones y retroalimentación constructiva de los colegas para mejorar el desempeño individual. Por otro lado, el 16% que se mostró en desacuerdo puede indicar posibles reservas sobre la imparcialidad o efectividad de este método de evaluación. Sería importante abordar estas preocupaciones y promover la importancia del feedback entre los compañeros para fortalecer la cultura de retroalimentación en la alcaldía.

13. **¿EXISTE ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA ALCALDÍA PARA AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑAR MEJOR SU TRABAJO?**

Cuadro N°13		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	23%
No	33	77%
Total	43	100%

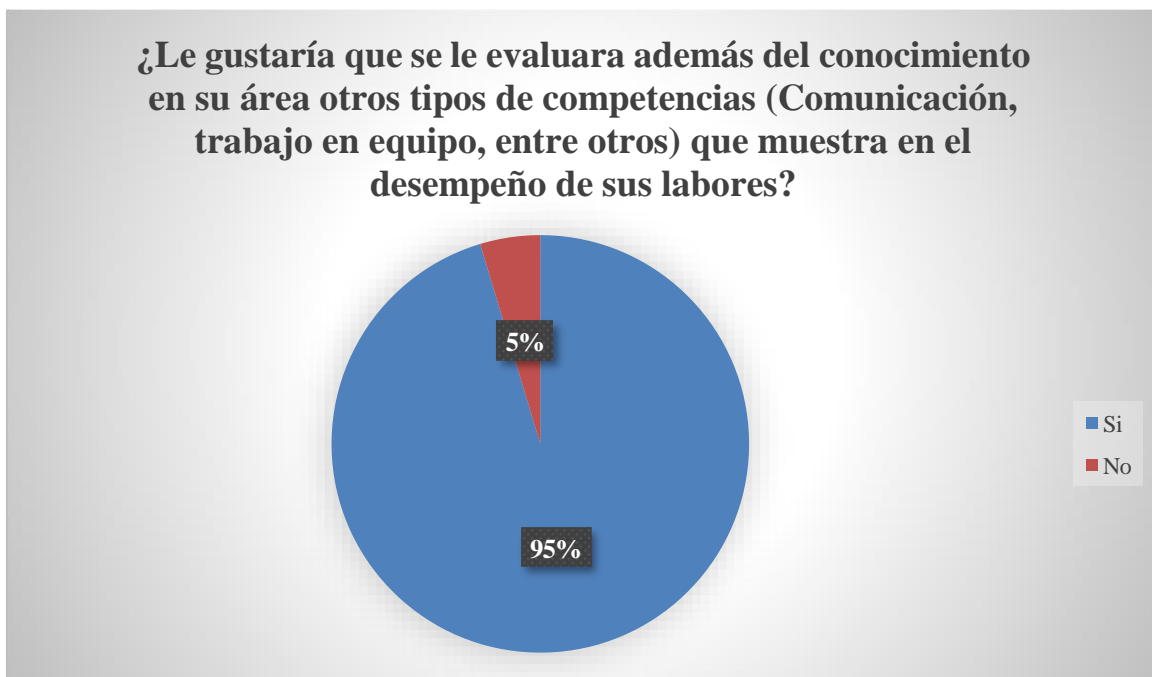


INTERPRETACIÓN:

La respuesta indica que la mayoría de los empleados no han sido capacitados por parte de la alcaldía mientras que solo el 23% si lo ha sido, esta cifra sugiere que puede haber una necesidad no satisfecha de entrenamiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

14. **¿LE GUSTARÍA QUE SE LE EVALUARA ADEMÁS DEL CONOCIMIENTO EN SU ÁREA, OTROS TIPOS DE COMPETENCIAS (COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, ¿ENTRE OTROS) QUE MUESTRA EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES?**

Cuadro N°14		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	41	95%
No	2	5%
Total	43	100%

