



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA LOS MIEMBROS DE LA POLÍCIA
NACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA
POLICIAL (DIPOL)**

SUSTENTADO POR:

**DENISSE MARICELA SIERRA EGUIGURE
DENISSE MICHELL MARTÍNEZ VALLECILLO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

MAYO 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
DESIREÉ TEJADA CALVO**

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA LOS MIEMBROS DE LA POLICÍA
NACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA
POLICIAL (DIPOL)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

JAVIER DEL CID

ASESOR TEMÁTICO

LUIS REYES

MIEMBROS DE LA TERNA

GINA VELÁSQUEZ

MARÍA ELENA MORAZÁN

ENRIQUE RIVAS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA LOS MIEMBROS DE LA POLICÍA
NACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA
POLICIAL (DIPOL)**



FACULTAD DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS MIEMBROS DE LA POLICÍA NACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL (DIPOL)

**DENISSE MARICELA SIERRA EGUIGURE
DENISSE MICHELL MARTÍNEZ VALLECILLO**

RESUMEN

La Dirección de Inteligencia Policial ha realizado muchos esfuerzos por mejorar sus procesos administrativos, en especial los que tienen que ver con el talento humano. El propósito de este proyecto de investigación fue describir y analizar el actual proceso de evaluación de desempeño con el objetivo de establecer un nuevo proceso de evaluación para esta Dirección Policial, para poder lograr objetivo decidimos utilizar un método de investigación con enfoque mixto de alcance descriptivo con un diseño no experimental transversal; en el que la población finita fue de 554 miembros que proporcionaron la información suficiente para implementar 3 instrumentos de investigación que nos proveyeron de información que nos llevó a identificar que el instrumento aplicado para la evaluación de desempeño es estándar para todas las direcciones policiales del país aun cuando estas realizan diferentes funciones. De igual forma, basados en el análisis de los asesores entrevistados concluimos que se deben implementar nuevos modelos de evaluación que estén ligadas a los objetivos del puesto y de la dirección para mejorar el rendimiento individual y colectivo. Al culminar con el proceso de investigación y basadas en los hallazgos encontrados hicimos la

recomendación de implementar un manual genérico de evaluación de desempeño para la Dirección de Inteligencia Policial que incluyó aspectos como, un nuevo proceso para la aplicación de un instrumento que evalúe el desempeño en el puesto de trabajo y que se incluya la retroalimentación como parte esencial del proceso.

Palabras clave: evaluación de desempeño, métodos de evaluación, instrumentos.



GRADUATE SCHOOL

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS
MIEMBROS DE LA POLICÍA NACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE
INTELIGENCIA POLICIAL (DIPOL)**

**DENISSE MARICELA SIERRA EGUIGURE
DENISSE MICHELL MARTÍNEZ VALLECILLO**

ABSTRACT

The Directorate of Police Intelligence has made many efforts to improve its administrative processes, the purpose of the research project was to describe and analyze the current performance evaluation process with the aim of establishing a new evaluation process for this Police Directorate, in this sense In order to achieve the objective, we decided to use a method of research with a mixed approach of descriptive scope with a non-experimental transversal design; in which the finite population was 554 members that provided enough information to implement 3 research instruments that provided us with information that led us to identify that the instrument applied for the evaluation of performance is standard for all the police directorates of the country. when they perform different functions. Likewise, based on the analysis of the interviewed consultants, we conclude that new evaluation models must be implemented that are linked to the objectives of the position and the direction to improve individual and collective performance. In this sense, we made the recommendation to implement a generic performance evaluation manual for the Police Intelligence Directorate that included aspects such as a new process for the application of an instrument that evaluated

the performance in the workplace and included the feedback as an essential part of the process.

Key words: performance evaluation, evaluation methods, instruments.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de Tesis a Dios por permitir cumplir con nuestros anhelos y metas y a todos nuestros familiares y amigos que nos han apoyado durante nuestras vidas y carreras universitarias, acompañándonos en el camino hasta este gran logro.

AGRADECIMIENTO

Brindamos nuestro más cordial agradecimiento a la Policía Nacional de Honduras en la Dirección de Inteligencia Policial por colaborar y ser partícipes de nuestra investigación. Así mismo, a maestros y asesores que nos han brindado sus conocimientos en el transcurso de nuestra maestría dentro y fuera de la universidad que nos permitieron lograr culminar con éxito este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes del problema.....	2
1.3. Definición del problema.....	7
1.3.1. Enunciado del problema.....	7
1.3.2. Formulación del problema.....	8
1.3.3. Preguntas de investigación.....	8
1.4. Objetivos de investigación.....	9
1.4.1. General.....	9
1.4.2. Específicos.....	9
1.5. Justificación.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Análisis de la situación actual.....	11
2.2. Definiciones y propósito de la evaluación de desempeño.....	16
2.2.1. Definiciones.....	16
2.2.2. Propósito.....	19
2.3. Métodos de evaluación de desempeño.....	20
2.3.1. Métodos tradicionales.....	20
2.3.2. Métodos de evaluación actuales.....	26
2.4. Instrumentos aplicados para la evaluación de desempeño.....	32
2.4.1. Observación directa del postulante en ambiente real de trabajo.....	32
2.4.2. Situaciones organizadas al efecto de su observación.....	33
2.4.3. Resolución de problemas.....	33
2.4.4. Estudio de casos.....	33
2.4.5. Análisis de documentación.....	34
2.4.6. Entrevista.....	34
2.4.7. Cuestionario.....	34
2.5. Fundamento legal.....	35
2.5.1. Análisis del nuevo organigrama.....	35
2.5.2. Proceso de evaluación de desempeño según la Ley.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	42

3.1.	Congruencia metodológica	42
3.1.1.	Matriz metodológica	42
3.1.2.	Esquema de variables de estudio	43
3.1.3.	Operacionalización de variables	44
3.2.	Enfoque de investigación.....	48
3.2.1.	Enfoque mixto.....	48
3.2.2.	Alcance	48
3.3.	Diseño de investigación	49
3.3.1.	Población	49
3.3.2.	Muestra	51
3.3.3.	Unidad de análisis y respuesta	52
3.4.	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	52
3.4.1.	Instrumentos	52
3.4.1.2.	Entrevista en profundidad.....	53
3.4.2.	Técnicas	54
3.4.3.	Procedimiento	55
3.5.	Fuentes de información.....	56
3.5.1.	Fuentes primarias.....	56
3.5.2.	Fuentes secundarias	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		58
4.1.	Resultados de análisis de los datos de la encuesta.....	58
4.1.1.	Datos demográficos	59
4.1.2.	Estructura organizacional	65
4.1.3.	Funciones	68
4.1.4.	Proceso actual del proceso de evaluación.....	73
4.1.5.	Cruce de variables en las encuestas	84
4.2.	Resultados de análisis de los datos de las entrevistas	88
4.3.	Resultados de análisis comparativo	91
4.4.	Propuesta de mejora.....	92
4.4.1.	Manual Genérico de Evaluación de Desempeño para los Miembros de la Dirección de Inteligencia Policial.....	92
4.4.2.	Justificación	92
4.4.3.	Objetivos.....	94

4.4.4. Frecuencia.....	95
4.4.5. Proceso.....	95
4.4.6. Responsables.....	104
4.4.7. Cronograma y presupuesto	106
4.4.8. Diagrama de implementación de la propuesta.....	107
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1. Conclusiones.....	108
5.2. Recomendaciones	109
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	118
Encuestas.....	118
Cuadro comparativo de la evaluación de desempeño de la Policía Nacional de Honduras con otros países.....	126
Entrevistas.....	135
Formatos para Propuesta.....	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Administración de recursos humanos... ..	24
Figura 2. Matriz metodológica.... ..	42
Figura 3. Esquema de variables de estudio.....	43
Figura 4. Proceso de aplicación de técnicas... ..	56
Figura 5. Frecuencia de la evaluación de desempeño	95
Figura 6. Proceso de comunicación	98
Figura 7. Proceso de evaluación de desempeño	99
Figura 8. Diagrama de implementación de la propuesta	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	44
Tabla 2. Áreas y categorías.....	50
Tabla 3. Descripción del análisis comparativo.....	51
Tabla 4. Unidades de análisis y respuesta.....	52
Tabla 5. Participación en cada departamento colaboradores.....	60
Tabla 6. Participación en cada departamento jefe.....	61
Tabla 7. Participación del jefe inmediato colaboradores.....	65
Tabla 8. Instrumentos de aplicación.....	77
Tabla 9. Instrumentos aplicados a jefes.....	78
Tabla 10. Instrumentos de evaluación aplicados colaboradores-jefes.....	86
Tabla 11. Criterios para evaluar el proceso.....	100
Tabla 12. Factores claves.....	100
Tabla 13. Compromisos.....	104
Tabla 14. Niveles de gestión.....	101
Tabla 15. Cronograma y presupuesto.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad de Colaboradores.....	60
Gráfico 2. Edad de jefes.....	60
Gráfico 3. Área de colaboradores.....	63
Gráfico 4. Área de jefes.....	64
Gráfico 5. Categoría colaboradores.....	64
Gráfico 6. Categoría de jefes.....	65
Gráfico 7. Cantidad de subordinados jefes.....	68
Gráfico 8. Conocimiento de las funciones colaboradores.....	69
Gráfico 9. Conocimiento de las funciones jefes.....	69

Gráfico 10. Indicadores con relación al puesto colaboradores	70
Gráfico 11. Indicadores con relación al puesto jefes	71
Gráfico 12. Objetivos del area con relación a la evaluación colaboradores	71
Gráfico 13. Objetivos del area con relación a la evaluación jefes.....	72
Gráfico 14. Nivel de intervención de los jefes evaluaciones colaboradores	73
Gráfico 15. Nivel de intervención de los jefes en las evaluaciones jefes.....	73
Gráfico 16. Eficiencia del proceso de evaluación colaborados	74
Gráfico 17. Eficiencia del procesos de evaluación jefes	75
Gráfico 18. Transparencia del proceso de evaluaciónn colaboradores	76
Gráfico 19. Transparencia del proceso de evaluación jefes	76
Gráfico 20. Imparcialidad del proceso de evaluación colaboradores	77
Gráfico 21. Imparcialidad del proceso de evaluacion jefes.....	78
Gráfico 22. Medios de comunicación colaboradores	81
Gráfico 23. Medios de comunicación jefes	81
Gráfico 24. Retroalimentación colaboradores	82
Gráfico 25. Retroalimentación jefes.....	83
Gráfico 26. Frecuencia colaboradores.....	84
Gráfico 27. Frecuencia jefes.....	84
Gráfico 28. Participación en el proceso de evaluación.....	85
Gráfico 29. Áreas colaboradores-jefes	86
Gráfico 30. Conocimiento de funciones en el descriptor colaboradores-jefes.....	87
Gráfico 31. Niveles de intervención en el proceso colaboradores-jefes.....	87
Gráfico 32. Retroalimentación colaboradores-jefes	89
Gráfico 33. Eficiencia del proceso colaboradores-jefes	89

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS MIEMBROS DE LA POLICÍA NACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL (DIPOL)

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Introducción

El presente trabajo de investigación se centra en analizar el actual proceso de evaluación de desempeño aplicado en la Dirección de Inteligencia Policial de Honduras, a pesar de los esfuerzos y reestructuraciones implementadas en dicha entidad gubernamental se ha detectado la necesidad de crear una propuesta de evaluación de desempeño para los miembros que conforman esta dirección de la policía.

En este sentido, se deben analizar desde el punto de vista de los asesores en esta entidad como se encuentra en la actualidad este proceso para detectar las falencias que existen en su implementación, de igual forma, comparar este proceso con otras organizaciones policiales de Latinoamérica para enriquecer con esta información la investigación. La aplicación de diferentes instrumentos de evaluación es determinante para realizar las valoraciones pertinentes del desempeño laboral de los colaboradores y es importante conocer como los colaboradores consideran el proceso actual con el que los están evaluando.

Considerando lo anterior, este estudio ayudará a solventar la problemática planteada con relación a la evaluación de desempeño, generando masa crítica para futuros estudios dentro del ámbito policial y siendo uno de los pocos avances que buscan mejorar el proceso de evaluación para mejorar la administración del talento humano que se encuentra en esta organización policial.

1.2. Antecedentes del problema

Existen varias investigaciones en el área de Recursos Humanos en diferentes empresas e instituciones en las que se abordan diferentes temas como: reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, entre otros temas, pero han sido muy pocas las realizadas en organizaciones policiales.

La policía nacional como una institución profesional permanente del Estado, apolítica en el sentido partidista, de naturaleza puramente civil, encargada de velar por la conservación del orden público, la prevención, control y combate al delito; proteger la seguridad de las personas y sus bienes; ejecutar las resoluciones, disposiciones, mandatos y decisiones legales de las autoridades y funcionarios públicos, todo con estricto respeto a los derechos humanos.

La imagen institucional está relacionada directamente con el desempeño y la función de seguridad que el Estado está obligado a brindar en beneficio de la ciudadanía.

Para garantizar el desempeño policial este se debe adherir a los principios democráticos y sobre todo es vital que la policía este sometida a mecanismos de supervisión, internos y externos que contribuyan a fortalecer el desempeño policial para volverlos más transparentes, modernos y eficientes. (Saín, 2003).

Con la transformación policial sujeta a la ley y de los derechos humanos busca garantizar de la eficiencia y responsabilidad de la institución y de cada uno de sus representantes. Para ello, se requiere construir sistemas de responsabilidad policial acompañados de controles coherentes que requieran de la participación de distintas instituciones para lograr un sistema dinámico y eficiente.

En consecuencia, es posible afirmar que el desempeño de una institución policial coherente con los principios democráticos y favorables para la consolidación del régimen político debe estar caracterizado por tres aspectos clave: efectividad policial en la consecución de su misión institucional; legalidad policial en el ejercicio de sus funciones, y legitimidad policial, es decir, que cuente con la confianza, la credibilidad y el respaldo de la ciudadanía (Bonilla Ovallos, 2018).

