

Recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación de desempeño en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021

**Hellen Rojas Cerda <sup>1</sup>**

**Resumen**

El presente trabajo está dirigido a las Municipalidades de la provincia de San José que puedan requerir recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación del desempeño. Es a través de distintos conceptos que se pretende concientizar sobre la importancia en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño como clave para lograr no solo el fortalecimiento de las finanzas públicas, la eficiencia y excelencia del servicio, sino que también, la atracción del talento humano necesario y retener aquellos colaboradores que pueden sumar a la gestión organizacional. Esto conllevará a que la evaluación no solo se mida la conducta profesional sino, el rendimiento y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Al ser los gobiernos locales organismos claves para la administración pública y por ende impactar directamente en sus finanzas, el proyecto busca identificar ¿cuáles son las posibles recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación del desempeño en las municipalidades de San José durante el 2021? Tomando en cuenta el objetivo principal y el planteamiento del problema, el tipo de investigación será descriptiva con el fin de describir en todos sus componentes principales la población que se estudia y poder así, puntualizar sus características, tendrá un enfoque descriptivo. Asimismo, se utilizará el cuestionario como instrumento para la recolección de

---

<sup>1</sup> Hellen Rojas Cerda. Bachiller en Administración de Empresas, Universidad de la Salle. Optando por la Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT. Correo electrónico: hrojas2501@gmail.com

datos. La técnica empleada fue la encuesta, misma que estuvo dirigida a 51 servidoras y servidores públicos que pertenecen a la fuerza laboral de las Municipalidades de la provincia de San José.

En cuanto a los resultados de la investigación, la información recolectada señala que los Municipios requieren hacer una revisión de los procesos de evaluación del desempeño para identificar las áreas de mejora y construir un proceso sólido que conlleve a la validación de las necesidades profesionales y organizacionales pero que además, permita fortalecer los elementos que conforman los elementos de la cultura organizacional tales como misión, visión, metas, plan estratégico entre otros de manera que, el proceso sea vivo por ende, consciente, congruente y consecuente a la naturaleza propia de las instituciones.

**Palabras claves:** Municipalidad, evaluación, desempeño, capacitación, retroalimentación

### **Abstract**

This work is aimed at the Municipalities of the province of San José that may require recommendations for the use of improvement and training plans based on the performance evaluation system. It is through different concepts that it is intended to raise awareness about the importance in the execution of the performance evaluation process as a key to achieving not only the strengthening of public finances, the efficiency and excellence of the service, but also the attraction of talent necessary human resources and retain those collaborators who can add to the organizational management. This will lead to the evaluation not only measuring professional behavior but also performance and compliance with organizational objectives.

As local governments are key agencies for public administration and therefore have a direct impact on their finances, the project seeks to identify what are the possible recommendations for taking advantage of the improvement and training plans based on the performance evaluation system in the municipalities of San José during 2021? Taking into account the main objective and the problem statement, the type of research will be descriptive in order to describe the population under study in all its main components and thus be able

to specify its characteristics, it will have a descriptive approach. Likewise, the questionnaire will be used as an instrument for data collection. The technique used was the survey, which was directed at 51 public servants who belong to the labor force of the Municipalities of the province of San José.

Regarding the results of the research, the information collected indicates that the Municipalities require a review of the performance evaluation processes to identify the areas for improvement and build a solid process that leads to the validation of professional and organizational needs but that also allows to strengthen the elements that make up the elements of the organizational culture such as mission, vision, goals, strategic plan among others so that the process is therefore alive, conscious, congruent and consistent with the nature of the institutions .

**Keywords:** Municipality, evaluation, performance, training, feedback

## **Introducción**

En la búsqueda de la excelencia del servicio, la optimización de los recursos económicos y financieros, así como la transparencia en la gestión pública y la eficiencia del colaborador, un grupo de diputadas y diputados de la Asamblea Legislativa en el año 2014, presentaron un proyecto de ley en el Marco de Ley de Empleo Público.

El documento presentado señala que de acuerdo con un estudio realizado por la Académica de Centroamérica, además de otros elementos de vital importancia tales como procesos de reclutamiento y selección así como programas de incentivos entre otros, es de total relevancia la evaluación del desempeño pues el proyecto tramitado bajo el expediente 19.431, establece que se deberá “realizar evaluaciones anuales sobre el desempeño de sus funcionarios, de modo que cuando un servidor público obtenga dos calificaciones consecutivas inferiores al mínimo aceptable (70%) sea despedido sin responsabilidad patronal de manera inmediata” (Alvarado Quesada, Piza Rocafort, & Garrido Gonzalo , 2019)

Con la reforma planteada se pretende que las instituciones públicas generen procesos de evaluación del desempeño que permitan no solo valorar la conducta profesional si no también, medir el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales

Por las razones expuestas anteriormente y al considerar que algunos Municipios han manifestado estar en contra de este punto, la justificación del presente trabajo radica en la necesidad que existe de conocer y comprender que un proceso integral de evaluación del desempeño conlleva a formular programas de capacitación y mejora para una eficiente administración.

El tema es de relevancia para los Municipios de la provincia de San José debido a que se deben “vincular los incentivos a mecanismos de evaluación del desempeño y de su continua revisión (Alvarado Quesada, Piza Rocafort, & Garrido Gonzalo , 2019). Sin embargo, estos no pueden valorarse desde una posición burocrática y automática sino más bien, como un proceso consciente e intencionado para que sea eficiente y permita accionar para construir un sistema de corresponsabilidad traducido en resultados.

Con relación al beneficio que se obtendrá a partir de la investigación, se pretende que, según sean los hallazgos y recomendaciones, los Municipios puedan formular estrategias efectivas de manera que puedan determinar si las cualidades y habilidades que posee un colaborador son determinantes en el cumplimiento de los objetivos de la institución y sobre todo en las funciones del puesto en el que se desempeñe.

La investigación permitirá el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación de desempeño en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021 validando no solo las necesidades profesionales o de especialización sino que también; reforzando elementos claves que conforman una institución tales como misión, visión, valores, plan estratégico, objetivos empresariales, filosofía y otros que muchas veces se encuentran divorciados con la realidad del día a día.

Considerando que la eficiente administración pública se puede lograr a través de la competencia y eficiencia del servidor público, el proyecto busca identificar ¿cuáles son las posibles recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación del desempeño en las municipalidades de San José durante el 2021?

La presente investigación tiene por objetivo general analizar las recomendaciones pertinentes para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación del desempeño en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021.

Para que dicho objetivo se cumpla satisfactoriamente, se plantean tres objetivos específicos: 1. Identificar la percepción de los colaboradores con respecto a los planes de mejora y capacitación provenientes del sistema de evaluación del desempeño en las municipalidades de estudio, 2. Descubrir los pros y los contras de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación que las municipalidades ponen en práctica, 3. Sugerir las recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021.

A continuación, a través de la revisión bibliográfica, se exponen los conceptos más importantes para esta investigación, acorde con los objetivos planteados que están relacionados con “la necesidad de revisar los mecanismos de evaluación del desempeño individual” (Alvarado Quesada, Piza Rocafort, & Garrido Gonzalo , 2019)

### **Revisión bibliográfica**

Algunos autores coinciden que tanto la evaluación del desempeño, así como la forma en la que se había planteado anteriormente, presentan una falta de unidad o ajuste entre los modelos de evaluación y evidencian la inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión (Cuesta-Santos, y otros, 2017). Como punto de partida, es importante comprender que un indicador de gestión es “un índice que representa o mide el grado de avance en cuanto al cumplimiento de objetivos, procesos o actividades”

(de Comando, 2017) por ende, se utilizan como herramientas en el direccionamiento estratégico en la gestión y la evaluación en cada uno de los procesos y la gestión del personal (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Holguin, 2017). Es justo, este divorcio entre los elementos afectó a diversas organizaciones en el mundo y las instituciones en Costa Rica, no son la excepción.

En la búsqueda del fortalecimiento de las finanzas públicas, así como la estandarización de los criterios de desempeño dentro del sector público, nace el proyecto de Ley Marco de Empleo público y hace énfasis en los modelos de evaluación del desempeño. Para este proyecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2019 recomendó al Gobierno de Costa Rica “evolucionar hacia un sistema de compensación más transparente y sostenible basado en el desempeño (...) y avanzar hacia un esquema de un marco de competencias”. A su vez, la Contraloría General de la República (CGR) emitió un pronunciamiento en el cual estableció que *“es necesario revisar los mecanismos de evaluación del desempeño individual y su ligamen al sistema remunerativo, así como la conveniencia de revisar este sistema de forma periódica, de conformidad con las buenas prácticas y principios en que se fundamenta el análisis de los esquemas de compensación en el sector público”*. Es por tanto necesario y prioritario entender desde lo conceptual qué es la evaluación y el desempeño para accionar desde la práctica la unión de ambos conceptos.