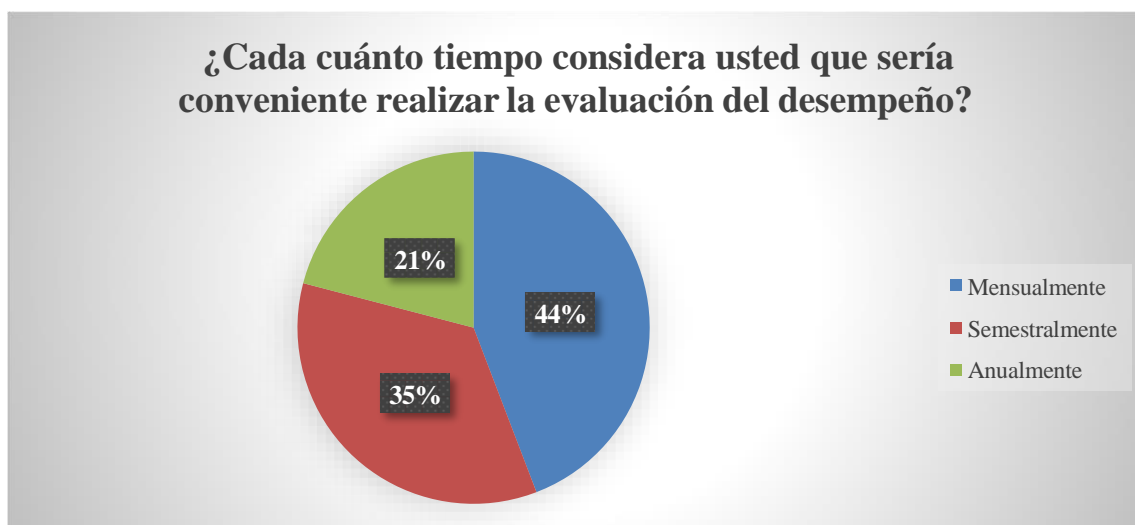


INTERPRETACIÓN:

El alto porcentaje de empleados que están a favor de ser evaluados en competencias más allá del conocimiento en su área sugiere un interés en ser evaluados de manera integral y refleja una comprensión amplia de las habilidades necesarias para el desempeño laboral.

15. **¿CADA CUÁNTO TIEMPO CONSIDERA USTED QUE SERÍA CONVENIENTE REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

Cuadro N°15		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mensualmente	19	44%
Semestralmente	15	35%
Anualmente	9	21%
Total	43	100%

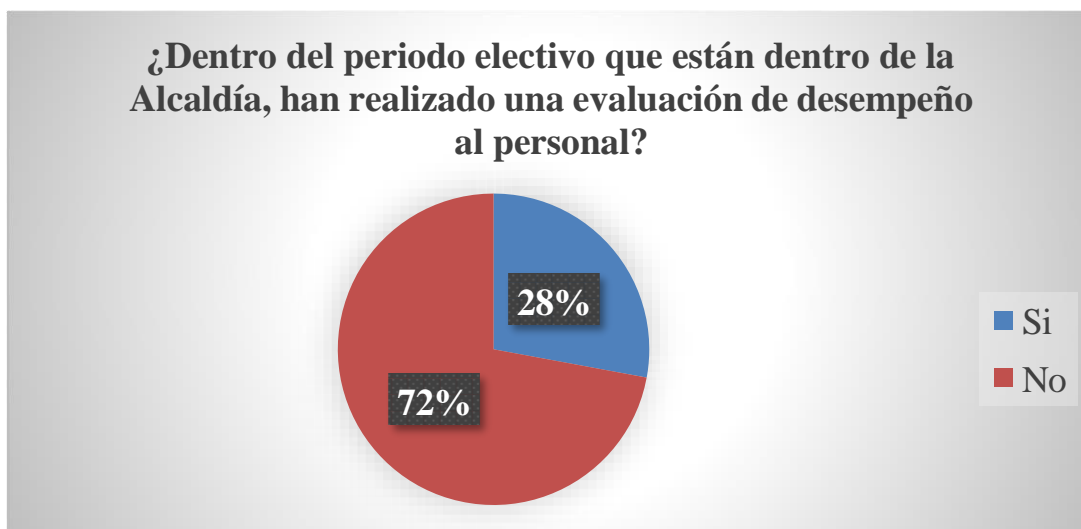


INTERPRETACIÓN:

Las respuestas muestran una diversidad de opiniones sobre la frecuencia ideal para la evaluación del desempeño. Mientras que el 44% prefiere una evaluación mensual, el 35% opta por una evaluación semestral y el 21% considera que una evaluación anual sería conveniente. Esto podría reflejar diferencias en la percepción del ritmo de cambio en las responsabilidades laborales y la efectividad de la retroalimentación periódica.