Bajo el tema del desempeño policial y la satisfacción de la ciudadanía, la debida preparación académica y su respectivo entrenamiento hacen que el policía se profesionalice en niveles suficientes para enfrentar con capacidad y eficiencia al delincuente, reduciendo así, ostensiblemente el número de casos que quedan sin una respuesta que satisfaga plenamente al ciudadano afectado. (Leticia Calderon 2002). La evaluación del desempeño policial es el proceso a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora y califica el conjunto de las actitudes, conducta y el rendimiento de los miembros de la Carrera Policial.

En busca de realizar mejoras se aplicaron varios diagnósticos por parte de la OEA y la Policía Nacional de Colombia con relación a diferentes aspectos dentro de la Policía Nacional de Honduras y cuyos resultados fueron los siguientes:

Diagnóstico No.1 aplicado a la Policía Nacional de Honduras realizado por la Policía Nacional de Colombia en el año 2010 en él se afirma que:

- No existe normativa en el país, que regule o controle el servicio de inteligencia. (organización).
- El servicio de inteligencia se encuentra disgregado en un componente por cada unidad, sin un direccionamiento claro para cada uno. (Talento humano)

- No hay definidos procesos para la producción o prestación del servicio. (Organización).
- No se tienen definidos los lineamientos para garantizar un desarrollo adecuado de la gestión de la especialidad. (organización).
- No están identificados los usuarios internos y externos de los productos o servicios. (Organización).
- No se tienen definidos los lineamientos para garantizar un desarrollo adecuado de la gestión de la especialidad. (organización).
- No están identificados los usuarios internos y externos de los productos o servicios. (Organización).
- No hay canales de comunicación dentro de la entidad. (Organización).
- No hay establecida una estructura funcional para llevar a cabo la prestación del servicio de inteligencia (Organización).
- No están reglamentadas las funciones de cada una de las dependencias. (Organización).

Diagnóstico No. 2 aplicado a la Policía Nacional de Honduras realizado por la OEA en el año 2012 en él se indica que:

- Existe un alto grado de ineficiencia de recurso humano, financiero, tecnológica infraestructura física. (talento humano, tecnología y logística).
- No existe formulación estratégica y operacional (organización).
- La Policía Nacional de Honduras no cuenta con un centro de formación o programas académicos (centro de capacitación).
- Se presentan limitaciones para el cumplimiento de la actividad de inteligencia con absoluta independencia (organización).

- Las actividades de inteligencia y contrainteligencia se desarrollan sin la existencia de protocolos y manuales de procedimientos (organización).
- Deficiencia en la coordinación con otros actores internos y externos (organización).
- La falta de confianza y credibilidad entre las personas y hacia las instituciones (organización).
- Al mismo tiempo los procesos de selección y actualización del personal que es destinado a estas labores se realizan con base en criterios no estructurados institucionalmente (talento).

Diagnóstico No. 3 aplicado a la Policía Nacional de Honduras realizado por la Policía Nacional de Colombia (Inteligencia) en el año 2013 en el que se determinó que hay:

- Carencia de una doctrina de inteligencia y confusión con investigación criminal (organización).
- Falta de una línea de producción de documentos de inteligencia. (organización).
- No hay una estructura orgánica y funcional de inteligencia. (organización).
- Inexistencia de procesos de selección e incorporación del personal. (talento humano).
- No hay capacitación para el personal de inteligencia. (talento humano).
- Escasos e inadecuados recursos logísticos para el servicio. (Vehículos, combustible, comunicaciones) (logística).
- Inadecuadas instalaciones policiales para inteligencia. (infraestructura).
- Escases de personal en inteligencia. (talento humano).

Diagnóstico No. 4 aplicado a la Policía Nacional de Honduras realizado por la OEA en el año 2014 en él se indica que se necesita:

- Una política y alcance del marco legal vigente. (organización).
- Enfoque y marco conceptual. (Gerenciamiento eminentemente operacional de la inteligencia VS Visión fundada en la comprensión y anticipación de las amenazas) (organización).
- Educación y profesionalización (creación escuela, procesos de investigación científica) (centro de capacitación).
- Desarrollo tecnológico. (SI3) (tecnología).
- Trabajo por procesos. (ciclo de inteligencia) (organización).
- Perfiles y competencias del personal. (manual de cargos y funciones, asignación perfiles y competencias y desequilibrio organizacional) (talento humano).
- Recursos, capacidad técnica y tecnológica. (tecnología).

Diagnóstico No.5 aplicado a la Policía Nacional de Honduras realizado por Policía Nacional de Colombia en el año 2014 en él se afirma que actualmente:

- La actividad de inteligencia policial no está reglamentada bajo el amparo de una ley (Organización).
- La inteligencia en la Policía Nacional no se encuentra direccionada, ni articulada bajo un órgano rector. (organización).
- Los componentes de inteligencia regional y departamental no están articulados con el nivel central. (Organización).
- La Policía de Honduras carece de una estructura de contrainteligencia policial sólida (contrainteligencia).
- El servicio de inteligencia policial no cuenta con el parte ideal (talento humano).

- Inteligencia Policial adolece de un servidor que garantice una base de datos robusta e integral para administrar toda la información (tecnología).
- El servicio de inteligencia policial no cuenta con procesos consolidados de administración de fuentes humanas.
- Hay una carencia de una ley que reglamente el pago de recompensas y de pago de información de inteligencia.

1.3. Definición del problema

1.3.1. Enunciado del problema

La Policía Nacional en sus últimos años, ha tenido varias reestructuraciones en sus diferentes áreas y procedimientos con el fin de mejorar y actualizar tanto los procesos operativos como administrativos de la institución. Asimismo, el área de recursos humanos ha tenido un gran reto en poder alinear las nuevas políticas, estructura, objetivos estratégicos, evaluación de desempeño, entre otros aspectos determinantes para garantizar la funcionalidad de la Dirección de Inteligencia Policial.

A pesar de que han sido varias las reestructuraciones y avances en esta área, aun se requiere actualización y mejoramiento en procesos y herramientas que permitan a los funcionarios contar con las competencias, habilidades, conocimientos, entre otros requerimientos estipulados en las leyes y reglamentos de la policía nacional, para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo.

(Del Toro, 2016) describe que la evaluación de desempeño de un cargo está condicionada por los objetivos establecidos para la organización y la derivación de éstos hacia cada uno de los procesos y finalmente hasta el nivel del cargo, por tanto, este tipo de evaluación debe

estar orientada a cada área, funciones y nivel jerárquico dentro de la organización, en los que se evalúa según su aporte y funcionalidad.

De igual forma, no podemos lograr que los funcionarios policiales alcancen su máximo potencial si no desarrollamos las habilidades, conocimientos y competencias que se requiere para la ejecución efectiva de sus responsabilidades y funciones con la institución, es indispensable contar con un proceso que nos ayude a tener un camino claro y definido de las necesidades que estos puedan tener en el desarrollo de sus funciones y poder mejorar su desempeño.

Para lograr eliminar este tipo de falencias en el área de recursos humanos de la Policía Nacional de Honduras es necesario analizar el actual proceso de evaluación de desempeño en la Dirección de Inteligencia Policial, investigar los nuevos procesos y métodos aplicados en el área; para poder sugerir una nueva propuesta de evaluación que permita determinar el nivel de desempeño de los funcionarios según sus funciones y el área en la que se desempeñan.

1.3.2. Formulación del problema

Mejorar el proceso actual de evaluación del desempeño que permita evaluar a los miembros en la Dirección de Inteligencia Policial de acuerdo con la descripción de sus puestos de trabajo.

1.3.3. Preguntas de investigación

1.3.3.1. Pregunta principal

¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño en la Dirección de Inteligencia Policial de Honduras?

1.3.3.2. Preguntas secundarias

¿Cuáles son los instrumentos aplicados en el proceso evaluación del desempeño?

¿Cuál es la percepción que tienen los miembros de la Dirección de Inteligencia Policial sobre el proceso de evaluación de desempeño?

¿Cuál es la perspectiva del proceso de evaluación de desempeño a nivel de asesores?

¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño de la Policía Nacional de Honduras en comparación con otros países de América latina?

¿Cuál es la propuesta para mejorar el proceso de evaluación de desempeño?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. General

Analizar el proceso de evaluación de desempeño en la Dirección de Inteligencia Policial de Honduras.

1.4.2. Específicos

-Identificar las herramientas aplicadas en el proceso evaluación del desempeño.

-Describir la percepción que tienen los miembros de la Dirección de Inteligencia Policial sobre el proceso de evaluación de desempeño.

-Analizar el proceso actual de evaluación de desempeño desde la perspectiva de asesores.

-Comparar el proceso de evaluación de desempeño de la Policía Nacional de Honduras con otros países de América latina.

-Proponer aspectos de mejora para el proceso de evaluación de desempeño.

1.5. Justificación

Este proyecto de investigación tiene como finalidad en el ámbito educativo, profesional y empresarial generar un alto valor en conocimientos, prácticas y métodos en el área de recursos humanos, que atiende pertinentemente y ayuda a solventar la problemática actual en el área de evaluación de desempeño; así como describe (GreatPlacetoWork, 2016), que la evaluación de desempeño viene a aportar información básica sobre las organizaciones y sobre los cambios que es necesario implantar de cara al futuro para lograr una empresa más eficiente y productiva.

Los conocimientos, teorías y vivencias de organizaciones gubernamentales aportan masa crítica que pueden servir de apoyo para futuros estudios en el área. De igual forma, la atención pertinente a esta problemática puede evitar futuras falencias en el sistema y sobre todo brindar soluciones viables a la Policía Nacional de Honduras. Evaluar eficazmente a los funcionarios en la Dirección de Inteligencia Policial ayudará a lograr alcanzar los objetivos y obtener beneficios para los individuos y la organización. De forma general, (Pérez, 2014) hace referencia a que la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión imprescindible fungiendo como un elemento de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa al permitirle detectar las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo para potencializar su aprovechamiento.

Asimismo, los hallazgos, información teórica recaba y los resultados de la aplicación de una evaluación de desempeño actualizada para las diferentes categorías de los funcionarios de la Dirección de Inteligencia Policial pueden ser los primeros avances para la actualización y mejora de las diferentes Direcciones a lo interno de la Policía Nacional y de otras organizaciones gubernamentales del país.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo abordaremos la perspectiva teórica de la evaluación de desempeño tomando en consideración los siguientes aspectos: la situación actual de la policía nacional con relación a la evaluación de desempeño, definiciones y propósito. De igual forma, describiremos algunos de los métodos de evaluación tradicionales y actuales que se han venido aplicando en las organizaciones, así mismo, los instrumentos más utilizados teóricamente y los que exige actualmente la ley de la policía Nacional de Honduras.

2.1. Análisis de la situación actual

A nivel de las diversas instituciones policiales se han estudiado e investigado diferentes temas relacionados con recursos humanos que abordan una gran variedad de componentes del sistema, como ser: reclutamiento, selección y contratación, planes de remuneración, capacitación y desarrollo, retención de personal, procesos de auditorías, pero muy pocas con el tema de evaluación del desempeño en la institución como tema central.

Mohor Alejandra (2007) menciona que, en algunos países como México, las organizaciones policiales cumplen con investigación y prevención, pero la mayoría solo cumplen con una u otra; en otros países, como Chile, con ambas simultáneamente. En cualquier caso, es fundamental llegar a conocer cuantitativamente las características particulares de esa actividad. Esto permite, por una parte, dar cuenta de la eficiencia policial, y por otra de si la asignación de tareas responde a las prioridades institucionales.

La institución, marcada en un contexto constante de transformación, se ve influenciada por el entorno político, económico, social y cultural. Como parte de la seguridad del Estado de Honduras la Policía Nacional en su función de servir y proteger

velar por la paz permanece en constantes cambios siendo uno de ellos el proceso de depuración.

La transformación de la policía nacional introduce objetivamente al estado y los componentes de la gestión institucional. Siendo la policía la puerta al sistema de justicia ya que el constante contacto con la ciudadanía, con las víctimas y los victimarios, la hacen responsable de aplicar de manera eficiente los procesos administrativos y operativos. Permitiendo así el buen manejo del uso de la fuerza, ya que la presencia de la policía es a nivel nacional y responsable de mantener el orden. Desde la perspectiva de la seguridad ciudadana, y la relación comunidad-estado y policía resulta fundamental incorporar de manera dinámica sistemas de medición que permitan efectuar un monitoreo y el cumplimiento de los objetivos.

Muchos países de la región han impulsado incrementos considerables en sus cuerpos policiales, así como cambios en las estructuras organizacionales y en los lineamientos de doctrina policial. En los países de América Latina existe una variedad de instituciones policiales que pueden clasificarse según su marco de acción. Cuerpos policiales como la Policía Nacional de Colombia, El Salvador y Guatemala que tiene un único cuerpo policial en el caso de Chile que tienen dos instituciones policiales con cobertura nacional; la Policía de Investigaciones, dedicada a la investigación criminal y Carabineros de Chile.

La lucha contra la criminalidad forma parte de las asignaciones de las fuerzas policiales en Honduras existen tres fuerzas policiales encargadas de la prevención detección del delito y el mantenimiento del orden a nivel nacional. La Policía Nacional es de carácter civil dependiente de la secretaria de Seguridad y Policía Militar de carácter

militar dependiente de las fuerzas armadas, Policía Municipal dependiente de la Alcaldía Municipal.

La labor policial abarca una serie de actividades: mantenimiento del orden público, prevención, disuasión y control del delito, detección de delincuencia, investigación criminal y otros servicios relacionados con la seguridad ciudadana, así como la anticipación y prevención de acciones delincuenciales. Con el enfoque comunitario la policial ha provocado cambios en el paradigma, pasando de la estrecha perspectiva que implica la reducción del delito mediante acciones policiales de arresto a una visión más comunitaria enfocada en el fortalecimiento de la comunidad y su entorno.

Así el trabajo policial en los diferentes servicios involucra también las actividades de anticipación y prevención, pero también es preciso destacar la relevancia de las iniciativas de gobierno en materia de prevención del delito dado que la policía nacional y su dependencia en inteligencia asigna tareas específicas, independientemente de las opiniones selectivas de la opinión pública. (Monjardet, s, f. p. 353-378.)