Por un lado, la evaluación, es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto, se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa (Casallas Torres citado por Remírez, 2019). A su vez, la Real Academia Española (2021) define la acción de evaluar cómo la capacidad de estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento, para apreciar o calcular el valor de algo y plantea que el desempeño tiene que ver con el ejercicio de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Es así como en conjunto, la evaluación del desempeño es definido por Remires 2019, como “el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, (...), con el fin de

descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” y por tanto constituye una pieza clave en el día a día organizacional para determinar si los objetivos planteados para cada colaborador se cumplieron y es tiempo de evaluar, replantear o reconocer.

Planteado desde la persona, la evaluación del desempeño se considera como una gestión que permite conectar la estrategia y los objetivos de la empresa con el comportamiento propio de las personas, teniendo en consideración las implicaciones que conlleva cada uno de los que forma parte del proceso así como la evolución de sus necesidades, expectativas y metas como individuo y que a su vez influyen sobre las decisiones profesionales (Humano, 2019) y debe formar parte del accionar no negociable de las instituciones para que sus decisiones administrativas sean en beneficio del desenvolvimiento y potencial de desarrollo de cada colaborador en su área de trabajo asignada, para que de esta forma sea posible identificar con claridad y oportunamente; cuales son las áreas de mejora y las que se deben potenciar para llegar a la eficiencia y eficacia (Indacochea, Porraspita, & Ganchozo, 2018)

La evaluación del desempeño supone, por tanto, un instrumento clave no solo para atraer a los mejores, sino que también es indispensable para retenerlos, puesto que contribuye decisivamente a alcanzar el objetivo de realización personal y profesional de los trabajadores al servicio del sector público (Suárez, 2018) en donde el principal reto para quienes llevan a cabo la tarea, es no solo perder de vista que se debe priorizar la medición de la conducta o profesionalismo (haciendo referencia al cumplimiento de los objetivos) sino que también se debe garantizar un proceso justo, transparente y equilibrado, acorde a lo que la organización requiere.

Pese a que la evaluación deba realizarse de forma regular y con un objetivo claro, las personas a cargo del talento humano deben procurar no caer en un proceso en automático que se aleje de la estrategia y lo que es la organización en esencia, es decir, de su estructura y función, de la tecnología y recursos con los que cuenta, así como las herramientas que existen en la actualidad para simplificar y agilizar las tareas laborales y de su propia cultura organizacional (Ramirez, 2019). En cuanto se logran integrar estos elementos como parte de

un todo, finalmente se puede hablar de un desarrollo exitoso que permitirá reflejar las perspectivas desde los planes de acción y mejora que se accionen.

Ahora bien, hablar de evaluación del desempeño en estos tiempos demanda analizarlo desde un cambio de paradigma que no tuvo un momento específico en la historia que haya generado el mismo, sino más bien como el conjunto de momentos y necesidades que tienen las personas ahora mismo y que influyen directamente en su motivación y por ende en los resultados, es decir, este cambio tiene más que ver con ser oportunos, estar atentos y no depender de un único proceso anual que carece de inmediatez y de solución efectiva, va de la mano con fomentar los diálogos para transformarlos en acción y no solo números, significa entonces, que “el proceso contemple el acompañamiento del colaborador y dedicar tiempo de “management” para liderar el desarrollo” y son justos esos elementos, los que están marcando la gran diferencia de unas empresas respecto a otras que decidieron moverse y responder con acciones”. (Parrondo & Pérez, 2020)

Ángel Martínez, socio director de “Execoach” (empresa encargada de llevar a cabo transformaciones culturales en Madrid, España) en la entrevista para el artículo sobre los objetivos alcanzables y colectivos, menciona quizá a uno de los elementos más difíciles de transformar y es el aprendizaje pues detalla puntualmente que “todos necesitamos recibir retroalimentación constante sobre cómo realizamos nuestro trabajo, este es el pilar fundamental de la mejora continua. Si un miembro de un equipo no sabe cómo está realizando su labor cada mes, o como mínimo cada dos meses, corto plazo se encontrará perdido (Parrondo & Pérez, 2020)” de manera que el objetivo final se aísla del compromiso y la verdadera gestión del talento humano que nace de la “importancia de los recursos humanos de toda empresa y la habilidad de este para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos, obtener satisfacción por el trabajo desempeñado eficientemente” (Villota, 2018)

Por consiguiente, la evaluación de desempeño es una herramienta que brinda información, pero no constituye la etapa final del proceso sino más bien, actúa como agente catalizadora para que las organizaciones traduzcan todo aquello que resulta de la aplicación de diversas



técnicas o herramientas para medir y que demandan traducirse en acciones pues de lo contrario, solo sería una tarea sin intención, es decir, parte de una rutina laboral. Por tanto, la evaluación del desempeño además de retener talento humano debe articular procesos conscientes de aprendizaje que integren habilidad y conocimiento que pueden categorizarse como programas de capacitación definidos como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Moreno & Obregón, 2018), Pese a que en algunas ocasiones la creación de partida presupuestarias para ejecutar programas de mejora y capacitación puedan verse como un gasto, no lo son, estas “constituyen una inversión que produce a la organización un rendimiento que de verdad vale la pena” (Chiavenato, 2011, cita por Moreno & Obregón, 2018).

La evaluación del desempeño debe gestionarse desde la perspectiva de desarrollo pues desde esta “se busca educar a los colaboradores de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluyendo una formación integral, donde se brinde la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y así, modifiquen sus hábitos y comportamientos y siendo más eficaces” (Moreno & Obregón, 2018). Pese a que el proyecto de ley buscar generar procesos de evaluación del desempeño, en los cuales un colaborador con dos calificaciones inferiores a 70, pueda ser despedido sin responsabilidad patronal, el paradigma debería plantearse desde la medición, el análisis traducido en construcción y finalmente en desarrollo.

A continuación, se presenta la metodología de investigación.

## **Metodología**

El presente trabajo se llevará a cabo mediante el tipo de investigación descriptiva debido a que, el objetivo principal será analizar las posibles recomendaciones para el aprovechamiento de planes de mejora y capacitación a partir del proceso de evaluación del desempeño durante el 2021. De acuerdo con Guevara Alban, Verdesoto Arguello y Castro Molina (2020), este tipo de investigación “se efectúa cuando se desea describir en todos sus

componentes principales, una realidad, es decir, puntualizar las características de la población que está estudiando”.

El enfoque de la investigación es cuantitativo que de acuerdo con Cortez Torres (2018) este “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento”. La objetividad en la metodología cuantitativa se establece a través del estudio de una gran cantidad de sujetos, las explicaciones proporcionadas se contrastan con la realidad y su concordancia entre interpretación de datos y la realidad, para obtener veracidad y objetividad del conocimiento obtenido (Monje, 2011, p. 14 citado por Cortez Torres, 2018).

La población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar (Ventura-León, 2017) y para esta investigación la misma está conformada por las todas las Municipalidades que conforman los gobiernos locales del país, 82 en total, por tanto, esta se clasificará como finita pues está formada por un limitado número de elementos (Rivera Olivera, 2017). De acuerdo con Rivera Olivera, 2017, “la observación de todos los elementos se puede dificultar en cuanto al trabajo, tiempo y costo y para solucionar este posible inconveniente; se debe utilizar una muestra estadística”.

Es así como el tipo de muestreo utilizado es no probabilístico de conveniencia debido a que, de esta manera, “es posible seleccionar aquellas personas que serán parte de la muestra de forma voluntaria. Lo anterior, fundamentado en la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los participantes con respecto al investigador” (Otzen & Manterola, 2017) . Tomando en cuenta el concepto definido anteriormente, la muestra de la investigación será de 51 funcionarios públicos que pertenecen a los Gobiernos locales de la ciudad capital.

Considerando las características del presente trabajo, el instrumento a utilizar para la recolección de datos será el cuestionario. De acuerdo con Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019), “el cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y que son contestadas por los encuestados, deben ser Fáciles de procesar y tabular confiable, que permita la recolección real de los objetivos y que sean

fáciles de ser depurados, que no sea ambigüedades y sobre todo que este conformado por preguntas claras, breves, concretas y lógicas”. La técnica empleada será la encuesta que es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso (Torres, Paz, & Salazar, 2019).

A continuación, en la sección de análisis de resultados, se exponen los resultados de la investigación realizada en los Municipios de la provincia de San José.