16. **¿DENTRO DEL PERIODO ELECTIVO QUE ESTÁN DENTRO DE LA ALCALDÍA, HAN REALIZADO UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL?**

Cuadro N°16		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	12	28%
No	31	72%
Total	43	100%

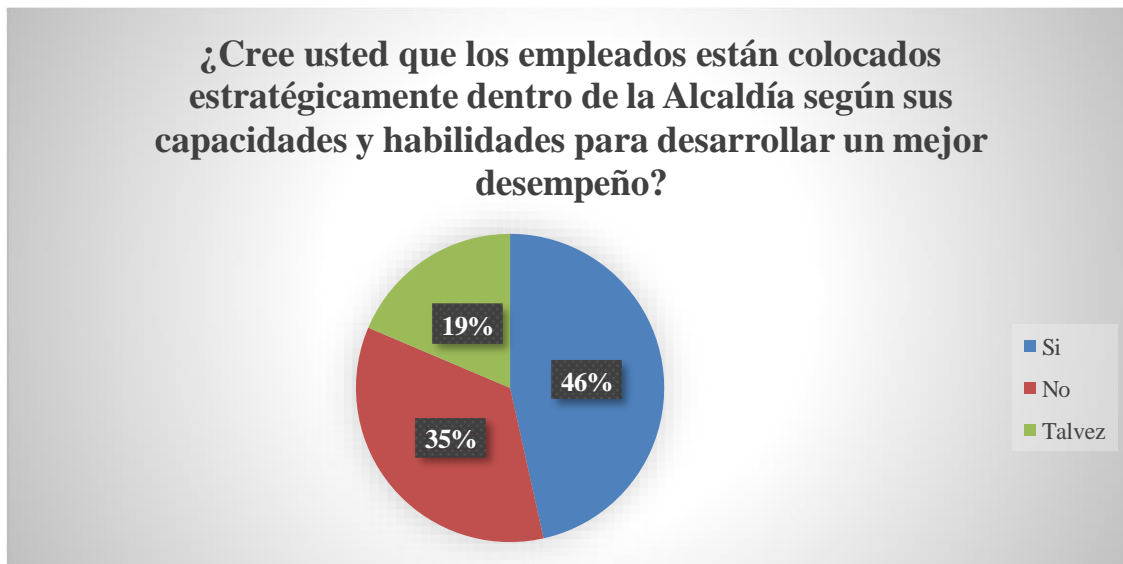


INTERPRETACIÓN:

El hecho de que el 72% de los encuestados afirmen que no se realizó una evaluación del desempeño al personal durante el periodo electivo en la alcaldía mientras que el 28% si fue evaluado lo que sugiere una falta de seguimiento y evaluación periódica del rendimiento laboral. Esto puede indicar una oportunidad para implementar sistemas más estructurados de evaluación del personal y desarrollo profesional.

17. **¿CREE USTED QUE LOS EMPLEADOS ESTÁN COLOCADOS ESTRATÉGICAMENTE DENTRO DE LA ALCALDÍA SEGÚN SUS CAPACIDADES Y HABILIDADES PARA DESARROLLAR UN MEJOR DESEMPEÑO?**

Cuadro N°17		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	20	46%
No	15	35%
Talvez	8	19%
Total	43	100%

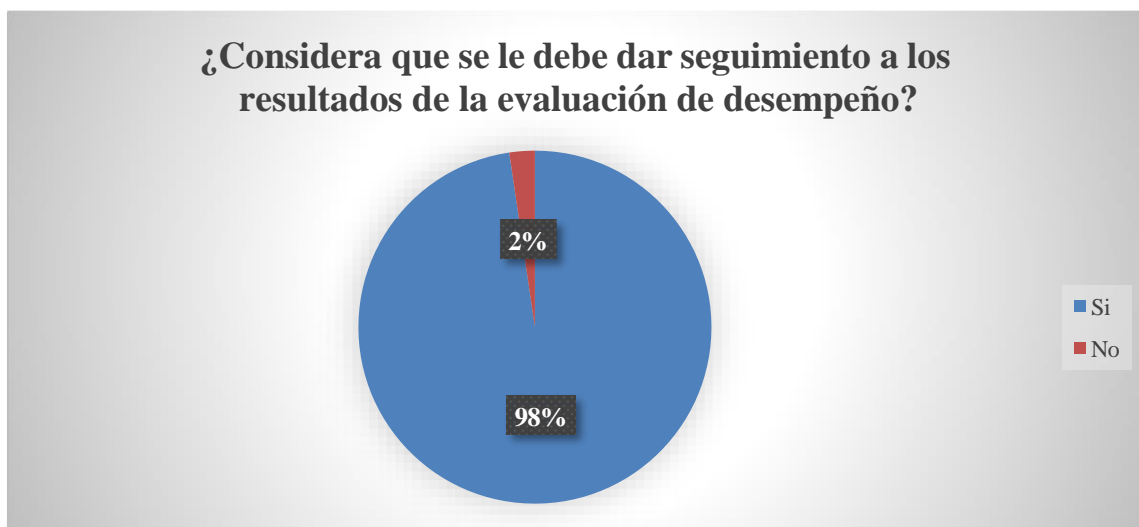


INTERPRETACIÓN:

El 46% respondió que sí cree que los empleados están colocados estratégicamente según sus capacidades y habilidades, mientras que un 35% responde que no y un 19% responde "tal vez". Estas respuestas podrían indicar percepciones variadas sobre el proceso de asignación de roles y responsabilidades dentro de la alcaldía.