Es por ello que el mantenimiento de la seguridad pública es una política de Estado, por lo tanto, corresponde al presidente de la República por medio de la Secretaria de Estado en los Despachos de Seguridad y la Policía Nacional, conservar el orden público, la prevención, control y combate al delito, proteger la seguridad de las personas y sus bienes, ejecutar las resoluciones, disposiciones, mandatos y decisiones legales de las autoridades y funcionarios públicos, todo con estricto respeto a los derechos humanos.

Medir y evaluar el desempeño de la policía implica enfrentar una multiplicidad de obstáculos dentro de los cuales se destacan la ausencia de enfoques comunes en torno

a lo que se entiende por buen desempeño policial, lo cual ha imposibilitado el desarrollo de herramientas de monitoreo y medición, puesto que existen “diversas miradas, aproximaciones, expectativas, niveles de análisis, modelos de policía y escasos datos. (Ovallos, s. f., p. 5)

En la investigación de Leticia Salomón registra dos señalamientos muy importantes: uno de ellos apunta a la capacidad institucional de la policía como son el nivel académico, los cocimientos y los recursos presupuestarios y humanos. El otro señalamiento apunta a características de los policías en su desempeño y en su contacto directo con la ciudadanía referidas a la eficiencia, la honestidad y el trato con el público.

(Casas, González, & Mesías, 2018, p. 27) mencionan que en la mayoría de los países el tener policías eficaces y democráticas no consiste en incorporar nuevos efectivos policiales a las tareas de seguridad es mucho más complejo que un número la verdadera tarea es reformular modelos y culturas organizacionales, procesos dinámicos y eficientes, niveles de confianza ciudadana en niveles óptimos, progresiva transparencia policial, bajos niveles de impunidad, centros de formación fortalecidos, sistemas tecnológicos fortalecidos, modelo comunitario implementado, empoderamiento institucional.

En la policía nacional de Honduras se han realizado pocas investigaciones referentes a la evaluación del desempeño laboral policial, sin embargo, cuenta con una herramienta que permite evaluar a los miembros en mayor o menor grado el rendimiento de laboral, con la necesidad de ser actualizada, por tal razón es necesario realizar un análisis del proceso siendo fundamental para determinar aspectos importantes en el puesto de trabajo; vinculación, de la persona con el cargo, entrenamiento, ascensos,

incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas, entre superiores y subalternos, oportunidad de crecimiento, tomando en cuenta los objetivos organizaciones y los individuales.

Los investigadores nacionales como internacionales han centrado y centraran su preocupación en la definición, construcción y uso de indicadores que les permita alcanzar los objetivos definidos en la evaluación del desempeño analizando el comportamiento de los miembros de la dirección de inteligencia policial y a su vez se busca desarrollar relaciones según la situación que determinará la categorización de los indicadores según se su función.

Según el diagnóstico realizado por la OEA (Organización de Estados Americanos) la debilidad 9 que existe dentro de la policía nacional de Honduras es la medición del desempeño individual para cada uno de los cargos en los distintos niveles de la institución. Es notoria la falta de un instrumento o mecanismo. Formal y estructurado que contemple indicadores de evaluación de las competencias y la productividad de los funcionarios y que conduzca a la elaboración de planes de mejoramiento individual.

Así mismo en el diagnóstico realizado en el sistema nacional de inteligencia elaborado por la OEA (Organización de Estados Americanos); donde recomienda el desarrollo de un sistema de evaluación y seguimiento integral que permita medir la gestión de DIPOL, el desempeño profesional y la calidad de los productos de inteligencia y el impacto decisional de los mismos. La sistematización de indicadores por cada cargo y los avances respectivos.

2.2. Definiciones y propósito de la evaluación de desempeño

2.2.1. Definiciones

A través del tiempo las organizaciones siempre han tratado de que su equipo de trabajo pueda lograr los mejores resultados y para ello se han buscado diferentes mecanismos para poder identificar el nivel de aporte que estos miembros dan a la empresa; esta ha sido una de las primeras concepciones que surgieron alrededor de este término.

Hay muchos puntos de vista cuando se trata de evaluar el desempeño de los colaboradores, (Chiavenato, 2007) describe la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Esta aseveración va encaminada a juzgar de cierta forma las cualidades que tienen las personas en la realización de sus funciones y si estas están alcanzando los requerimientos que la empresa ha estipulado en la estrategia de negocio.

De igual forma, (Corral, 2007) agrega que la evaluación de desempeño es la gestión del rendimiento individual que tiene por objetivo fundamental la mejora del rendimiento, tanto individual como colectivo. Y éste no sucede siempre espontáneamente; ha de ser gestionado. Incluyendo otro aspecto esencial, que es y debe ser un proceso gestionado en el que se busque desarrollar al personal en sus habilidades individuales y de equipo, este proceso debe estar orientado a la consecución de la implementación de la estrategia de la empresa y esta para su alcance debe ser medida y analizada a través de las acciones y esfuerzos de cada área.

Haciendo más amplia nuestra idea de evaluación de desempeño (Pérez, 2009) hace énfasis en las relaciones que deben coexistir alrededor de este proceso, una de ellas es la relación entre el trabajo realizado y el resultado obtenido, cuando se asigna determinada

función a un colaborador se espera que todos sus esfuerzos, tiempo dedicado y los recursos utilizados sean aprovechados al máximo y esto se vea reflejado en los resultados positivamente, pero esto no depende solamente de la persona que ejecute las funciones; ya que existen factores externos que pueden condicionar el éxito o el fracaso de las acciones que se quieran implementar, estas pueden ser: el clima laboral, la estructura organizacional, políticas del rubro o del país, factores económicos, ambientales, entre otros.

En muchos casos la evaluación de desempeño se ha visto como una forma de vigilar el trabajo de los colaboradores dentro de la empresa, pero (Tejedor, 2012) nos aclara que no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades sino como una forma de fomentar, favorecer el perfeccionamiento y como una manera de identificar las cualidades que conforman la funcionalidad de cada puesto de trabajo. En pocas palabras debe verse como una herramienta que beneficie a las mejoras individuales, de área, de procesos y de nuevas políticas que contribuyan de forma eficiente al alcance de las metas profesionales de los colaboradores y de la empresa.

Continuando con esta misma idea (Prieto, 2014) afirma que el fin último de la evaluación es proyectar y potencializar el talento humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y generación de desarrollo; aspectos estratégicos dentro de la organización, los cuales sin la intermediación de la evaluación del desempeño serían inalcanzables. Siempre orientados en la idea inicial de Tejedor, Prieto describe a la evaluación de desempeño como un proceso esencial para alcanzar altos niveles en los resultados esperados en la empresa y con el debido proceso superar los estándares individuales y de la organización.

Para lograr un proceso de evaluación de desempeño eficaz (Sum, 2015) asegura que debe ser un elemento integrado de las prácticas de recursos humanos, hoy en día las organizaciones buscan identificar aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio. Por lo tanto, las personas encargadas del diseño, ejecución y evaluación del proceso de evaluación de desempeño deben estar totalmente ligadas al área de recursos humanos, el cual debe identificar al personal adecuado para dirigir y colaborar en este tipo de proceso y se puedan evitar sesgos en los resultados de dicha evaluación.

Asimismo, (Morgan & Rocha, 2016) resumen el término de evaluación del desempeño como un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Esta práctica se realiza con regularidad en las empresas formalmente, pero diariamente los colaboradores y jefes no sólo son evaluados por sus resultados, sino también por sus actitudes y aptitudes en el desempeño diario de sus labores; este tipo de percepciones pueden influir de forma positiva o negativa en la evaluación de desempeño formal que las organizaciones aplican y que son necesarias para detectar posibles falencias en cada área.

En la actualidad la definición de evaluación de desempeño no ha sido transformada a grandes rasgos, se conservan la mayoría de las características descritas por varios autores en años pasados. La definición de evaluación de desempeño publicada en (Aretéactiva, 2018) hace referencia a ella como un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal forma, que se pueda medir el rendimiento de los miembros de la

organización, su conducta, habilidades, conocimientos en el área, entre otros aspectos que ayuden a determinar que la persona que está en el puesto de trabajo cumple con los requisitos de la organización y sobre todo cumple con las funciones de forma efectiva y que todo lo antes mencionado pueda evaluarse de forma integral, sistemática y objetiva.

(SIGEPRE, 2018) El Sistema Integrado de Gestión de la Presidencia en Colombia también define la valuación de desempeño como un proceso estratégico dentro de la gestión integral del talento humano, orientado al conocimiento objetivo de los logros, aportes, competencias, potencialidades, limitación y debilidades de los servidores públicos en la ejecución de sus funciones. Este proceso es implementado con el objetivo de realizar acciones que permitan la correcta gestión del capital humano de las organizaciones en cuanto al desarrollo, permanencia y retiro del personal.

De igual forma (Caisa, Guamán, & Miranada, 2018) reiteran que la evaluación de desempeño es un proceso esencial en la administración del recurso humano en las organizaciones, en el que se deben considerar las cualidades personales y profesionales que les permitan crecer dentro de la empresa.

2.2.2. Propósito

La evaluación de desempeño es una herramienta esencial en el desarrollo de los procesos administrativos y el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, pero muy pocas veces nos preguntamos cual es el propósito esencial de dicha evaluación y que pretendemos lograr con ella.

Para (Chiavenato I. , 2007) se pueden considerar los siguientes aspectos como propósitos esenciales de la evaluación de desempeño:

- Para comprobar la selección del talento humano
- Modificar el desempeño si es necesario.
- Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
- Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar.
- La medida más urgente modificar la estructura y los objetivos.

De igual forma, (Robbins, 2009) concuerda con las ideas planteadas por Chiavenato específicamente con la idea de que ayudan a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. También ayudan a determinar las recompensas que se designarán por buen desempeño, además de ello Robbins agrega dos factores importantes como ser:

- Brindan retroalimentación oportuna a los colaboradores.
- Ayudan a la toma de decisiones de recursos humanos en general.

De igual forma, (Graterón, Oliveros, & Martínez, 2009) agregan a la lista de propósitos dos aspectos relevantes que son:

- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Estímulo para una mayor productividad.

2.3. Métodos de Evaluación de Desempeño

2.3.1. Métodos tradicionales

2.3.1.1. Método de escalas gráficas

Según (Molina, 2016) este método es uno de los más eficaces por su objetividad y simplicidad al ser aplicados. Consiste en aplicar un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores, estos factores deben estar

seleccionados previamente basados en las cualidades que quieren ser evaluadas de cada empleado, estos factores además de estar seleccionados previamente deben ser objetivos y cuantificables en una escala que vaya de lo menos satisfactorio hasta muy satisfactorias, esto con el fin de poder valorar cada aspecto evaluado y brindar una puntuación determinada. Aportando a este método de evaluación (Buelvas, 2002) menciona algunas ventajas y desventajas de utilizar este método en las organizaciones:

Las ventajas del método es que el instrumento que se utiliza es de fácil comprensión, de fácil aplicación e interpretación, también posibilita una visión integrada de las características más destacadas de la empresa y la situación en la que se encuentra cada colaborador. De igual forma, este método facilita el registro de las evaluaciones ya que brinda un panorama amplio y general de la evaluación aplicada.

Asimismo, se desprenden de la aplicación del método algunas desventajas como que no hay flexibilidad en la evaluación ya que el evaluador debe ajustarse al instrumento y no debe influir la perspectiva que se tenga del evaluado, también puede existir sesgo y estereotipación por parte de los jefes de área si toman en cuenta las percepciones personales que tienen de los subordinados bajo su cargo.

2.3.1.2. Método de elección o selección forzada

Este método consiste en diseñar frases descriptivas en las que se pueda identificar el desempeño alcanzado, estas frases deben estar de una escala negativa hasta una positiva y con porcentajes que puedan ayudar a clasificar según su importancia, el evaluador debe escoger una o dos de las frases que apliquen en el desempeño del evaluado, al finalizar estas frases serán calificadas para obtener la puntuación total. (Jimenez, 2010)

También el autor describe las ventajas y desventajas de este método, una de las ventajas es que el evaluador no conoce las puntuaciones que se le asignaron a las frases por lo que no existe posibilidad de favoritismo, su aplicación es sencilla y no requiere de mucho tiempo para su preparación.

Los aspectos negativos de su aplicación tienen que ver con que los colaboradores no se sientan identificados con las frases y puedan sentirse mal calificados, además su elaboración requiere de bastante tiempo y es compleja. De igual forma, deja al evaluador sin la idea del resultado de la evaluación que realizó.

2.3.1.3. Incidentes críticos

(Wayne, 2010) describe este método de evaluación de desempeño como el mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. Cuando tal acción, un “incidente crítico”, afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello.

Esto al final permitirá usar todos los datos obtenidos para evaluar el desempeño en periodos de tiempo más largos y en el que se toma en cuenta las acciones favorables y desfavorables del colaborador en el tiempo que tienen de laborar en la empresa. Se requiere de una revisión y análisis de cada situación para poder realizar una buena evaluación, de igual forma, dependerá de la perspectiva y de los hechos encontrados y analizados por el evaluador. El objetivo de la Evaluación del Desempeño consiste en identificar, medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa. Es así que proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo directamente con su puesto.

Basándonos en Gómez, Mejía (200), podemos explicar cada elemento como:

Identificación: consiste en analizar el puesto de trabajo para establecer los indicadores que vamos a evaluar, así como las escalas para hacerlo (bueno, regular, malo del 1 al 5). Es fundamental que los indicadores de la evaluación estén fundamentados en información relevante del puesto de trabajo y pueden estar enfocados tanto a objetivos de trabajo como a características que debe tener la persona que ocupa el puesto.

Medición: como dice las frases “No se puede mejorar lo que no se puede medir” por lo que una vez que se ha establecido que medir, se compara con el desempeño real del trabajador. Es decir, el jefe y otros evaluadores hacen un juicio de valor sobre “adecuado” o “inadecuado” que es el desempeño de una persona en su puesto de trabajo, en suma, se compara lo real con lo ideal.