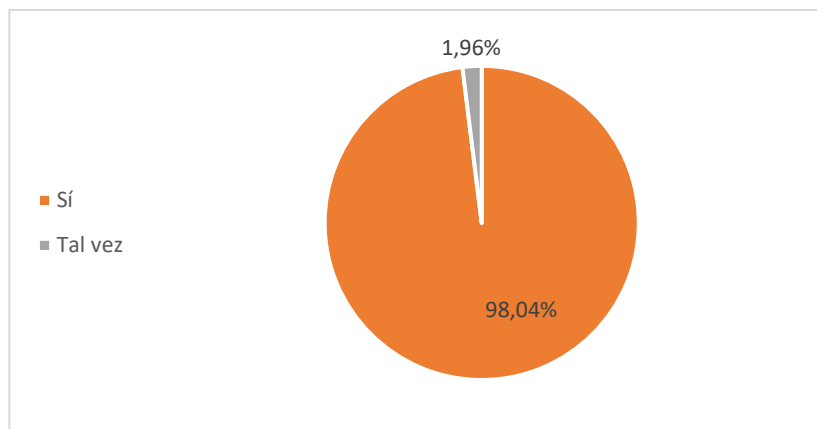
### **Análisis de resultados**

En el presente apartado se mostrarán los resultados obtenidos en la recolección de datos a través de la encuesta, misma que se conformó de un total de 13 preguntas y fue aplicada a 51 colaboradores de los Municipios de la provincia de San José. La información será presentada en esta sección mediante gráficos; de manera que se puedan analizar las respuestas obtenidas a partir de los objetivos planteados para la presente investigación con el fin de realizar las recomendaciones para plantear planes de mejora y capacitación a partir de la evaluación del desempeño.

La Real Academia Española (2021), define la percepción como la sensación interior que resulta de una impresión material producida en los sentidos corporales además de considerarse como conocimiento o una idea. Al identificar cual es la percepción de los colaboradores con relación al proceso de evaluación, los hallazgos fueron los siguientes:

#### **Gráfico 1**

#### **Representación porcentual de la importancia de la evaluación del desempeño**



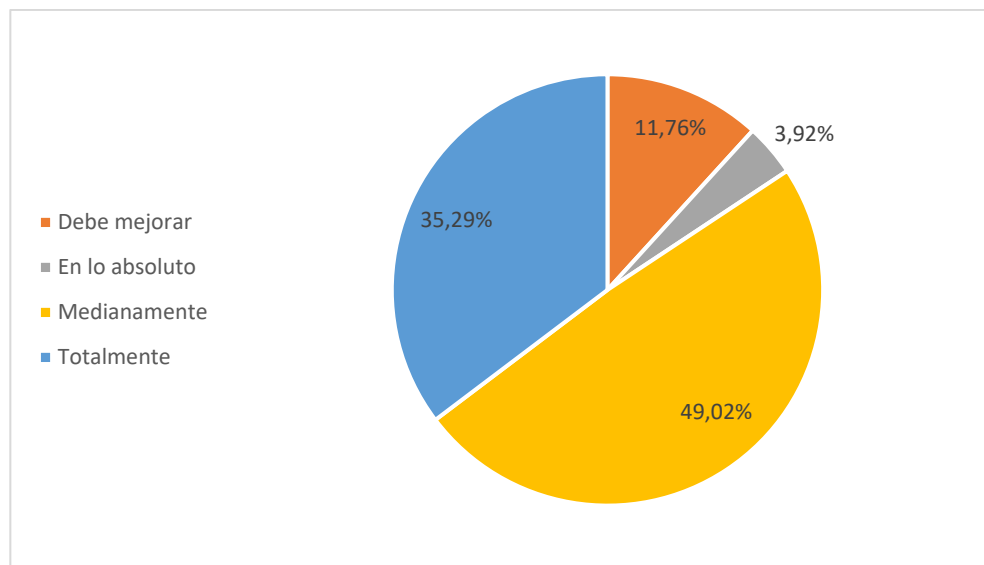
**Fuente:** Elaboración propia, 2021

El gráfico 1 ilustra el porcentaje de participantes que considera que la evaluación del desempeño es un proceso importante para la gestión municipal. El 98.04 % de los participantes expresó que sí consideran el proceso como importante, el 1.96 % manifestó que quizá es un proceso importante. Sin embargo, ninguno de los encuestados respondió de forma negativa a la interrogante.

Si podemos analizar la evaluación del desempeño como un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien y que por tanto se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa (Rivero-Remírez, 2019) podemos entender la razón por la cual casi la totalidad de los encuestados respondió de forma positiva a la pregunta pues de una u otra forma dicho proceso, influye en decisiones administrativas que impactan directamente a los colaboradores.

## **Gráfico 2**

**Conocimiento y dominio del proceso e instrumento de evaluación por parte del evaluador**



**Nota:** un instrumento de evaluación es toda técnica que permita evaluar un proceso y el desempeño en función de las características del aprendizaje que se pretende evaluar y de las condiciones en que habrá de aplicarse

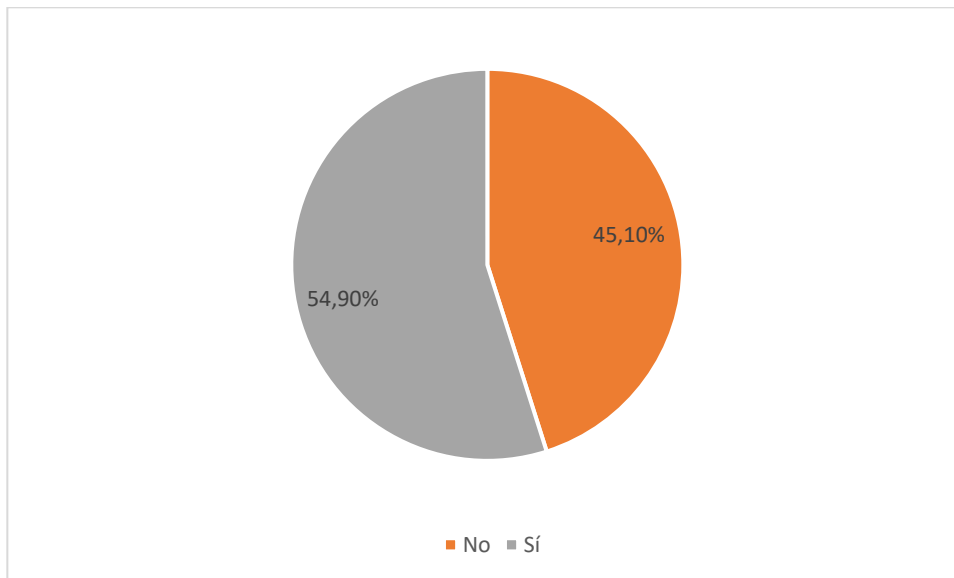
**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

El Gráfico 2 presenta información relevante con relación a la percepción del evaluador por parte de los encuestados de manera que un 49.02% expresó que el evaluador domina medianamente el proceso y el instrumento de evaluación, el 35,29% manifestó que el evaluador tiene un dominio total de ambos elementos, el 11,76% señaló que debe mejorar y finalmente el 3,92% de los encuestados respondió que el evaluador no domina en absoluto el proceso ni el instrumento de evaluación.

Los datos obtenidos a esta pregunta permiten hacer hincapié en cuán importante es el papel del evaluador pues es en él o ella quien recae la responsabilidad de ser imparcial y de compartir de manera constructiva los aspectos a mejorar del desempeño, además sobre las posibilidades para los incrementos a la productividad y mejora a las relaciones entre colaboradores (Quispe Cachi, 2020).

### Gráfico 3

**Porcentaje de los participantes que manifestaron conocer o desconocer los aspectos a evaluar.**



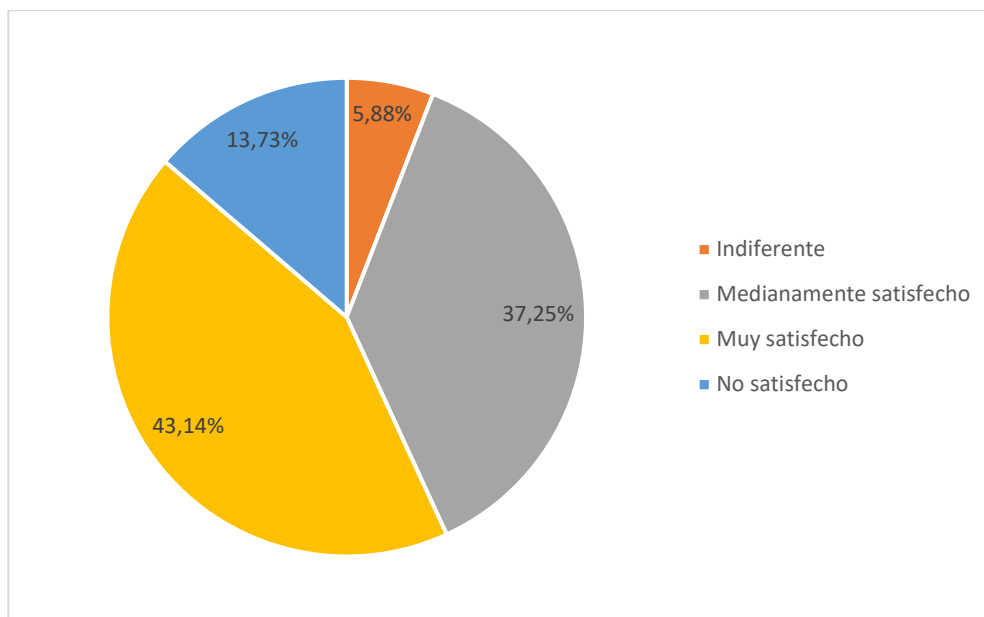
**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 3 se representan porcentualmente los participantes que conocen cuáles aspectos le serán evaluados antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño. El 54.90% manifestó que, conocen los elementos que conforman la evaluación, mismos que medirán el desempeño, mientras que un 45.10 % considera no conocer sobre el tema.