18. **¿CONSIDERA QUE SE LE DEBE DAR SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?**

Cuadro N°18		
	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	42	98%
No	1	2%
Total	43	100%

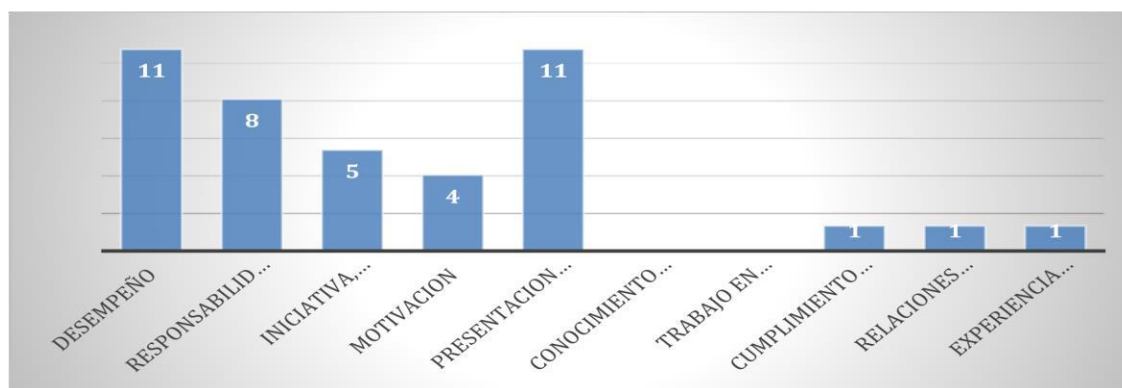


INTERPRETACIÓN:

La abrumadora mayoría (98%) de los encuestados está de acuerdo en que se debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, lo que sugiere un fuerte consenso sobre la importancia de monitorear y actuar en base a los hallazgos de las evaluaciones para el desarrollo continuo del personal.

19. A SU CRITERIO, ¿CÚAL FACTOR CONSIDERA MÁS IMPORTANTE PARA SER TOMADO EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
DESEMPEÑO	11	25%
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD	8	18.80%
INICIATIVA, INTEGRIDAD Y LIDERAZGO	5	12.50%
MOTIVACION	4	9.40%
PRESENTACION PERSONAL	11	25%
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	0	0.00%
TRABAJO EN EQUIPO	0	0.00%
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	1	3.10%
RELACIONES LABORALES	1	3.10%
EXPERIENCIA DEL TRABAJO	1	3.10%
TOTAL	43	100%



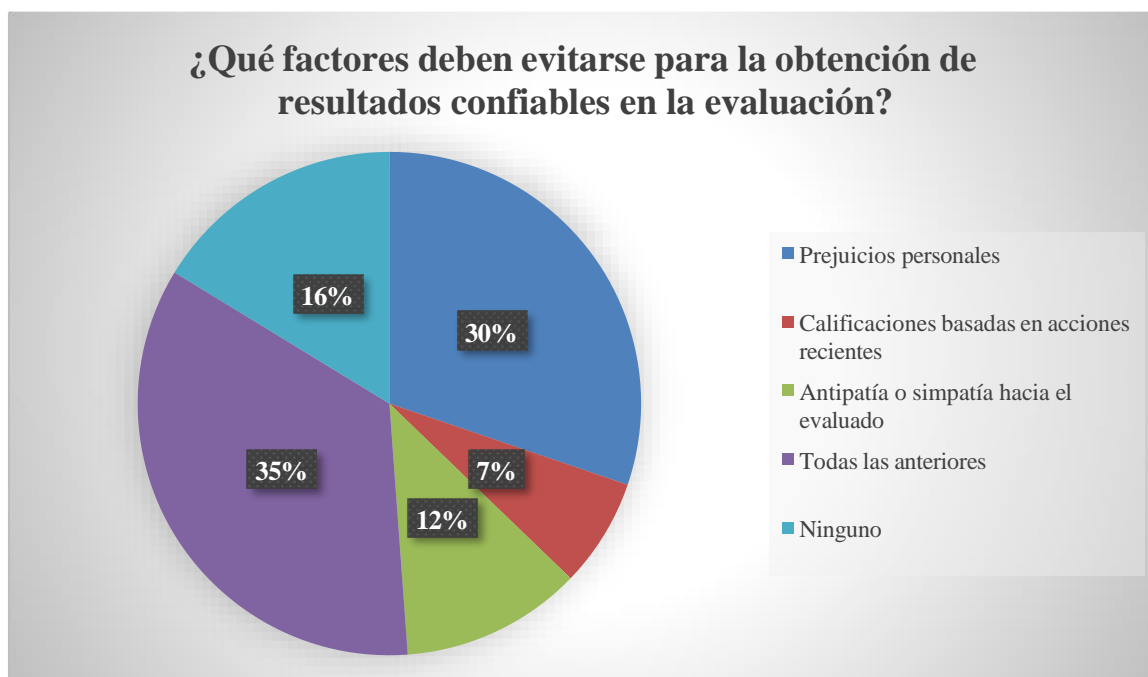
INTERPRETACIÓN:

Los resultados revelan que el desempeño y la presentación personal son aspectos altamente valorados, ambos con un 25% de aceptación. Sin embargo, preocupa que el conocimiento del trabajo y el trabajo en equipo obtuvieron un 0%, siendo esenciales en cualquier institución.

En contraste, la responsabilidad y puntualidad fueron destacadas como importantes. Es crucial abordar la falta de reconocimiento hacia el conocimiento y el trabajo en equipo para fortalecer estos pilares fundamentales en la organización.

20. SEGÚN SU APRECIACIÓN, ¿QUÉ FACTORES DEBEN EVITARSE PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS CONFIABLES EN LA EVALUACIÓN?

Cuadro N° 19		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Prejuicios personales	13	30%
Calificaciones basadas en acciones recientes	3	7%
Antipatía o simpatía hacia el evaluado	5	12%
Todas las anteriores	15	35 %
Ninguno	7	16%
Total	43	100%



INTERPRETACIÓN:

Las respuestas proporcionadas revelan una amplia conciencia sobre los factores que podrían afectar la confiabilidad de los resultados en la evaluación del desempeño. El porcentaje más alto indicó que se deben evitar todas las opciones listadas, lo que demuestra una comprensión generalizada de la importancia de mitigar prejuicios personales, calificaciones basadas en acciones recientes y antipatía o simpatía hacia el evaluado para asegurar resultados más objetivos y equitativos en las evaluaciones.

Anexo 5



HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proactividad		Clasificación				Ponderación por frecuencia					
		A	B	C	D	E	Siempre	Frecuente	Medio tiempo	Ocasional	Nunca
17	Promueve medidas tendientes a impulsar el desarrollo local.										
18	Diseña y promueve estrategias para mejorar sus servicios.										
19	Apoya a las diferentes áreas para facilitar el trabajo.										
20	Recomienda mejoramientos a los procedimientos, para optimizar la ejecución de las tareas.										

Firma del evaluador: _____

Firma del evaluado: _____

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR

Nombre del evaluado: _____ Fecha: _____
 Departamento: _____
 Puesto: _____

A. Competencias organizacionales evaluadas

- Liderazgo
- Comunicación
- Planificación y gestión
- Proactividad

B. Escala utilizada

Grados	Escala cuantitativa	Escala cualitativa
A	100%	Excelente
B	75%	Muy bueno
C	50%	Regular
D	25%	Deficiente
E	0%	Muy deficiente

C. Resultados

Competencias	Puntuación	Porcentaje
Total		

D. Análisis

E. Áreas de fortaleza

F. Áreas de mejora

G. Recomendaciones

H. Plan de mejora

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Nombre del evaluado: _____ Fecha: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

A. Competencias organizacionales evaluadas

- Enfoque en el ciudadano
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Organización y administración del tiempo

B. Escala utilizada

Grados	Escala cuantitativa	Escala cualitativa
A	100%	Excelente
B	75%	Muy bueno
C	50%	Regular
D	25%	Deficiente
E	0%	Muy deficiente

C. Resultados

Competencias	Puntuación	Porcentaje
Total		

D. Análisis

E. Áreas de fortaleza

F. Áreas de mejora

G. Recomendaciones

H. Plan de mejora

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL CIUDADANO

Nombre del evaluado: _____ Fecha: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

A. Competencias organizacionales evaluadas

- Enfoque en el ciudadano
- Comunicación
- Eficiencia
- Calidad de trabajo
- Conocimiento

B. Escala utilizada

Grados	Escala cuantitativa	Escala cualitativa
A	100%	Excelente
B	75%	Muy bueno
C	50%	Regular
D	25%	Deficiente
E	0%	Muy deficiente

C. Resultados

Competencias	Puntuación	Porcentaje
Total		

D. Análisis

E. Áreas de fortaleza

F. Áreas de mejora

G. Recomendaciones

H. Plan de mejora