Mejorar: es el objetivo principal de cualquier sistema de evaluación, es más que una actividad que mira al pasado y que facilita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Se mide para establecer planes de mejora, donde trabajador y jefe comprometen para desarrollar el máximo potencial de la persona en la empresa.

Por lo tanto, es responsabilidad del área de Recursos Humanos gestionar el diseño de un sistema de evaluación, es decir, no se refiere a ser quien lo diseñe y lo imponga, sino a liderar el proceso para establecerlo, verificando que es congruente con la empresa. A demás en el diseño del sistema de evaluación es importante verificar que:

- Los resultados de la evaluación quedaran documentados, así como las propuestas que se hagan a partir de ellos.
- Los resultados son accesibles tanto para el trabajador como para su jefe.

Una vez que se diseñado el sistema de evaluación del desempeño, es necesario que el área de Recursos Humanos se asegure de que:

- El proceso es conocido por todos los miembros de la organización quienes lo aceptan y están dispuestos a realizarlo.
- Se han resuelto todas las dudas alrededor del mismo y que la gente conoce a donde y con quien acudir en caso de que le surja una nueva duda.
- Si los que intervendrán han sido capacitados para desarrollar las habilidades necesarias. Por ejemplo, que los directivos o jefes que se encargarán de comunicar los resultados a cada colaborador sepan cómo dar una retroalimentación.

2.3.1.4. Método administración por objetivos

Es el método más utilizado es orientado a resultados, también conocido como administración por objetivos, este evalúa los resultados que han de lograrse y la forma para conseguirlos.

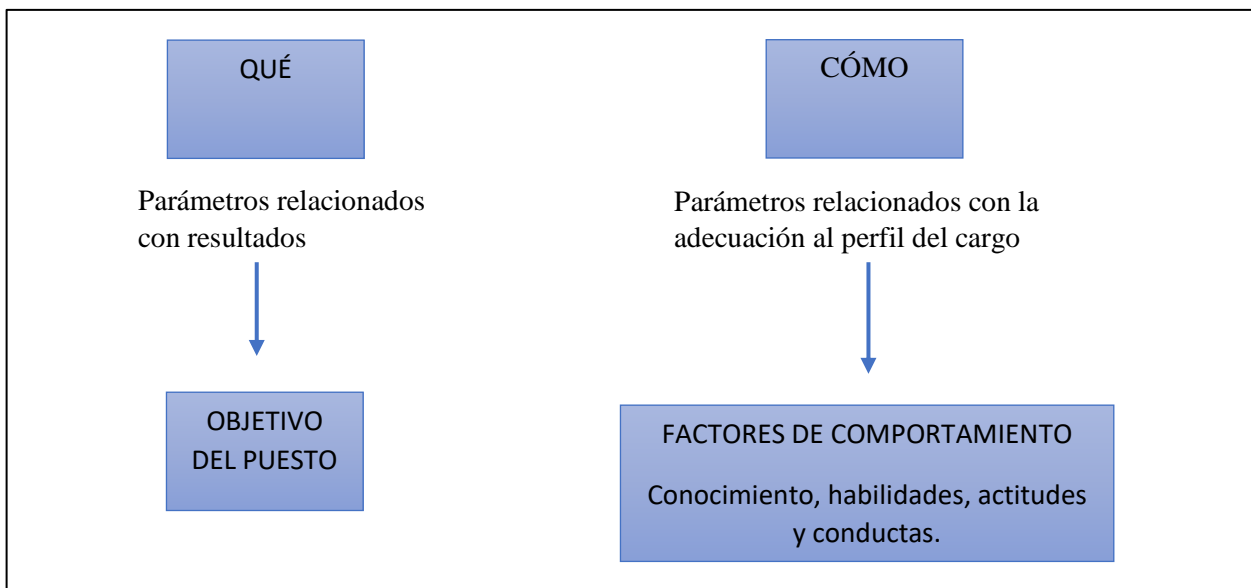


Figura 1. Administración de Recursos Humanos

Fuente: Rosangela Villalpando: Esquema administración de recursos humanos

En este esquema se identifican dos elementos el qué y el cómo.

- Qué: se refiere a los objetivos que la persona ha de lograr durante el ciclo de evaluación (generalmente es anual). Estos objetivos se establecen al inicio y marcan el rumbo de las personas. Claro, también se pueden incluir otros objetivos conforme avanza el ciclo.

Un objetivo es adecuado cuando es:

S: específico

M: medible

A: alcanzable

R: realista

T: con un tiempo determinado

- Los objetivos deben fijarse en “cascada” de arriba hacia abajo, es decir en relación con objetivos de la empresa. Cada área establece los suyos, hasta definir los de cada trabajador, quien participa al diseñar sus propios objetivos.
- Los objetivos deben ser coherentes entre las diferentes áreas, divisiones, unidades o departamentos no contradictorios. Pueden incluso ser compartidos.
- Deben plantearse al inicio del ciclo (puede ser fiscal, anual) considerando las estadísticas previas y las proyecciones.
- Cómo: no basta en cumplir el objetivo si no hacerlo de la mejor manera.

El perfil de puesto no sólo nos dedicamos a exponer las responsabilidades de una persona, sino que también indicamos los conocimientos, habilidades y actitudes que debía tener. Además, incluso planteamos la posibilidad de poner en esta descripción los factores que le ayudarían a una persona a tener un desempeño superior. Pues bien, estos indicadores de evaluación contemplan cómo se hacen las cosas, es decir, podríamos describirlo como el: “Nivel de expertise de la persona”, qué tan experto es en actividades (que podríamos

desglosar). En este caso estaríamos evaluando conocimientos como habilidades descritas en el perfil de puesto. Por otra parte, si hablamos de “enfoque a resultados” nos referimos a una actitud de la persona, que más allá de los problemas busca cumplir con la tarea que se le ha encomendado.

Según (Wayne R Monney. M, 2010) “Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto” (p. 321)

2.3.2. Métodos de evaluación actuales

En las nuevas tendencias de evaluación del desempeño se basan en el análisis de datos y la evaluación continua con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación de forma directa sin depender de informes, esto se hace de forma global. Según Alejandra Ferrero Directora Ejecutiva de RR HH para Accenture Latam, explica muy bien los cambios en las nuevas tendencias “Anteriormente nos focalizábamos en medir cumplimiento de objetivos, dedicábamos muchas horas en procesos de comparación de pares. Ahora, en cambio, nos enfocamos en el coaching individual, dar feedback a lo largo de todo el año, trabajando sobre las capacidades a desarrollar, sobre los intereses, sobre las fortalezas y sobre encontrar el mejor lugar donde cada colaborador pueda dar lo mejor de sí mismo.”

En estas nuevas tendencias, el centro de la evaluación permanente es la persona, no tanto en la idea de medir como en la de ayudarlos en su mejora continua. Se trata de estimular

una cultura basada en el mérito y el alto desempeño y abrir espacios de feedback, así como alentarlos a la reflexión de sus propósitos de plan de carrera profesional.

La empresa Adobe abolió en el 2012 las puntuaciones de rendimiento, reemplazándolas por reuniones de feedback informales llamadas “Check ins”.

Características de las nuevas tendencias

- El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades.
- Prevalen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización.
- Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. De la misma manera que la autoevaluación adquiere un peso importante, validado por pares o comités.
- Al buscar un feedback permanente se pretende una personalización de alineación y propósito: busca una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas.
- La transparencia se convierte en un valor fundamental, dando completa visibilidad de las retroalimentaciones y valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, apoyado en herramientas digitales.

2.3.2.1. Método de evaluación 360

Para (Andres Calle, 2008) las razones para aplicar del método de evaluación 360 grados en las organizaciones es:

- Proporcionar una valoración colectiva sobre cada individuo evaluado, esta idea va encaminada a la necesidad de conocer las diferentes percepciones que pueden existir en torno al desempeño de un colaborador.
- Establecer una evaluación integral, en la que se puedan evaluar a los jefes, compañeros, subordinados, clientes y el desempeño del colaborador mismo.
- Unificar todas las opiniones específicas del evaluado y crear una opinión generalizada que ayude a comprender su desempeño actual dentro de la organización y determinar aspectos como: el potencial para un ascenso, necesidad de capacitación, rotación, entre otros.

De igual forma para su aplicación se requiere de seguir un proceso que ayude a la correcta aplicación del método, (Spinetta, 2014) explica este proceso en 7 etapas:

1. Preparación: en esta etapa se deberán definir cada paso a seguir, analizando las competencias claves a evaluar por cada tipo de puesto, las conductas observables, los formatos que se utilizarán, el tiempo para la ejecución, el personal que se encargará del proceso, entre otros aspectos que se requieran para la correcta implementación.
2. Sensibilización: en esta etapa se pretende hacer conciencia tanto a los evaluados como evaluadores de los beneficios de la evaluación de desempeño de forma individual y para la organización. De igual forma, lo que se busca es reducir al máximo las negativas que puedan surgir alrededor de este proceso.
3. Proceso de evaluación: se aplican los instrumentos de evaluación según el rol que van a fungir en el momento de la evaluación, estos pueden ser evaluado o evaluador.

4. Recolección de datos: recopilar todas las evaluaciones aplicadas y hacer una revisión de si fueron correctamente aplicadas o existe alguna anomalía.
5. Reporte: parte del proceso donde se sintetiza toda la información recolectada de tal forma que podamos elaborar estadísticas claras de los resultados de cada evaluado. Es esencial conocer que el proceso requiere de al menos de 3 evaluaciones pares, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación.
6. Retroalimentación: es importante que cuando se tengan los resultados del proceso la información no se quede guardada, sino que se debe brindar una retroalimentación apropiada en el que el evaluado conozca su desempeño y pueda mantenerse y/o mejorar.
7. Planes de desarrollo: estos deben estar íntimamente ligados a la evaluación, en el cual se permita desarrollar aquellas oportunidades detectadas con la evaluación.

2.3.3.2. Método de evaluación del desempeño por resultados

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica de unidad con relación a la evaluación del desempeño. Este es un mecanismo para informar a los colaboradores sobre su nivel de avance frente a la meta fijada; tal retroalimentación personal e impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Actividades del método son:

- Establecer las metas de la organización
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
- Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Elementos esenciales para aplicar la evaluación de desempeño

Según (Sanchez, 2012) hay 13 elementos primordiales para poder elaborar y aplicar una evaluación de desempeño laboral:

1. La evaluación de desempeño debe estar vinculada con todos los procesos de recursos humanos, es decir, que debe estar en perfecta alineación con los objetivos, estrategias, políticas de la empresa y regulaciones vigentes en el país.
2. Como marco referencial para coordinar y dirigir los esfuerzos individuales y de equipo, que sirvan para la toma de decisiones administrativas y como base para establecer un proceso de evaluación sistémico.

3. Como un proceso que vincula a todos los miembros de la empresa, el mismo debe ser permanente y que genere información relevante para cada área.
4. Las fuentes de información involucradas ya no se refieren solo al jefe evaluando al colaborador; sino a todos los miembros involucrados directamente con el colaborador evaluado como ser: compañeros, jefe inmediato, subordinados si tiene a cargo, entre otros que puedan estar involucrados con las funciones del puesto.
5. La cantidad de instrumentos involucrados debe ser variado e irse complementando a través del proceso de evaluación del desempeño y sobre todo deben tener un propósito específico e importante para su aplicación.
6. La calidad de los instrumentos es vital para obtener la información real del desempeño actual de cada colaborador, pero es importante determinar el periodo de aplicabilidad de estos y la fecha de actualización.
7. La calidad de la medición viene ligada a la cantidad y calidad de los instrumentos aplicadas, de igual forma, al proceso de análisis, software, o matriz que ayude a obtener los resultados para cada colaborador, pero a pesar de todos los procesos sistemáticos aplicados hay que evitar en la medida de lo posible evitar los sesgos y percepciones personales de los colaboradores que están siendo evaluados.
8. Capacitar después de evaluar, esta debe estar orientada a fortalecer de forma integral a los colaboradores en diferentes temas que los ayuden a cumplir con el rendimiento esperado en sus funciones dentro de la organización.
9. Los costos involucrados en el proceso de evaluación de desempeño deben ser visto como una inversión rentable, en el que se busca desarrollar el capital humano dentro de la organización.

10. El tiempo empleado, debe ser muy bien administrado para que no se convierta en pérdidas innecesarias durante la aplicación del proceso.
11. El evaluado es parte fundamental para la implementación del mismo, no solo para ser el evaluado por los demás actores, si no que este proceso también sea encaminado a la autoevaluación de cada colaborador en la ejecución de sus funciones.
12. La autoevaluación es determinante en este proceso, no se debe evaluar solo para castigar o premiar los buenos y malos resultados, va más allá de eso, hay que buscar la mejora continua del proceso, los colaboradores y la organización.
13. Las variables involucradas debe ser una cantidad reducida para garantizar la calidad de la información evaluando en base a la presunción de integralidad del desempeño del trabajador con base en variables fundamentales.

2.4. Instrumentos aplicados para la evaluación de desempeño

(Lacolutti & Sladogna, 2010) describe los instrumentos básicos que pueden ser aplicados para evaluar de desempeño, estos pueden ser:

2.4.1. Observación directa del postulante en ambiente real de trabajo

Según este autor este instrumento consiste en observar a la persona en su ambiente de trabajo para recolectar evidencias de las funciones realizadas normalmente en su puesto de trabajo, este instrumento suele ser acompañante de otros instrumentos de evaluación que permiten analizar de forma más integral el desempeño de los colaboradores.

Es esencial para la aplicación de una buena observación directa tener claro:

¿Por qué?

¿Qué es lo que se va a observar?

¿Qué aspectos se va a ver detalladamente?

¿Qué o cuáles se van a ver de forma general?

¿Cómo se llevará el registro?

2.4.2. Situaciones organizadas al efecto de su observación

Se establecen situaciones laborales previamente para evaluar algunas competencias del colaborador, este tipo de instrumento puede ser aplicado a través de software especializados, los simuladores a escala, las pruebas de habilidad o ejercicios prácticos, los proyectos especiales sobre la base del trabajo que se realiza y el juego de roles.