Cuando un colaborador afirma tener conocimiento del proceso y sobre todo de los aspectos que le serán evaluados significa que como institución se ha desarrollado y fortalecido un proceso consciente de cultura organizacional de manera que, el colaborador conoce que le será evaluado porque el proceso está claramente definido y se ha comunicado sobre su importancia. Significa además que contempla elementos estratégicos que integran las competencias con las expectativas y permite construir un proceso solido que se adapta a lo que la institución requiere organizacional y presupuestariamente. (Quispe Cachi, 2020)

**Gráfico 4**

## Nivel de satisfacción del proceso de evaluación



**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

El Gráfico 4 representa que el 43.14% de los participantes se encuentra muy satisfecho una vez ha finalizado el proceso de evaluación del desempeño, el 37,25% afirmó encontrarse medianamente satisfecho. Por otro lado, el 13,73% de los encuestados expresó no estar satisfecho y finalmente el 5,88% manifestó sentirse indiferente una vez ha finalizado.

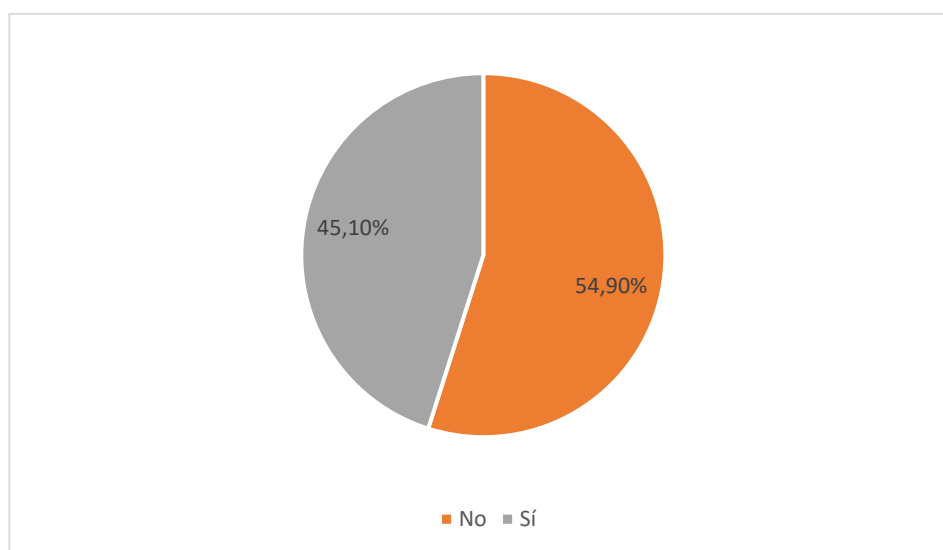
Al comparar el gráfico número 4, los encuestados en su mayoría indicaron conocer el proceso pero cuando confrontamos esta aseveración con los porcentajes que se visualizan en el gráfico 3, pese a que lo conocen la mayoría no se siente a gusto con el mismo de manera que, los resultados obtenidos en esta pregunta invitan a que las organizaciones realicen una revisión crítica a lo interno del proceso y su todo su recorrido es decir, el antes, durante y finalmente el después (retroalimentación) de manera que sea posible identificar si el proceso tiene carencias o requiere de actualizaciones, pues al ser las organizaciones sistemas vivos, sus procesos deben evolucionar paralelamente con sus necesidades.

Ahora bien, lograr una eficiente administración pública en los gobiernos locales, no es un resultado que se obtenga de la noche a la mañana, es un proceso que inicia desde la

decisión de crear sistemas con responsabilidades compartidas y traducirlas en acciones para que, de esta manera, se descubran cuáles son los pros y los contras que pudieran encontrarse al gestionar planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación. Al indagar en estos aspectos, los hallazgos son los siguientes:

### **Gráfico 5**

#### **Representación del porcentaje de encuestados que considera haber recibido retroalimentación una vez ha finalizado el proceso de evaluación**



Nota: la retroalimentación puede brindar información sobre el aprendizaje en términos de logro o rendimiento y/o sobre el aprendizaje en términos de proceso (Troussel, L. B. S., & Manrique, M. S., 2019)

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 5 se visualizan las respuestas de los participantes al consultarles si han recibido retroalimentación de forma oportuna y clara sobre su desempeño. Un 54,90 % indicó que no ha recibido retroalimentación, mientras que el 45,10 % sí indicó haber recibido retroalimentación.

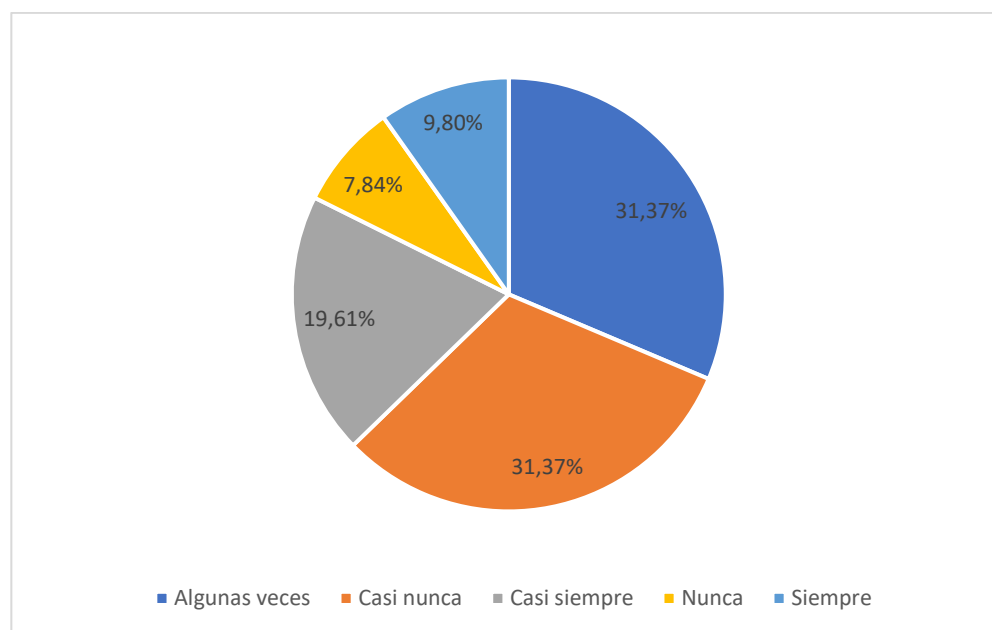
La evaluación del desempeño por sí sola no representa más que una calificación por archivar, la misma marca el inicio del proceso por lo que es necesario traducir esa



información en un mecanismo de seguimiento que deberá tener un responsable inmediato que sepa comunicar de manera asertiva y desde una perspectiva constructiva, la retroalimentación y “en base a ello se puedan tomar alternativas de mejoramiento continuo de los funcionarios enviándolos a capacitación para que mejoren su desempeño y generar en la organización un aporte significativo en el cumplimiento de sus metas” (Barón Hernández, 2017).

### Gráfico 6

#### Acciones para mejorar la gestión municipal a partir de los resultados de la evaluación del desempeño



Nota: La función pública se profesionaliza a través del mérito, la especialización y la igualdad de condiciones (...) así como evaluación continua que debe tener un trabajador que se dedica a la función pública (Ramos, M. Á. S., & Estrada, O. J. J., 2017).

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

El Gráfico 6 muestra el porcentaje de participantes que consideran que los resultados de la evaluación del desempeño se toman en cuenta para formular propuestas que permitan mejorar el accionar de la gestión municipal. Un 31,37 % respondió que nunca se toman en cuenta los resultados, el otro 31,37% corresponde a los participantes que indicaron que siempre se toman en cuenta los resultados, el 19,61% indicó que casi siempre se toman en

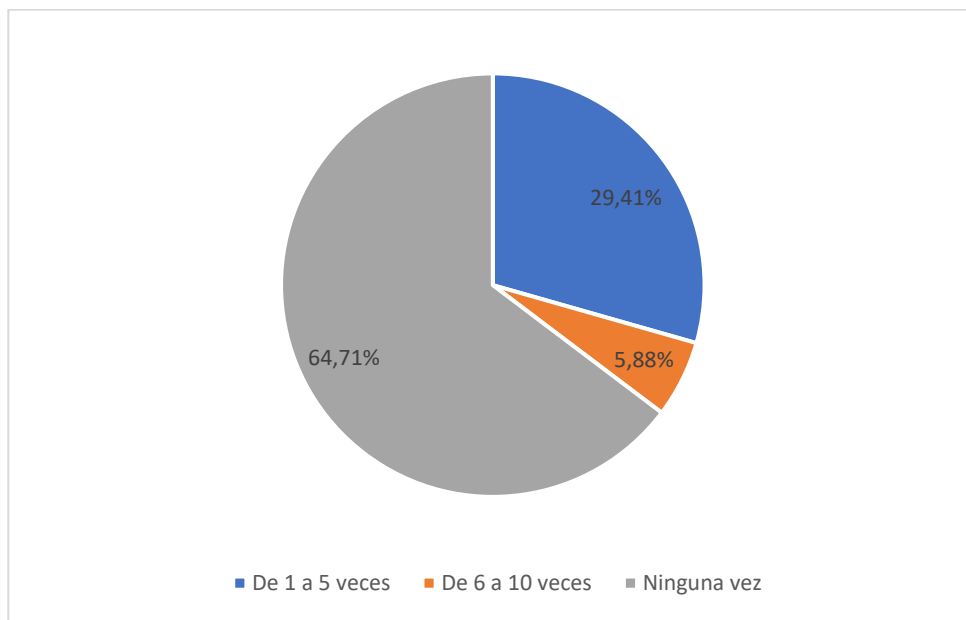
cuenta, mientras que el 9,80% señaló que algunas veces y finalmente el 7,84% manifestó nunca se toman en cuenta los resultados para formular acciones concretas.

Los resultados obtenidos en esta pregunta pueden señalar dos de los aspectos por mejorar de los procesos pues por un lado, es fundamental entender cuál es el objetivo que cumple la evaluación para la organización debido a que sin esta información resulta un poco difícil traducir los datos en retroalimentación que conlleve a establecer un plan que permita trabajar concretamente en las áreas de mejora y fortalecer aquellas que están bien pero que, en el contexto institucional, conlleven al crecimiento profesional y organizacional y que sea un ganar-ganar para ambas partes.

Para sugerir las recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación en las municipalidades de la provincia de San José es necesario indagar sobre las expectativas de los colaboradores y la realidad institucional en cuanto a la materialización o traducción de la información obtenida. Los hallazgos fueron los siguientes:

### **Gráfico 7**

#### **Programas de capacitación o planes de mejora recibidos a partir de los resultados de la evaluación del desempeño**



Nota: Contar con programas de capacitación eficiente permiten tener innovación, desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, con un sentido ético y de responsabilidad social (Luévano, J. A. C., & Martínez, J. L. R., 2017

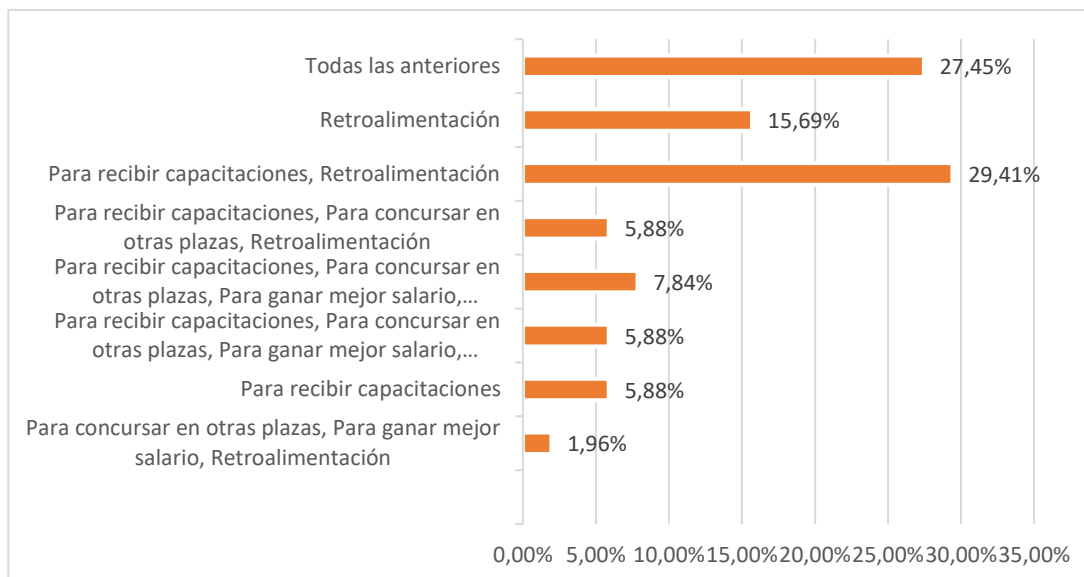
**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 7 los participantes indicaron la cantidad de veces que han recibido programas de capacitación o mejora según sean los resultados de la evaluación y para ello se establecieron rangos. El 64,71% de los encuestados expresó que ninguna vez han recibido un plan de mejora o capacitación, el 29,41% señaló haber recibido de 1 a 5 veces algún plan de mejora o capacitación y finalmente el 5,88% expresó haber recibido de 6 a 10 veces un plan de mejora o capacitación.

Pese a que hay un porcentaje de los participantes que afirma haber recibido algún programa de capacitación cuando lo comparamos con el perfil demográfico de los participantes en donde nos señala que la mayor parte de los encuestados tiene más de 16 años de trabajar para el Municipio, al dato es alarmante primeramente porque la muestra es realmente pequeña y como segundo punto, para este sector de la muestra los datos ni siquiera equivalen a un programa por año laborado, de manera que, la información no ha traducida eficientemente y así, es difícil que los colaboradores conozcan con certeza que se espera de ellos.

## **Gráfico 8**

### **Razones para ejecutar la evaluación del desempeño según encuestados**



**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 8, representa las razones por las cuales los participantes consideran que el proceso de evaluación es importante, la pregunta era de selección múltiple por lo que podían elegir varias opciones dentro de las cuales se encontraban: para recibir capacitaciones, para concursar en otras plazas, obtener mejor salario, retroalimentación, todas las anteriores o no considero que sea importante. La mayoría de los encuestados indicó que todas las razones son importantes el 0% de los encuestados indicó que no fuese importante.

A continuación, en la sección de *Conclusiones y Recomendaciones*, se sintetizarán los hallazgos más relevantes, las fortalezas, debilidades e implicaciones de la investigación.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Los colaboradores desconocen cuál es el objetivo que cumple el proceso y los aspectos que serán evaluados razón por la cual, no puede considerarse como fuerte y debe priorizarse dentro de la gestión organizacional, pues la misma constituye una herramienta de construcción y transformación para el desarrollo del talento humano. Para cambiar la percepción de los colaboradores con respecto a los planes de mejora y capacitación

provenientes del sistema de evaluación se recomienda diseñar y ejecutar una campaña de socialización sobre la importancia del proceso, de las etapas que lo conforman y el objetivo que cumple dentro del Municipio. Además, es conveniente que la persona a cargo de llevar a cabo la evaluación del desempeño; tenga pleno conocimiento y herramientas para construir un proceso asertivo y dirigido hacia la mejora continua.

Con relación a los pros y contras, la información recolectada mediante el proceso no es traducida ni retransmitida a ninguna otra instancia de manera que pueda ser funcional, el proceso finaliza sin una adecuada retroalimentación para que los colaboradores comprendan lo que se espera de ellos en cuanto al cumplimiento de objetivos pues el sistema es estático y meramente numérico, esto conlleva a que todas las tareas sean realizadas, pero de forma independiente y sin seguimiento. Para trabajar en esta área de mejora se recomienda que los responsables de dirigir la tarea en conjunto con los encargados de elaborar el plan estratégico revisen el proceso de evaluación en todos sus elementos con el objetivo principal de establecer el objetivo del proceso, identificar aquellas áreas de mejora consecuentemente, valorar si el instrumento con el que se evalúa a los y las colaboradores, les permiten cumplir sus expectativas y sobre todo si existen métricas con las que se pueda trabajar.