2.4.3. Resolución de problemas

Implica considerar diversas variables que puedan evaluar competencias específicas que puedan valorarse dentro del problema, en la que el evaluado debe:

- Analizar de forma integral todos los elementos
- Identificar principios, leyes, normas, procesos, técnicas, metodologías, entre otros aspectos relevantes en el área.
- Reconocer la causa, efectos y como resolverlo.

Los elementos por considerar para utilizar este instrumento son: los problemas deben ser reales, deben ser problemas que pueden surgir en la práctica de sus funciones o área donde labora y que se pueda evaluar la capacidad de gestionar y administrar los recursos para resolver el problema.

2.4.4. Estudio de Casos

Esta más enfocado en describir detalladamente una situación de la realidad que sirve como ejemplo que ayuda a elaborar nuevas estrategias, ampliar la participación de nuevos actores e implementar nuevas metodologías y/o procesos. Suele ser bastante utilizado para analizar competencias, buscar propuestas innovadoras y analizar problemas de seguridad.

2.4.5. Análisis de documentación

En la mayoría de los casos es proporcionada por el colaborador en la que se detallan los productos realizados de su trabajo, en las que se pueden incluir ordenes de trabajo, reclamos, informes manuales, entre otros. Este instrumento permite coleccionar evidencias que permitan complementar observaciones, entrevistas, estudios de caso y otros que se hallan utilizado.

2.4.6. Entrevista

Es uno de los instrumentos más directo y que ayuda a obtener información más personalizada y amplia, se enfoca en muchos aspectos que no se pueden observar en la práctica esta puede ser una entrevista estructurado o no estructurada.

En la entrevista estructurada se elabora una serie de preguntas relacionadas con las funciones y responsabilidades que se efectúan en el puesto de trabajo y que se está interesado evaluar. En cambio, la no estructura, gira en torno a una cantidad reducida de preguntas, pero cabe la posibilidad de elaborar nuevas mientras se desarrolla la entrevista.

2.4.7. Cuestionario

Es de los instrumentos más utilizados debido a que reduce el tiempo, es fácil de analizar y organizar la información e incluye los aspectos más relevantes que se quieren evaluar. Es un instrumento estructurado en el que en la mayoría de los casos incluyen preguntas cerradas con escalas que ayudan a determinar el porcentaje de cada criterio y al final generar una calificación que debe generar una ponderación general.

Según (SINEACE, 2012) para la aplicación de cualquier instrumento de evaluación de desempeño se necesita incluir los siguientes componentes:

- Información general para el proceso de evaluación

- Instrucciones de aplicación del instrumento
- Tabla de aplicación o cuerpo del instrumento
- Instrucciones para la calificación del instrumento
- Instrucciones para determinación del resultado
- Resultado
- Retroalimentación al candidato
- Firmas correspondientes

2.5. Fundamento Legal

2.5.1. Análisis del nuevo organigrama

La Policía Nacional se debe fundamentar en jerarquía, disciplina y unidad de mando, que permitan la cohesión Institucional mediante la dirección de una voluntad unificada, ejercida a través del alto mando policial que está estructurada jerárquicamente de la manera siguiente:

- El Presidente de la República;
- El Secretario de Estado en el Despacho de Seguridad
- El Director General de la Policía Nacional.

La Policía Nacional es una dependencia orgánica de la secretaría y debe contar con la estructura organizacional conformada por los niveles siguientes:

2.5.1.1. Estructura Organizacional

Nivel Directivo:

- Director General de la Policía Nacional; y,
- Sub-Director General de la Policía Nacional

Nivel de Control:

- Inspectoría General

Nivel Asesor:

- Directorio Estratégico Policial.

Nivel Ejecutivo:

- Dirección de Planeamiento, Procedimientos
- Operativos y Mejora Continua;
- Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL);
- Dirección de Recursos Humanos;
- Dirección de Logística; y,
- Dirección de Asuntos Interinstitucionales y comunitarios.

Nivel Auxiliar:

- Dirección Administrativa y Financiera; y,
- Dirección de Telemática.

Nivel Operativo:

- Dirección Nacional de Prevención y Seguridad Comunitaria (DNPSC);
- Dirección Policial de Investigaciones (DPI);
- Dirección Nacional de Vialidad y Transporte (DNVT);
- Dirección Nacional de Fuerzas Especiales (DNFE);
- Dirección Nacional de Protección y Servicios Especiales (DNPSE);
- Dirección Nacional Policial Antidrogas (DNPA);
- Dirección Nacional de Servicios Policiales Fronterizos (DNSPF);
- Dirección Nacional de Educación Policial (DNEP);

Otras que sean creadas, de acuerdo con la Ley y sus reglamentos.

Categorías Policía Nacional

En relación con las categorías de la Policía Nacional se puede dar de la siguiente manera:

Categoría de Oficiales Generales:

- Director General; y,
- Comisionado General.

Categoría de Oficiales Superiores:

- Comisionado de Policía
- Sub Comisionado de Policía
- Comisario de Policía

Dentro de esta categoría se encuentran los oficiales regulares y oficiales de los servicios

Categoría de Oficiales Subalternos:

- Sub Comisario de Policía
- Inspector de Policía
- Sub Inspector de Policía

Categoría de Sub Oficiales de Policía

- Sub Oficial Superior
- Sub Oficial Subalterno

En base al reglamento del proceso de ascenso la categoría de suboficiales se reglamenta de la siguiente manera:

- Suboficial Mayor
- Suboficial superior
- Suboficial en jefe
- Suboficial subalterno

Categoría de Clases y Agentes de Policía:

- a) Clase III de Policía
- b) Clase II de Policía
- c) Clase I de Policía
- d) Agente de Policía.
- e) Reglamento de ascenso
- a) Clase subalterno, b) Clase jefe, c) Clase superior

Agentes de seguridad en instalaciones y personalidades:

- Policías diferentes categorías

Policías Técnicos:

- Policía Técnico I
- Policía Técnico II
- Policía Técnico III

Personal auxiliar:

- Contrato
- Permanencia

La Dirección de Inteligencia Policial es una dependencia estratégica en el nivel de la estructura orgánica de la Policía Nacional, con un nivel de anticipar y prevenir el delito. La Dirección de inteligencia Policial (DIPOL) está a cargo de la formulación de estrategias a través de la recolección de información, producción y difusión de inteligencia y contrainteligencia estratégica, operacional y táctica que permita orientar la toma de decisiones institucionales frente a los factores y dinámicas que afecten la seguridad pública, así como la integridad y estabilidad Institucional.

Es así como la DIPOL, forma parte de un proceso de cambio que involucra nuevas estrategias, recursos, conocimiento, habilidades y actitudes para la aplicación del servicio al impacto colectivo de mejorar la calidad de vida de la población hondureña y coadyuvando solución de problemas a nivel nacional.

Estructura organizacional DIPOL:

- Dirección;
- Subdirección;
- Secretaría Ejecutiva;
- Departamento de Producción y Análisis;
- Departamento de Recolección de Información;
- Departamento de Administración y Logística.
- Departamento de Contrainteligencia;
- Centro de Control de Confianza Preventivo; y,
- Otras que sean creadas mediante Ley y su reglamento.

2.5.2. Proceso de evaluación de desempeño según la Ley

Para los efectos de la aplicación e interpretación de Ley de la secretaria de seguridad y de la policía nacional se definen los conceptos básicos tomando el de interés de nuestro estudio:

2.5.2.1. Instrumentos de evaluación de desempeño en la Policía Nacional

La evaluación, tiene por objeto calificar a los miembros de la Policía Nacional, en sus diferentes categorías, ocupación policial especializada y exigencias del respectivo cargo, debiendo ser de acuerdo con las características propias de las direcciones o unidades

especiales de asignación. Las evaluaciones sirven de base para la promoción al grado inmediato superior, asignación de cargos, becas, terminación de la Carrera Policial y otros.

Las evaluaciones para los miembros de la Policía Nacional son las siguientes:

1. Pruebas de Evaluación de Confianza;

Contribuyen a verificar que el personal activo actúe dentro del marco de conducta que dicta la normatividad institucional, así como el personal de nuevo ingreso se apegue a los principios institucionales de acuerdo con el perfil de puesto.

2. Pruebas de Suficiencia Física;

La suficiencia física contempla la preparación y acondicionamiento físico relacionado al cumplimiento de la misión de los miembros de la policía nacional.

3. Pruebas de Evaluación del Desempeño;

La evaluación del desempeño policial es el proceso a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora y califica el conjunto de las actitudes, conducta y el rendimiento de los miembros de la Carrera Policial.

4. Pruebas de la Eficiencia en el Cumplimiento del Deber;

Es el proceso por el cual se mide la habilidad, capacidad o posibilidad de alcanzar un objetivo o lograr un fin utilizando la menor cantidad de recursos disponibles.

5. Pruebas de Conocimiento;

Proceso por el cual se evalúa los conocimientos y habilidades adquiridos en la formación.

6. Evaluación Médica;

Es el proceso por el cual se pueden detectar condiciones que impidan o limiten el desempeño del trabajador en las tareas que le corresponden, así mismo es de suma

importancia detectar lesiones y enfermedades que puedan ser derivadas de la actividad realizada en el trabajo, es decir detectar enfermedades ocupacionales.

7. Otras que se establezcan.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el capítulo de metodología se incluye un esquema lógico de los objetivos, preguntas, variables del estudio y su operacionalización, así mismo, la descripción del enfoque, alcance, diseño, población y muestra determinados para el mismo. De igual forma, definimos las unidades de análisis y respuesta, los instrumentos y técnicas aplicadas y las fuentes de información primarias y secundarias utilizadas.

3.1. Congruencia Metodológica

3.1.1. Matriz metodológica

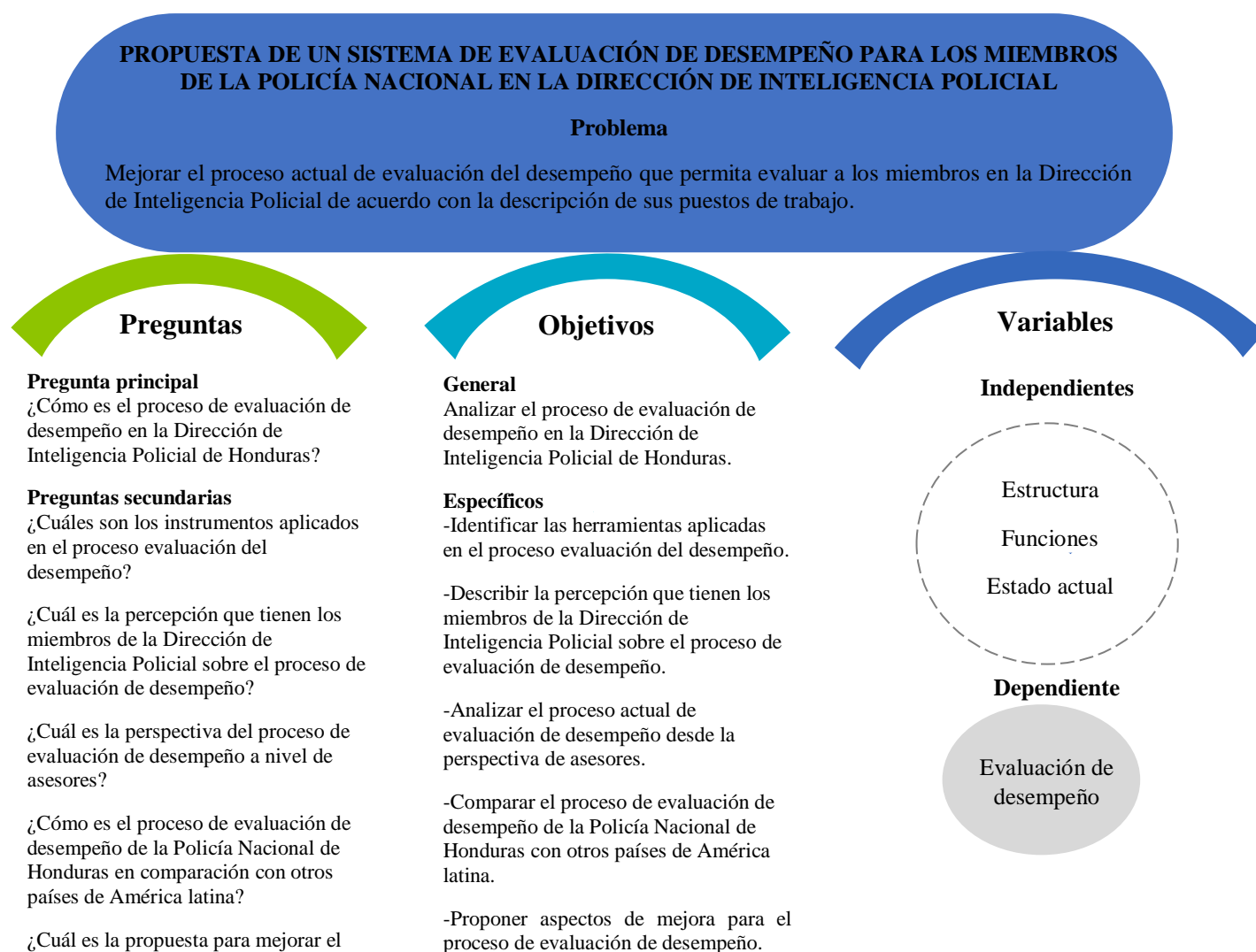


Figura 2. Matriz metodológica

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Esquema de variables de estudio



Figura 3. Esquema de variables de estudio
Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Unidades (Categorías)	Items
	Conceptual	Operacional			
Estructura Organizacional	La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama que sirve para identificar las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. (Hintze, 2000)	Conocer cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño y la intervención de los jefes en el mismo.	Estructura organizacional	Cadena de mando	¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato? ¿Cuántos subordinados tiene bajo su cargo?
Funciones del puesto	La función del trabajo es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición. (Kokemuller, 2012)	Determinar las funciones en cada puesto de trabajo para elaborar los indicadores para la propuesta de evaluación.	Funciones del puesto	Funciones	¿Conoce todas las funciones detalladas en el descriptor de puesto de su cargo? ¿Los indicadores de sus evaluaciones tienen relación con lo que usted realiza en su puesto de trabajo?