La evaluación del desempeño es un proceso que influye en la motivación de quienes conforman la fuerza laboral de los gobiernos locales razón por la cual, debe ser considerada desde un proceso consciente y constante para obtener resultados positivos pues esta influye en el entusiasmo, el comportamiento y el esfuerzo para cumplir con los objetivos organizacionales y los Municipios han carecido de esfuerzos para traducir la información obtenida en las evaluaciones en planes de mejora y capacitación para los y las servidores públicos. Se recomienda analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño para determinar, diseñar y planificar acciones concretas que estén orientadas a mejorar el accionar municipal, es decir, programas y planes de seguimiento que fortalezcan aquellas características que enriquecen el quehacer diario y que alineen aquellas áreas de mejora con los objetivos del plan estratégico, dichos programas no debieran ser de relleno.

Como reflexión final para la presente investigación se invita a ver la evaluación del desempeño como un proceso integral que evalúa no solo las aristas profesionales, sino que también de rendimiento y cumplimiento, mismas que impactan en los objetivos de las instituciones y pese a que por desconocimiento o poca comprensión se pueda considerar que es difícil, no es imposible establecer metodologías integrales, se trata de constancia, congruencia y consecuencias.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado Quesada, C., Piza Rocafort, R., & Garrido Gonzalo, M. (23 de Abril de 2019). *PROYECTO DE LEY EN EL MARCO DE EMPLEO PUBLICO*. Obtenido de <http://www.asamblea.go.cr/sd/SiteAssets/Lists/Consultas%20Biblioteca/EditForm/textoBASE19431%20Salario%20%C3%BAnico.pdf>
- Barón Hernández, P. (2017). *Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estratégico*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16133/BaronHernandezPaulina%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CGR. (2018). *RETOS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESQUEMA REMUNERATIVO PARA LOS MINISTERIOS DEL GOBIERNO*. Obtenido de [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2018/SIGYD\\_D\\_2018010168.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2018/SIGYD_D_2018010168.pdf)
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (4 de Setiembre de 2017). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPROMISO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- de Comando, C. T. (16 de Mayo de 2017). *Indicadores de gestión*. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=http%3A%2F%2Fwww.tablerodecomando.com%2Farticulos%2Findicadores-de-gestion-que-son.pdf&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=http%3A%2F%2Fwww.tablerodecomando.com%2Farticulos%2Findicadores-de-gestion-que-son.pdf&btnG=)
- Humano, C. (2019). Una herramienta que debe analizar la capacidad de transformar el futuro. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 48-55. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=271>

- Indacochea, B. Á., Porraspita, D. A., & Ganchozo, B. I. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, 148-157.
- Moreno, D. d., & Obregón, R. C. (2018). *Relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8594/1/18614.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Parrondo, J. R., & Pérez, C. (2020). Gestión del desempeño: una nueva década de más hablar y menos medir. *Capital Humano*, 43-57.
- Quispe Cachi, S. (2020). *Importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2017&q=importancia+del+evaluador+en+la+evaluaci%C3%B3n+desempe%C3%B1o&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2017&q=importancia+del+evaluador+en+la+evaluaci%C3%B3n+desempe%C3%B1o&btnG=)
- Ramirez, D. (2019). Modelo para la gestión de organizaciones empresariales: estructurado sobre los grupos de interés. *Revista Negotium*, 20-38.
- Rivera Olivera, R. (2017). *ESTADÍSTICA Y PROBABILIDAD*. Obtenido de <http://repositorio.uasf.edu.pe/bitstream/UASF/90/1/ESTADISTICA.pdf>
- Rivero-Remírez, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales*. *Revista Archivo Médico de Camagüey*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&tlng=es).
- Suárez, J. J. (2018). *Evaluación del desempeño en la Administración. Hacia un cambio de paradigma en el sistema español de empleo público*. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Juan+Jos%C3%A9+Ra](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Juan+Jos%C3%A9+Ra)



strollo+Su% C3% A1rez% 3A+Evaluaci% C3% B3n+del+desempe% C3% B1o+en+la+  
Administraci% C3% B3n.+Hacia+un+cambio+de+paradigma+en+el+sistema+espa%  
C3% B1ol+de+empleo+p% C3% BAblico% 2C+Valencia% 2C+Tira

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20de%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>

Ventura-León, J. L. (2017). *Population or sample?: A necessary difference*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=en).

Villota, M. J. (2018). *La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28329/1/49%20GTH.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo 1: Encuesta**

**Tema:** Recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación de desempeño en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021

**Presentación de la encuesta:** La presente encuesta forma parte de los requerimientos del Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la ULACIT. Está dirigida a los funcionarios de las Municipalidades de la provincia de San José

**Objetivo general:** El objetivo principal del instrumento es analizar las recomendaciones pertinentes para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación del desempeño en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021

La información obtenida es confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos

**Objetivo específico 1:** Identificar la percepción de los colaboradores con respecto a los planes de mejora y capacitación provenientes del sistema de evaluación del desempeño en las municipalidades de estudio.

1. ¿Considera que es importante conocer sobre su desempeño laboral?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Conoce cuál es el proceso de evaluación del desempeño?
  - b. Si
  - c. No

3. ¿Considera que la persona a cargo de realizar su evaluación del desempeño conoce y domina tanto el proceso como el instrumento de evaluación?
  - a. Totalmente
  - b. Medianamente
  - c. Debe mejorar
  - d. En lo absoluto
4. ¿Tiene conocimiento de los aspectos que se tomarán en cuenta en la evaluación del desempeño antes de iniciar el proceso?
  - a. Si
  - b. No
5. Desde sus experiencias, ¿Cómo se siente una vez que ha finalizado el proceso de evaluación?
  - a. Muy satisfecho
  - b. Medianamente satisfecho
  - c. No satisfecho
  - d. Indiferente

**Objetivo específico 2:** Descubrir los pros y los contras de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación que las municipalidades ponen en práctica.

1. ¿Tiene conocimiento de cuál es el objetivo que cumple la evaluación del desempeño dentro de su Municipio?
  - a. Sí
  - b. No
2. ¿Conoce de forma clara las competencias del puesto que desempeña?
  - a. Sí
  - b. No
3. Según su experiencia, ¿Ha recibido retroalimentación sobre los resultados de su evaluación del desempeño de forma clara y oportuna?
  - a. Si
  - b. No

4. ¿Considera que los resultados de la evaluación son tomados en cuenta para formular acciones que mejoren la gestión Municipal?
  - a. Si
  - b. No
  - c. A veces

**Objetivo específico 3:** Sugerir las recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021.

1. En el tiempo que tiene de laborar para el Municipio, ¿Cuántas veces ha recibido algún plan de mejora o programa de capacitación a partir de los resultados de la evaluación del desempeño?
  - a. Ninguna vez
  - b. 1 a 5 veces
  - c. 6 a 10 veces
  - d. Más de 10 veces
2. Según su experiencia, ¿La evaluación del desempeño debería tener por objetivo principal?
  - a. Reconocimiento hacia los logros
  - b. Mejorar la calidad y eficiencia de la gestión que le compete
  - c. Programa de incentivos y beneficios
  - d. Trabajar en áreas de mejora
  - e. Todas las anteriores
3. Desde su perspectiva, ¿Para qué es importante la evaluación del desempeño? (puede seleccionar varias observaciones)
  - a. Para recibir capacitaciones
  - b. Para concursar en otras plazas
  - c. Para ganar mejor salario

- d. Retroalimentación
  - e. Todas las anteriores
  - f. No considero que sea importante
4. Respecto a la motivación laboral, ¿Considera que la evaluación del desempeño y sus resultados influye en la manera cómo se siente con relación a su trabajo?
- a. Si
  - b. No

### **Perfil del encuestado**

#### **Nombre completo:**

1. Rango de edad
  - De 18 a 25
  - De 26 a 40
  - De 41 a 55
  - 56 o más
  
2. Mi género se ve mejor representado con el término
  - Femenino
  - Masculino
  - Ninguna de estos términos me representa
  
3. Nivel de escolaridad
  - Noveno año de Colegio
  - Undécimo año de Colegio
  - Nivel técnico
  - Bachillerato Universitario
  - Licenciatura
  - Postgrado
  
4. Antigüedad en la institución

- Menos de un año
- De 1 a cinco años
- De 6 años a 10
- De 11 a 15 años
- Más de 16 años

5. Antigüedad en el puesto actual

- Menos de un año
- De 1 a cinco años
- De 6 años a 10
- De 11 a 15 años
- Más de 16 años

## Anexo 2: Resultados

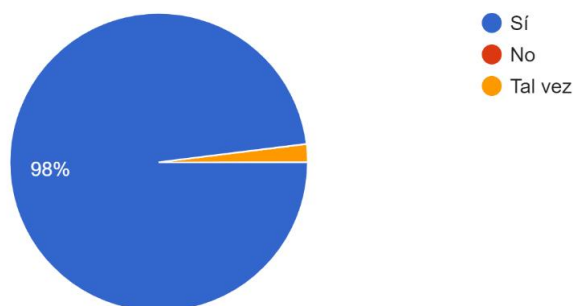
**Objetivo específico 1:** Identificar la percepción de los colaboradores con respecto a los planes de mejora y capacitación provenientes del sistema de evaluación del desempeño en las municipalidades de estudio

### Gráfico 1

#### Importancia de la evaluación del desempeño

1. ¿Considera que es importante conocer sobre su desempeño laboral?

51 respuestas



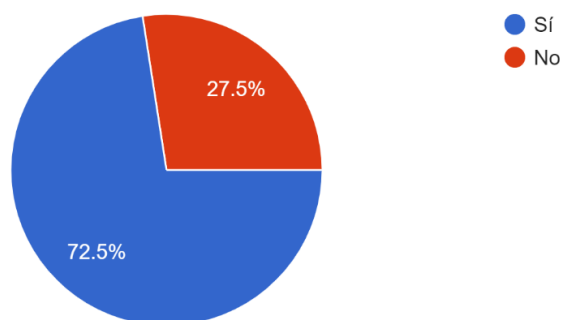
Fuente: : elaboración propia 2021

### Gráfico 2

#### Conocimiento del proceso de evaluación del desempeño

2. ¿Conoce cuál es el proceso de evaluación del desempeño?

51 respuestas



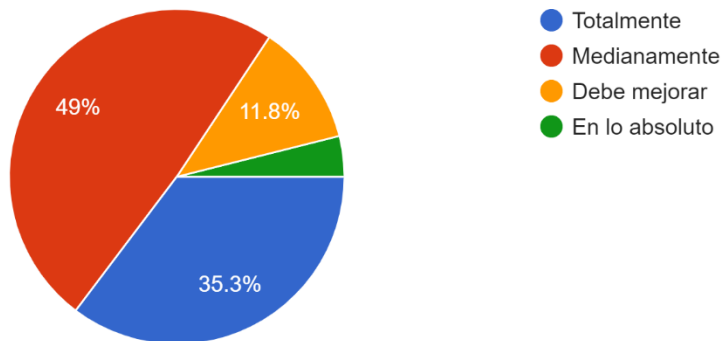
Fuente: elaboración propia 2021

### Gráfico 3

#### Conocimiento y dominio del proceso e instrumento de evaluación por parte del evaluador

3. ¿Considera que la persona a cargo de realizar su evaluación del desempeño conoce y domina tanto el proceso como el instrumento de evaluación?

51 respuestas



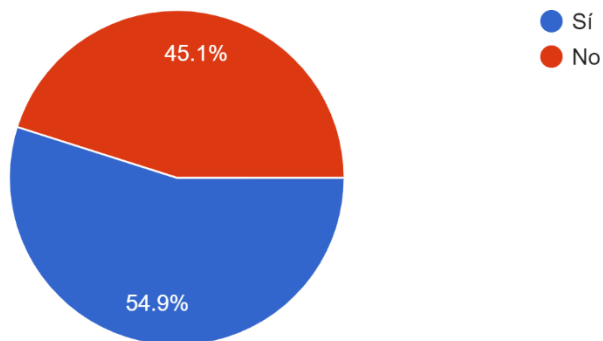
Fuente: elaboración propia 2021

### Gráfico 4

#### Conocimiento general de los aspectos a evaluar antes de iniciar el proceso

4. ¿Tiene conocimiento de los aspectos que se tomarán en cuenta en la evaluación del desempeño antes de iniciar el proceso?

51 respuestas



Fuente: elaboración propia 2021

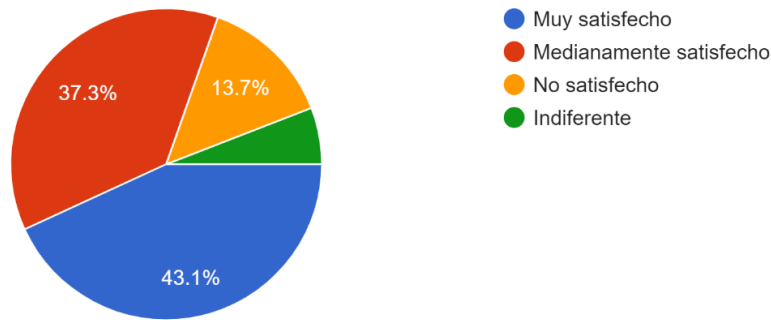


## Gráfico 5

### Nivel de satisfacción del proceso de evaluación

5. Desde sus experiencias, ¿Cómo se siente una vez que ha finalizado el proceso de evaluación?

51 respuestas



Fuente: elaboración propia 2021

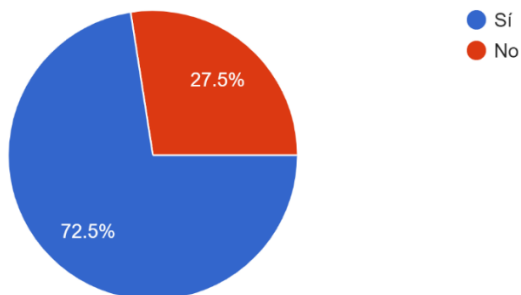
**Objetivo específico 2:** Descubrir los pros y los contras de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación que las municipalidades ponen en práctica

## Gráfico 6

### Conocimiento sobre el objetivo que cumple el proceso de evaluación del desempeño dentro de la gestión Municipal

1. ¿Tiene conocimiento de cuál es el objetivo que cumple la evaluación del desempeño dentro de su Municipio?

51 respuestas



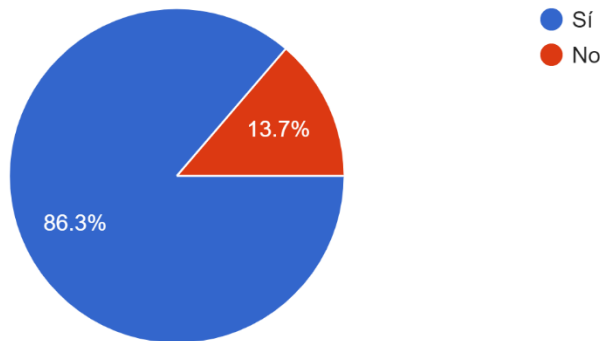
Fuente: elaboración propia 2021

## Gráfico 7

### Conocimiento sobre el perfil y las competencias del puesto para el cual fue contratado

2. ¿Conoce de forma clara las competencias del puesto que desempeña?

51 respuestas



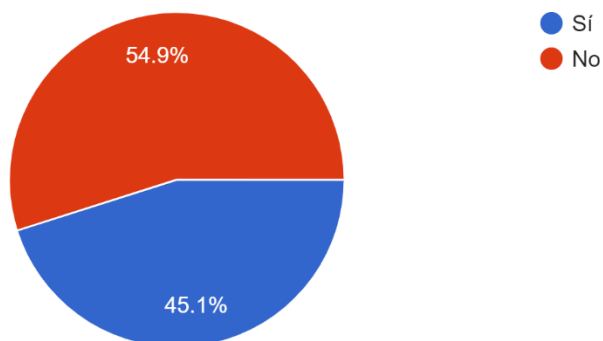
Fuente: elaboración propia 2021

## Gráfico 8

### Retroalimentación clara y oportuna de los resultados de la evaluación

3. Según su experiencia, ¿Ha recibido retroalimentación sobre los resultados de su evaluación del desempeño de forma clara y oportuna?

51 respuestas



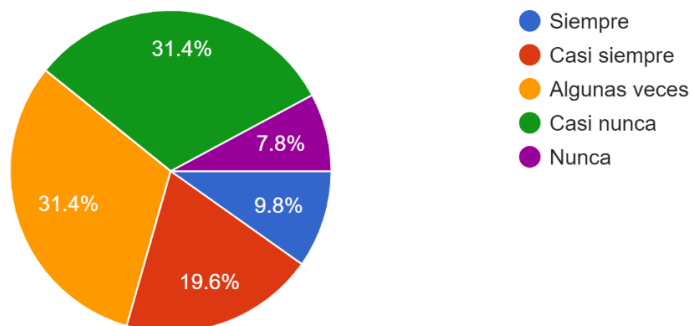
Fuente: elaboración propia 2021

## Gráfico 9

### Acciones para mejorar la gestión municipal según resultados de evaluación del desempeño

4. ¿Considera que los resultados de la evaluación son tomados en cuenta para formular acciones que mejoren la gestión Municipal?