				Nivel de intervención	<p>¿Cuál es el nivel de intervención que le brinda su jefe en el proceso de evaluación de desempeño? Siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.</p> <p>¿Cuál es el nivel de intervención que le brinda a sus subordinados en el proceso de evaluación de desempeño? Siendo 0 el mínimo y 5 el máximo</p>
				Objetivos	<p>¿Se establecen objetivos estratégicos en su área que son incluidos en su evaluación de desempeño?</p>
Estado actual del proceso	Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y	Conocer la situación actual del proceso de evaluación de desempeño desde el punto de vista de colaboradores y jefes.	Estado actual del proceso	Percepción	<p>¿Cómo considera usted el proceso actual de evaluación de desempeño?</p> <p>¿Como podría calificar la transparencia en el proceso de evaluación de desempeño?</p> <p>¿Considera que su evaluación es realizada imparcialmente?</p>

	débiles con el fin de ayudarles a mejorar. (AgoraSocial, 2007)			Instrumentos	¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han aplicado para evaluar su desempeño?
				Participación	¿Cuál es el nivel de participación que tiene el área o departamento en la elaboración de instrumentos de la evaluación de desempeño?
				Medios de comunicación	¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han aplicado para evaluar su desempeño?
				Retroalimentación	¿Se le brinda retroalimentación después del proceso de evaluación de desempeño? ¿Brinda retroalimentación a sus subordinados luego de ser evaluados?
				Periodicidad	¿Cuántas veces al año se realiza la evaluación de desempeño en su dirección?
Variable dependiente	Definición		Dimensiones	Unidades (Categorías)	
	Conceptual	Operacional			
Evaluación del desempeño	Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos,	Comparar los procesos de evaluación de desempeño con otros países de Latinoamérica.	Estructura organizacional Proceso y Periodicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de mando • Participantes • Procesos • Periodicidad 	

	<p>comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su desempeño futuro (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)</p>		<p>Métodos e instrumentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos • Indicadores • instrumentos
--	---	--	-------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2.Enfoque de investigación

3.2.1. Enfoque mixto

Para (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Pilar, 2014) “el método mixto es un proceso de investigación en el que las estrategias utilizadas se adaptan a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema”. Es decir, se pueden utilizar criterios numéricos y cualidades específicas según lo requiera el fenómeno en estudio. En nuestro caso el enfoque mixto utilizado está dirigido a un determinado contexto en el que se necesita tomar aspectos cualitativos y cuantitativos para analizar de forma amplia las variables que intervienen en nuestro estudio.

3.2.2. Alcance

Continuando con la perspectiva de (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Pilar, 2014) en el que describe el alcance de un estudio descriptivo “está enfocado en buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En pocas palabras, en este estudio se busca conocer y recopilar información relacionada con las variables que intervienen en la comprensión del estudio tomando en cuenta todos los aspectos específicos y describiéndolos de forma que podamos interpretar la situación desde diferentes perspectivas.

De igual forma, (Behar, 2008) agrega que este tipo de alcance tiene como propósito identificar las características, hechos, conductas, actitudes, comportamientos y cualquier otro elemento que pueda ser descrito y que de cierta forma pueden influir en el desarrollo del estudio. En el que especificaremos características específicas, hechos y elementos determinantes en el proceso de evaluación de desempeño en los miembros de la Policía Nacional de Honduras en la Dirección de Inteligencia Policial.

3.3. Diseño de investigación

En cuanto a el diseño de investigación no experimental transversal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) define que son aquellos en los que se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único, su propósito se centra en describir variables y analizar su comportamiento en un momento dado. Concordando totalmente con esta aseveración nuestro estudio se llevará a cabo en un periodo de tiempo determinado en el que se recolectará la información y se describirá la situación actual del proceso de evaluación de desempeño en la Dirección de Inteligencia Policial en el año 2019.

3.3.1. Población

En este estudio la población en estudio está definida en tres grandes grupos que permitieron analizar de forma amplia cada aspecto relacionado con la evaluación de desempeño aplicada actualmente en la policía Nacional de Honduras en la Dirección de Inteligencia Policial.

En el primero se identificaron a todos los miembros de la policía nacional de Honduras que en el año 2019 cuenta con 18,932 miembros activos distribuidos en 13 direcciones especializadas en diferentes áreas que permiten el funcionamiento eficiente de esta entidad a nivel nacional. De esta población determinamos la población específica de estudio ubicándonos en la Dirección de inteligencia policial la cual está constituida por 554 miembros distribuidos los cuales agrupamos de la siguiente forma:

Tabla 2. Áreas y categorías

Área	Categorías
<ul style="list-style-type: none">• Administrativa• Operativa	<ul style="list-style-type: none">• Oficiales• Sub Oficiales• Clases• Agentes• Auxiliares

Fuente: Elaboración Propia

De igual, forma se tomaron en cuenta a los asesores dos (2) asesores de la Policía Nacional en la categoría de oficiales que conocen como se ha venido llevando a cabo el proceso de evaluación de desempeño y que fueron de gran aporte para el estudio, para realizar un análisis a profundidad sobre el tema.

Y un último grupo, una población literaria sobre los procesos de evaluación de desempeño de la Policía Nacional de otros países como: México, Guatemala, Costa Rica y Colombia con relación al proceso actual implementado en nuestro país, en los que se analizaron criterios como estructura jerárquica, procesos, métodos, instrumentos, participantes, medios de comunicación y frecuencia del proceso de evaluación de desempeño aplicado en esos países. De igual forma, se analizaron los descriptores de puestos de esta dirección para conocer los criterios esenciales que deben ser evaluados para cada puesto de trabajo.

Tabla 3. Descripción del análisis comparativo

	Aspectos analizados	País
Análisis comparativo del proceso de evaluación de desempeño aplicado en la Policía Nacional	Estructura jerárquica	México
	Procesos	Guatemala
	Métodos	Costa Rica
	Instrumentos	Colombia
	Participantes	Honduras
	Medios de comunicación	
	Frecuencia	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Muestra

Para la aplicación de la encuesta determinamos utilizar un muestreo No probabilístico con una muestra de 286 miembros de la Dirección de Inteligencia Policial de Honduras a nivel nacional, los cuales fueron nuestra unidad de respuesta que tuvieron la posibilidad y acceso a responder la encuesta en línea. De igual forma, aplicamos el muestreo por conveniencia para nuestra población literaria en la que determinamos contrastar con 4 países de Latinoamérica nuestro proceso de evaluación de desempeño en la policía nacional.

3.3.3. Unidad de Análisis y Respuesta

Tabla 4. Unidades de análisis y respuesta

Unidades	Análisis	Respuesta	Instrumento aplicado	Tipo de información
Miembros de la Dirección de Inteligencia Policial	554 miembros	286 253 colaboradores 33 jefes	Encuesta	Cuantitativa
Proceso de evaluación de desempeño desde la perspectiva de asesores	2 asesores	2 asesores	Entrevista	Cualitativa
Proceso de evaluación de desempeño	5 países	5 países	Cuadro Comparativo	Cualitativa

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1. Instrumentos

3.4.1.1. Encuesta

Para (Méndez, 2014) la aplicación de una encuesta se hace “por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por diferentes métodos complementarios”. De igual forma, agrega que a través de este método se pueden conocer motivaciones, actitudes y las oposiciones de los individuos en relación con el objeto de investigación.

Agregando (Behar, 2008) menciona que este tipo de instrumento también puede ser aplicado por correo u otra aplicación electrónicos en el cual los colaboradores responden

directamente la encuesta sin intermediarios, ni interacción directa con los investigadores. Esta técnica permitirá recabar las percepciones e información detallada de los miembros de la Policía Nacional de Honduras en la Dirección de Inteligencia Policial la que será determinante para conocer la funcionalidad del proceso de evaluación de desempeño en dicha dirección policial.

3.4.1.2. Entrevista en profundidad

Para (Robles, 2011) la entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado. En este sentido, la entrevista a nivel de asesores aplicada permitió conocer de forma amplia y detallada todos los aspectos relacionados con la evaluación de desempeño que se lleva a cabo en la Dirección de Inteligencia Policial lo cual de gran importancia para responder los objetivos.

De igual forma, es una entrevista a profundidad estructurada en la cual establecimos preguntas abiertas previamente con las que fueron entrevistados los asesores, haciendo posible que nos brindaran su opinión y detalle del tema en estudio, pero limitando su participación a responder únicamente las preguntas ya establecidas. (Troncoso & Amaya, 2017)

3.4.1.3. Cuadro comparativo

Para (Gómez, 2010) esta técnica “es muy útil cuando tenemos dos etapas, diferencias y/ o parecidos, dos autores literarios, o aspectos comparables”. En este sentido, los cuadros comparativos que se han elaborado permitirán describir y comparar procesos de evaluación

de desempeño en otros países vinculados con la Policía Nacional de Honduras y que están siendo implementados actualmente, de igual forma, recopilar características esenciales de cada puesto que existe en la Dirección de Inteligencia Policial que sirvan como base para la creación de nuevos indicadores basados en las funciones que cada miembro realiza en su puesto de trabajo.

3.4.2. Técnicas

3.4.2.1. Análisis de la información de los participantes

Para (Saiz, 2000) esta técnica “es el conjunto de transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación”. En este sentido, la nuestra información fue proporcionada por los participantes previamente establecidos, la cual analizaremos de forma amplia y a profundidad para poder dar solución al fenómeno en estudio.

3.4.2.2. Revisión documental

(Valencia, 2012) describe la revisión documental como una técnica que permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, construir premisas de partida; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador y distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales.

Esta técnica será aplicada a través de la utilización de un cuadro comparativo en el que se determinarán criterios relevantes, similitudes, diferencias, entre otros aspectos que

ayudarán a comprender de manera más amplia la aplicación de la evaluación de desempeño en la Policía Nacional de varios países.

3.4.3. Procedimiento

Para realizar la aplicación de las técnicas antes mencionadas se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Determinar las técnicas a implementar: realizar una búsqueda documental para identificar las técnicas que se adapten a la necesidad de información específica del estudio.
- Establecer los instrumentos: definir los instrumentos necesarios para poder aplicar las técnicas para el procesamiento de la información recabada.
- Diseñar estructura y criterios los instrumentos: elaborar las preguntas con base en los objetivos y variables del estudio.
- Pilotaje: es la primera aplicación del instrumento, con una cantidad determinada de participantes para corroborar que las preguntas planteadas son de total comprensión para los participantes y así estos puedan brindarnos la información relevante que necesitamos.
- Revisión y corrección: después de aplicar el pilotaje del instrumento si surgieron inconvenientes con la comprensión de lo que a los participantes se les solicitaba se pueden replantear preguntas o agregar si surgieron en el proceso de aplicación.
- Aplicación de instrumentos: al realizar la última revisión de los instrumentos estos pueden ser aplicados a todos los participantes.

- Organización de la información: al finalizar el proceso de aplicación del instrumento es necesario crear una matriz que nos permita organizar toda la información para su posterior análisis.
- Análisis e interpretación: es la etapa donde se procesa toda la información recabada que ayudará a responder a las preguntas de investigación y crear una nueva propuesta para la evaluación de desempeño para la Dirección de Inteligencia Policial.

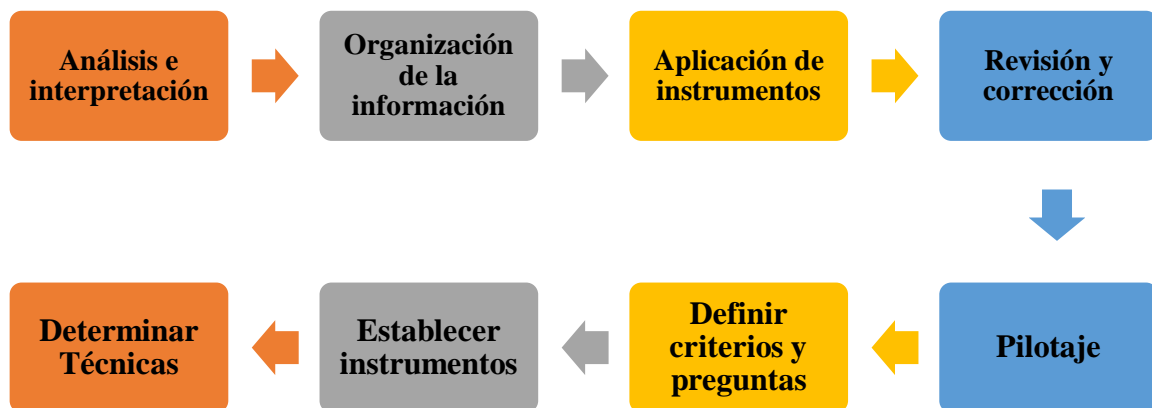


Figura 4. Proceso de aplicación de técnicas

Fuente: Elaboración propia

3.5. Fuentes de información

3.5.1. Fuentes Primarias

Según (Ynoub, 2012) las fuentes primarias “son las que se obtiene el mismo equipo de investigación”. En este sentido, nuestra fuente primaria de información son los participantes de la Dirección de Inteligencia Policial que nos proporcionarán la información específica y detallada del tema en estudio a través de la encuesta y entrevista a profundidad aplicada a 2 asesores dentro de la policía nacional.

3.5.2. Fuentes Secundarias

De igual forma, (Ynoub, 2012) describe las fuentes secundarias como “los registros producidos por otro investigador o equipo de investigación o registros institucionales de diversos tipos”. Este tipo de fuentes pueden ser escritos, documentos, registros, datos estadísticos, entre otros, en nuestro caso tomaremos como fuente secundaria los manuales de evaluación de desempeño de la policía nacional de diferentes países que tienen vínculos estratégicos con la Policía Nacional de Honduras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo realizamos la presentación de los resultados de los instrumentos aplicados en el estudio, los cuales fueron: una encuesta estructurada que nos proporcionó datos cuantitativos, una entrevista a profundidad a nivel de asesores la cual nos brindó información cualitativa, así mismo, elaboramos un comparativo entre el proceso de evaluación de desempeño de la Policía Nacional de Honduras en comparación a otros países de Latinoamérica lo que nos suministró la información necesaria para crear una propuesta de mejora para la Dirección de Inteligencia Policial.