51 respuestas



Fuente: elaboración propia 2021

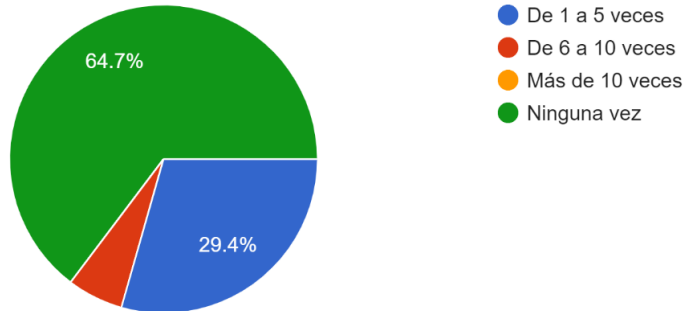
**Objetivo específico 3:** Sugerir las recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021

## Gráfico 10

**Cantidad de programas de capacitación o planes de mejora recibidos a partir de los resultados de evaluación**

1. En el tiempo que tiene de laborar para el Municipio, ¿Cuántas veces ha recibido algún plan de mejora o programa de capaci... resultados de la evaluación del desempeño?

51 respuestas



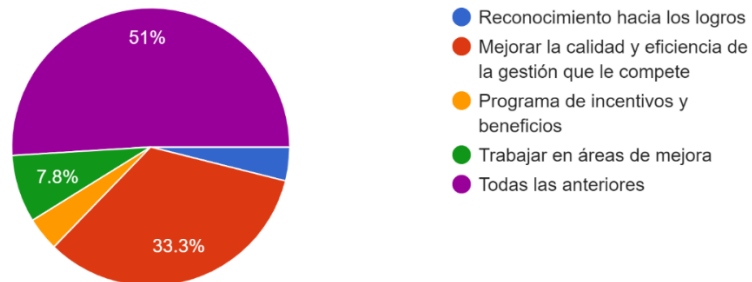
**Fuente: elaboración propia 2021**

### Gráfico 11

#### Objetivo de la evaluación del desempeño

2. Según su experiencia, ¿La evaluación del desempeño debería tener por objetivo principal?

51 respuestas



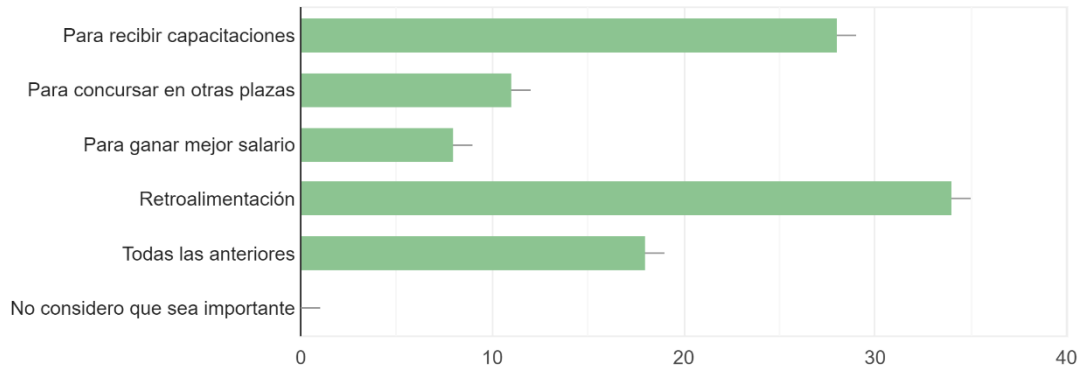
**Fuente: elaboración propia 2021**

## Gráfico 12

### Razones para ejecutar la evaluación del desempeño según encuestados

3. Desde su perspectiva, ¿Para qué es importante la evaluación del desempeño? (puede seleccionar varias opciones)

51 respuestas



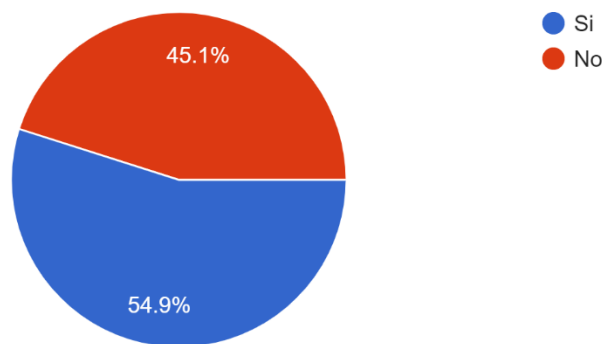
Fuente: elaboración propia 2021

## Gráfico 13

### Motivación laboral y su relación con la evaluación del desempeño

4. Respecto a la motivación laboral, ¿Considera que la evaluación del desempeño y sus resultados influye en la manera cómo se siente con relación a su trabajo?

51 respuestas



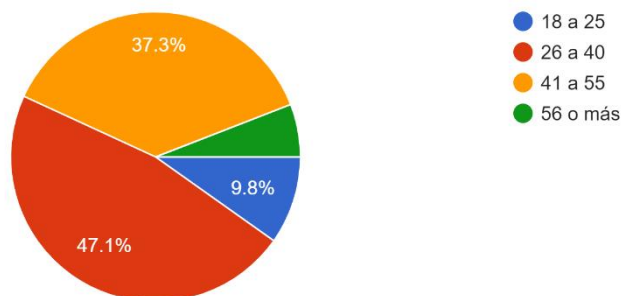
Fuente: elaboración propia 2021

## Perfil del encuestado

### Gráfico 13

#### Edad de los encuestados

Rango de edad  
51 respuestas

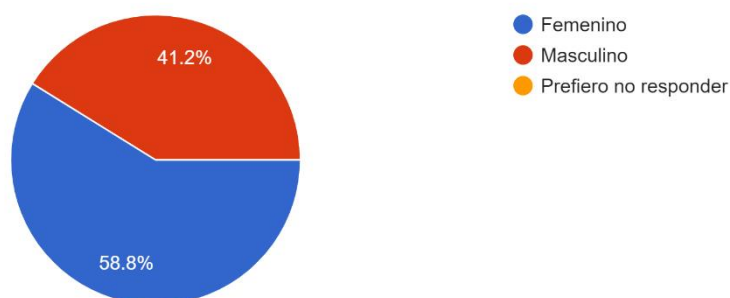


Fuente: elaboración propia 2021

### Gráfico 14

#### Género

Mi género se ve mejor representado con el término  
51 respuestas



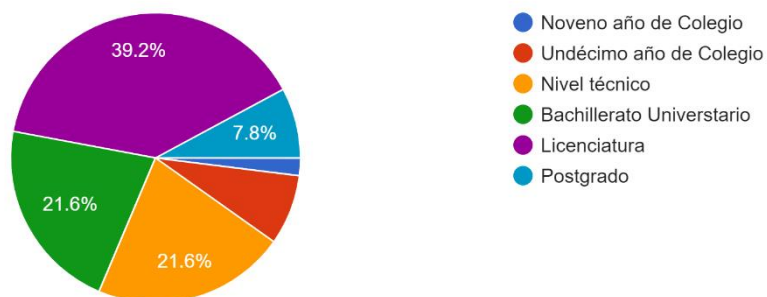
Fuente: elaboración propia 2021

## Gráfico 15

### Grado académico

Nivel de escolaridad

51 respuestas



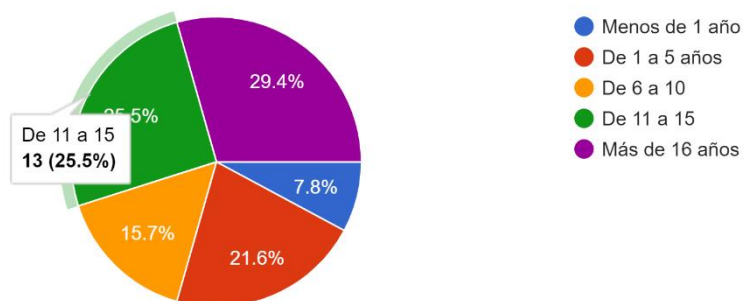
Fuente: elaboración propia 2021

## Gráfico 16

### Años de antigüedad en la institución

Antigüedad en la institución

51 respuestas



Fuente: elaboración propia 2021

## CARTA APROBACIÓN FILOLÓGICA

Alajuela, 23 de Abril de 2021

Señores

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT

Presente

Estimados señores:

Por este medio yo, Kinda Heron Edwards, mayor, soltera, Filóloga, incorporada al Colegio de Profesores y Licenciados, con el número de carné 63731, vecina de Alajuela, Alajuela; portadora de la cédula de identidad número 1-1142-0606, hago constar:

- Que he revisado el trabajo final de graduación para optar por el grado académico de licenciatura denominada "Recomendaciones para el aprovechamiento de los planes de mejora y capacitación a partir del sistema de evaluación de desempeño en las municipalidades de la provincia de San José durante el 2021"
- Que el trabajo final de graduación es sustentado por la estudiante Hellen Melissa Rojas Cerda, cédula 1-1599-0001.
- Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.
- Que en cuanto a la revisión de fondo, es decir, su contenido, originalidad y veracidad, es responsabilidad del autor y sus asesores

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT se suscribe atentamente;



Kinda Heron Edwards

Licenciada

111420606