4.1. Resultados de análisis de los datos de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados encontrados después de la aplicación de una encuesta a los colaboradores y jefes de la Dirección de Inteligencia Policial con una población de 554 personas laborando dentro de la misma y cuya tasa de respuesta fue de 253 encuestas aplicadas a colaboradores y 33 encuestas a jefes haciendo un total de encuestas aplicadas de 286 las cuales fueron analizadas cuantitativamente y organizadas en las siguientes dimensiones y categorías.

4.1.1. Datos demográficos

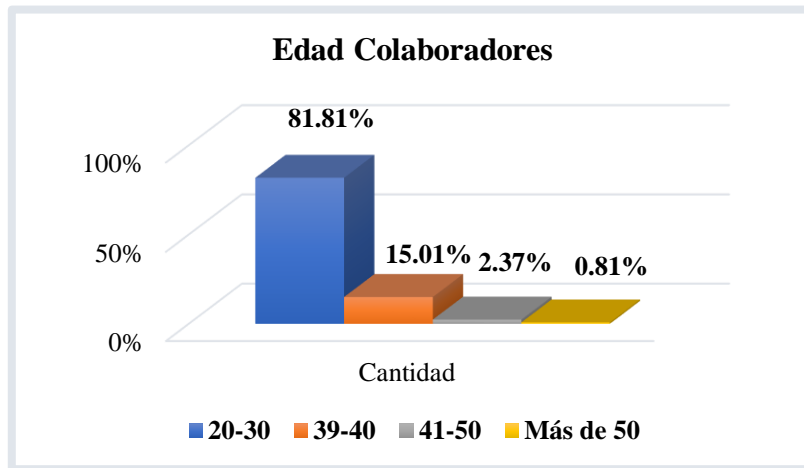


Gráfico 1. Edad Colaboradores

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.

La edad de los colaboradores participantes varía entre las edades de 20 o más de 50 años, de los cuales el mayor porcentaje se encuentra en el rango de 20 a 30 años el que alcanzó un 81.81% del total encuestado y en menor porcentaje los que corresponden al rango de más de 50 un 0.81%.

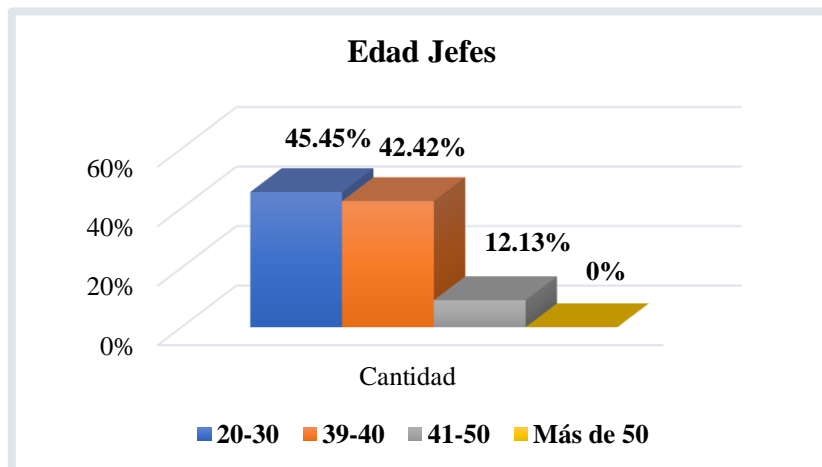


Gráfico 2. Edad jefes

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.

La edad de los jefes en mayor medida predomina entre los 20 y 40 años con un 87.87% de los encuestados y encontrando que ningún jefe se encuentra en el rango de más de 50 años.

Puestos en cada departamento

Para (Nolan & Makawa, 2015) los departamentos son un aspecto importante de la jerarquía organizativa que consiguientemente están formados por varios puestos vinculados para cumplir con una función específica general. En tal sentido, la participación de los diferentes miembros de cada departamento en el estudio es determinante para lograr un análisis amplio con la participación de todos los departamentos que conforman la Dirección de Inteligencia Policial.

Tabla 5. Participación en cada departamento colaboradores

Departamentos	Porcentajes de participación
Sub Dirección de Inteligencia	0.97%
Telemática	2.42%
Departamento de Planeamiento y Doctrina	2.42%
Regionales de Inteligencia (I,II,III,IV,V,VI)	4.35%
Departamento de Recolección de Información	4.82%
Departamento de Producción y Análisis	4.82%
Unidad de Modernización y Tecnología	5.80%
Departamento de Tratamiento de la Información	6.28%
Departamento de Administración y Logística	7.25%
Departamento de Contrainteligencia	14.98%
Centro de Control de Confianza Preventivo	45.89%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.

Con relación a la participación de los puestos de trabajo en cada departamento hay gran variación en la participación de cada uno, el departamento de control de confianza preventivo

tuvo una participación del 45.89%, el departamento de contrainteligencia con 14.98%, en un 7.25% el departamento de administración y logística, con un porcentaje mas bajo de 6.28% el departamento de tratamiento de la información, siguiendo de forma descendente en las participaciones con un 5.80% de participación la unidad de modernización y tecnología, con un 4.82% los departamentos de recolección de información y de recolección de información, casi similar en las participaciones las regionales de inteligencia (I,II,III,IV,V,VI) con 4.35%, 2.42% los departamentos de telemática y planeamiento y doctrina y en menor medida la sub dirección de inteligencia con 0.97% del total de las participaciones.

Tabla 6. Participación en cada departamento jefes

Porcentaje	Departamentos
3.13%	Centro de Control de Confianza Preventivo
3.13%	Departamento de Recolección de Información
3.13%	Departamento de tratamiento de la información
3.13%	Telemática
3.13%	Unidad de Modernización y Tecnología
6.25%	Departamento de Planeamiento y Doctrina
6.25%	Sub Dirección de Inteligencia
9.35%	Departamento de Administración y Logística
12.50%	Departamento de Contrainteligencia
12.50%	Dirección de Inteligencia Policial
37.50%	Regionales de Inteligencia I, II, III, IV, V, VI
100%	

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.

En el caso de los jefes en su participación por departamentos destacaron las regionales de inteligencia I, II, III, IV, V, VI con el 37.50% de las participaciones, de forma descendente los departamentos de contrainteligencia y dirección de inteligencia policial alcanzaron un 12.50% de participación respectivamente, luego siguen los departamentos de planeamiento y doctrina y de inteligencia con el 6.25% y con la menor participación en

cada departamento con el 3.13% cada uno el centro de control de confianza preventivo y los departamentos de recolección de información, tratamiento de la información y telemática.

Área

Para (Alvarado, 2001) una organización “posee una estructura, la cual esta dada por áreas funcionales, unidades administrativas, niveles jerárquicos, relaciones entre unidades, las funciones y cargos”. Estas áreas deben estar claramente definidas para que los colaboradores tengan claro si sus funciones son administrativas u operativas para lograr el correcto funcionamiento de sus funciones.

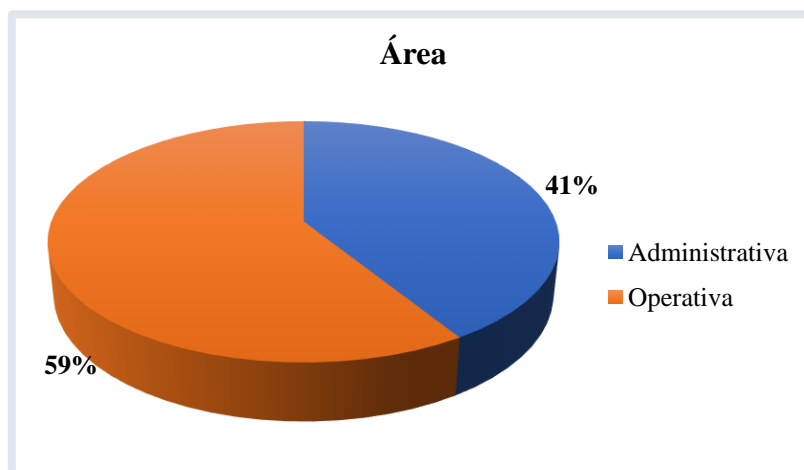


Gráfico 3. Área Colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Los colaboradores de la Dirección de Inteligencia policial participantes están seccionados en dos grandes áreas dentro de esta dirección del cual el 59% de ellos son operativos y el 41% de ellos cumplen funciones administrativas en diferentes puestos.

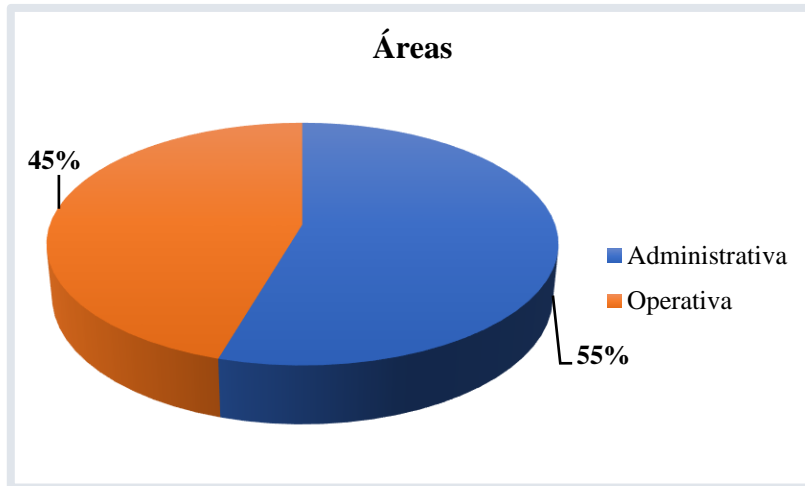


Gráfico 4. Área jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

El área según las funciones que desempeñan los jefes encuestados el 55% en el área administrativa siendo esta el área con mayor porcentaje y el 45% se ubican en el área operativa.

Categorías

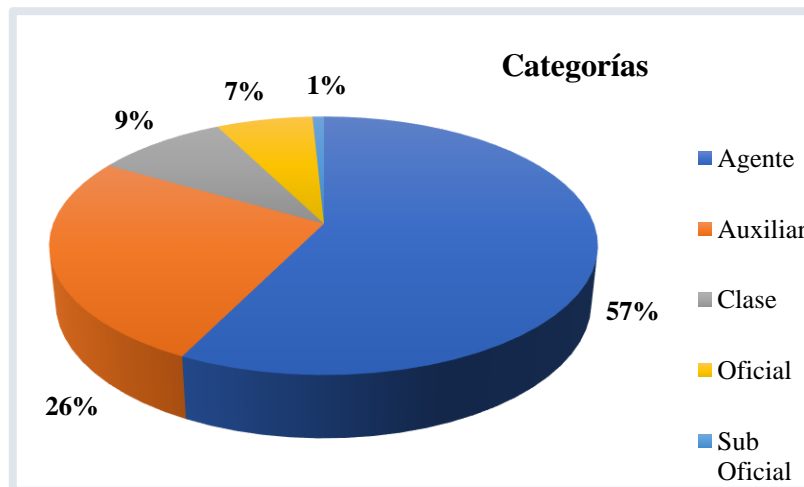


Gráfico 5. Categorías Colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Los funcionarios policiales alcanzan diferentes categorías a lo largo de su carrera profesional en el caso de los participantes encuestados con mayor participación 57% son

agentes, el 26% es personal auxiliar, el 9% pertenece a la categoría de clases, un 7% son oficiales y el porcentaje más bajo solo con 1% son suboficiales.

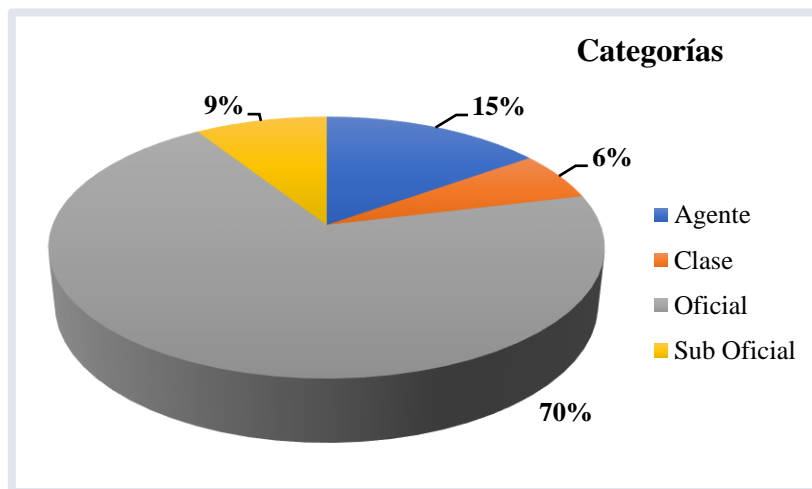


Gráfico 6. Categorías jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

De las 4 categorías establecidas en la actual ley vigente el 70% de los jefes encuestados pertenece a la categoría de oficiales, el 15% son agentes, el 9% suboficiales y el 6% el porcentaje más bajo pertenecen a la categoría de clases.

4.1.2. Estructura organizacional

¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?

Tabla 7. Puestos del jefe inmediato colaboradores

Porcentajes	Puestos
0.46%	Jefe de Recursos Humanos
0.46%	Jefe de Grupo de Análisis Operacional
0.46%	Jefe de Grupo Logístico
0.46%	Jefe Unidad de Enlaces Internacionales
0.46%	Sub Jefe de Telemática
0.90%	Jefe Sección de Seguridad Institucional
0.90%	Sub Director de Inteligencia
1.35%	Director (A) de Inteligencia Policial
1.35%	Jefe de Sección Administrativa
1.35%	Jefe de Sección de Administración y Logística
1.35%	Jefe Sección de Recursos Humanos
1.85%	Jefe de Planeamiento
1.85%	Jefe de Procesos de Operaciones de Inteligencia
1.85%	Jefe de Sección de Análisis de Contrainteligencia
1.85%	Jefe de Unidad de Modernización
1.85%	Sub Jefe de Inteligencia Operativa
2.28%	Jefe de Seguridad Interna
2.28%	Jefe de Telemática
2.28%	Jefe Departamento de Recolección de Información
3.20%	Jefe de Sección de Gestión de Riesgo
3.20%	Jefe de Sección Logística
3.65%	Jefe Departamento de Contrainteligencia
3.65%	Jefe de Asuntos Internos
4.11%	Jefe de Inteligencia Operativa
4.11%	Sub Jefe de Unidad de Modernización
4.57%	Jefe del Departamento de Producción y Análisis
5.48%	Jefe del Departamento de Tratamiento de la Información
21.00%	Sub Jefe del Centro de Control de Confianza Preventivo
21.46%	Jefe del Centro de Control de Confianza Preventivo
100%	

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Los puestos de los jefes inmediatos de los colaboradores han sido en mayor predominancia el jefe de centro de control de confianza preventivo con el 21.46% y el subjefe del centro de control preventivo con el 21% de las participaciones. De forma descendente siguen los puestos del jefe de del Departamento de Tratamiento de la Información con 5.48%, el 4.57% está representado por el puesto de jefe de del Departamento de Producción y Análisis, luego con el 4.11% el jefe de Inteligencia Operativa y Sub Jefe de Unidad de Modernización.

Disminuyendo las participaciones con el 3.65% los jefes de los departamentos de contrainteligencia y asuntos internos, con el 3.20% los jefes de sección de gestión de riesgo y sección logística. En menor medida con el 2.28% los jefes de seguridad interna, telemática y departamento de recolección de información

Los puestos que alcanzaron el 1.85% de participación son los jefes de planeamiento de procesos, operaciones de inteligencia, sección de análisis de contrainteligencia, jefe de la unidad de modernización y el subjefe de inteligencia operativa. Los siguientes puestos con la participación reduciendo los porcentajes a un 1.35% cada uno son los del director (a) de inteligencia policial y los jefes de sección administrativa, sección de administración y logística y sección de recursos humanos.

Y para finalizar con menor incidencia de respuestas con un 0.46% cada uno son el jefe de grupo logístico, jefe de recursos humanos, jefe de enlaces internacionales, subjefe de telemática, subdirector de inteligencia, jefe de la sección de seguridad institucional.

Continuando los puestos que obtuvieron un 0.90% fueron el del jefe sección de seguridad institucional y subdirector de inteligencia.

¿Cuántos subordinados tiene bajo su cargo?

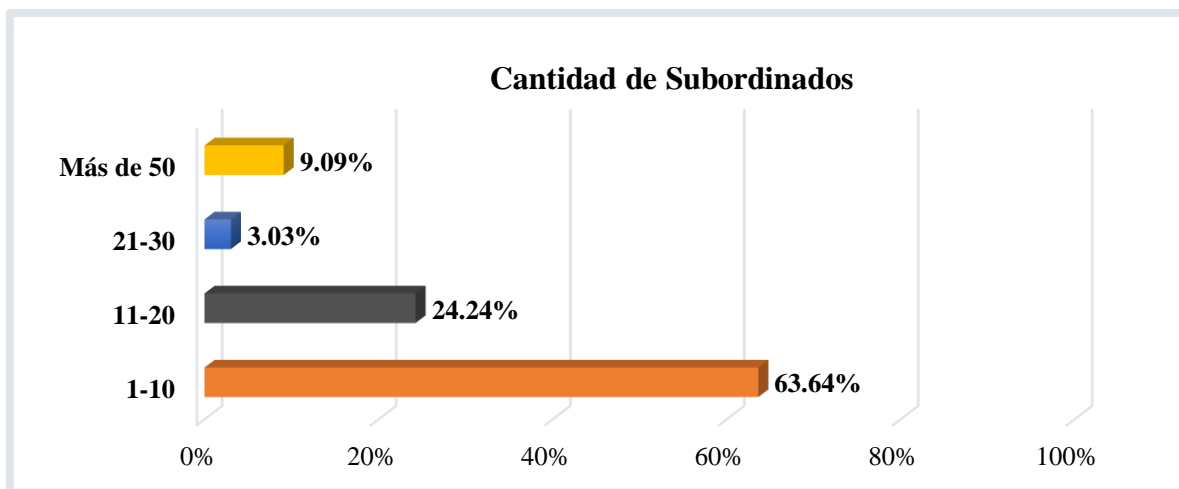


Gráfico 7. Cantidad de Subordinados Jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

La mayoría de los jefes con el 63.64% tienen bajo su cargo de 1 a 10 subordinados, luego según en el rango se van reduciendo los porcentajes; los jefes que tienen de 11 a 20 colaboradores es el 24.24%, más de 50 el 9.09% y el menor porcentaje afirma tener de 21 a 39 que es el 3.03%.

Conocimiento de funciones en el descriptor

Según (Alvaréz, 2007) el objetivo de un descriptor de puestos de trabajo “no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito”. Por tal razón, todos los miembros de la organización deben conocer todo los aspectos generales y específicos que se espera sean ejecutados en cada puesto de trabajo. (página 4)

4.1.3. Funciones

¿Conoce todas las funciones detalladas en el descriptor de puesto de su cargo?

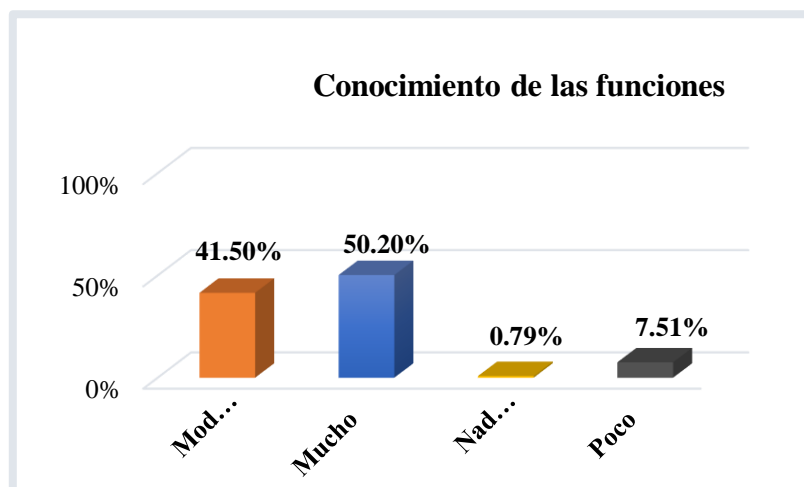


Gráfico 8. Conocimiento de las funciones colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Los colaboradores afirman en un 50.20% conocer mucho las funciones que se detallan en el descriptor de su puesto de trabajo, moderadamente un 41.50%, un 7.51% poco y solamente el 0.79% de la muestra encuestada afirma que nada en absoluto.

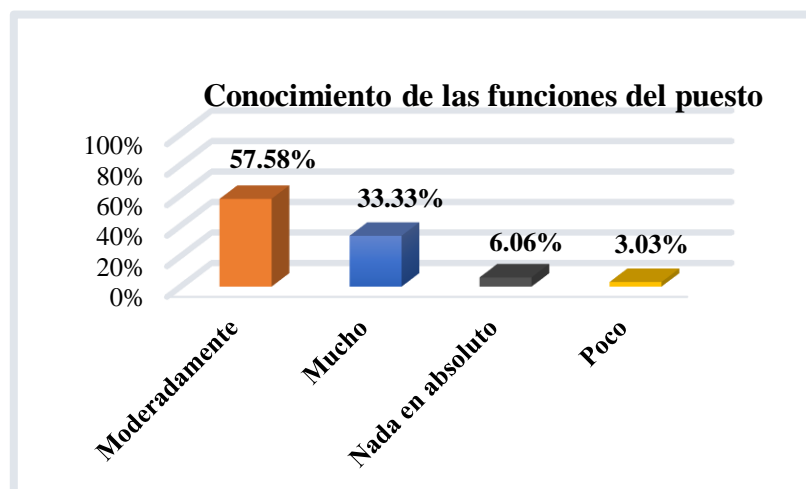


Gráfico 9. Conocimiento de las funciones jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Con relación al conocimiento de las funciones descritas en sus puestos de trabajo los jefes encuestados respondieron que las conocen moderadamente un 57.58%, mucho un

33.33%, un 6.06% nada en absoluto y solo un 3.03% un poco. Siendo el porcentaje de diferencia entre moderadamente y poco un 54.47%.

¿Los indicadores de sus evaluaciones tienen relación con lo que usted realiza en su puesto de trabajo?

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos según la (AECID, ILPES, & CEPAL, 2010) en este sentido, es muy importante que los objetivos del puesto de trabajo estén alineados a lo que la organización quiere lograr, de igual forma, toda evaluación que se realice debe contemplar en ella los objetivos y las funciones que se ejecutan en cada puesto de trabajo.

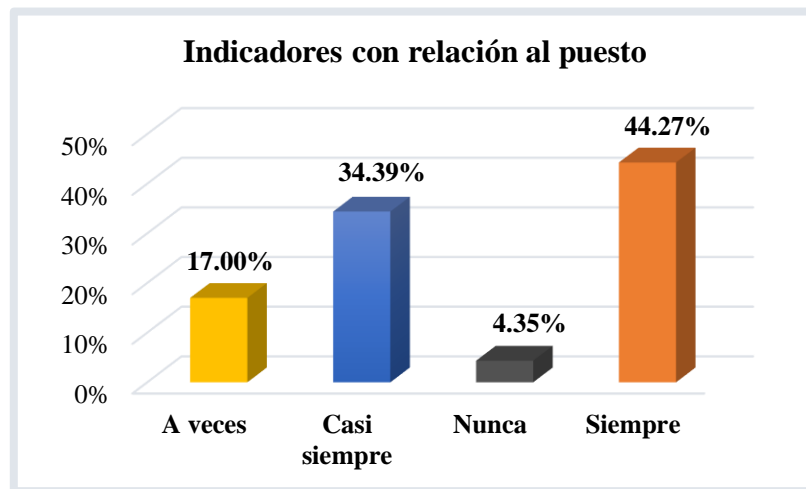


Gráfico 10. Indicadores con relación al puesto colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

En cuanto a la relación que existe entre los indicadores de la evaluación y lo que hacen en sus puestos de trabajo los colaboradores indican que siempre es así con un 44.27%, el 39.39% que casi siempre, el 17% dice que a veces y el 4.35% afirma que nunca es así. La diferencia entre casi siempre y siempre es del 9.88% de participaciones.

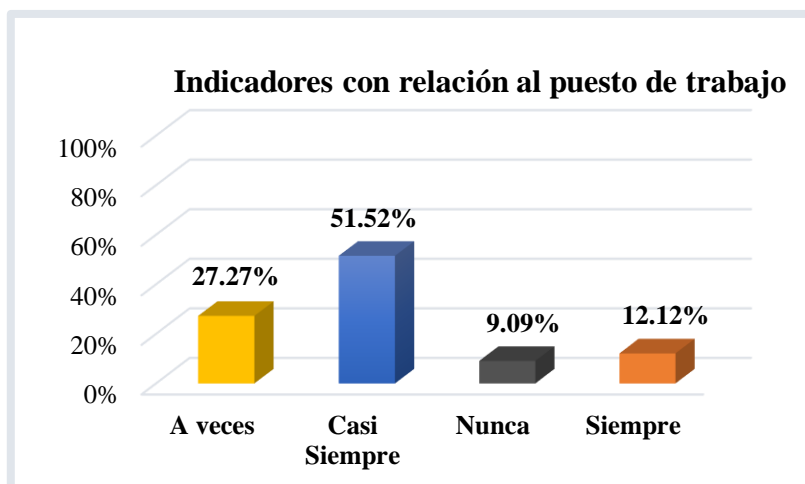


Gráfico 11. Indicadores con relación al puesto jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Los indicadores de la evaluación con relación lo que los jefes realizan en sus puestos de trabajo se relacionan en un 51.52% casi siempre, un a veces 27.27%, siempre un 12.12% y un 9.09% nunca tienen relación. Siendo el porcentaje de diferencia entre casi siempre y nunca de 42.42%.

¿Se establecen objetivos estratégicos en su área que son incluidos en su evaluación de desempeño?

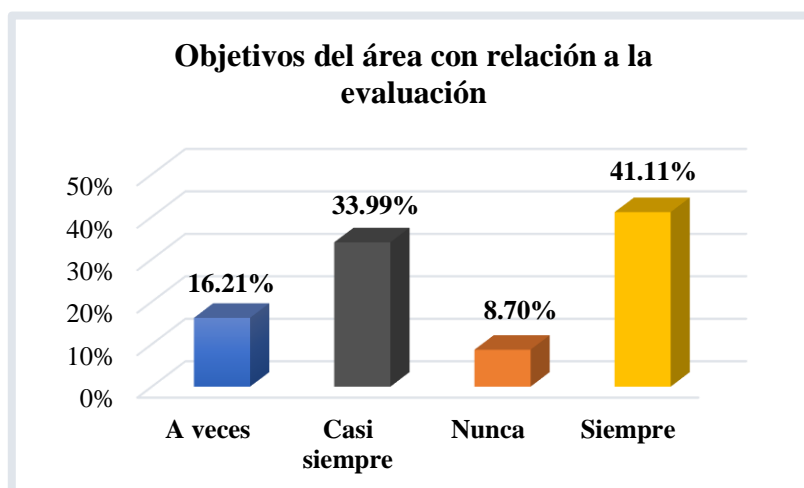


Gráfico 12. Objetivos del área con relación a la evaluación colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Los objetivos estratégicos que el que área se propone son incluidos en las evaluaciones de desempeño según los colaboradores siempre que es el 41.11%, casi siempre el 33.99%, a veces 16.21% y el 8.70% nunca. La diferencia entre siempre y nunca es del 32.41% del 100% encuestado.

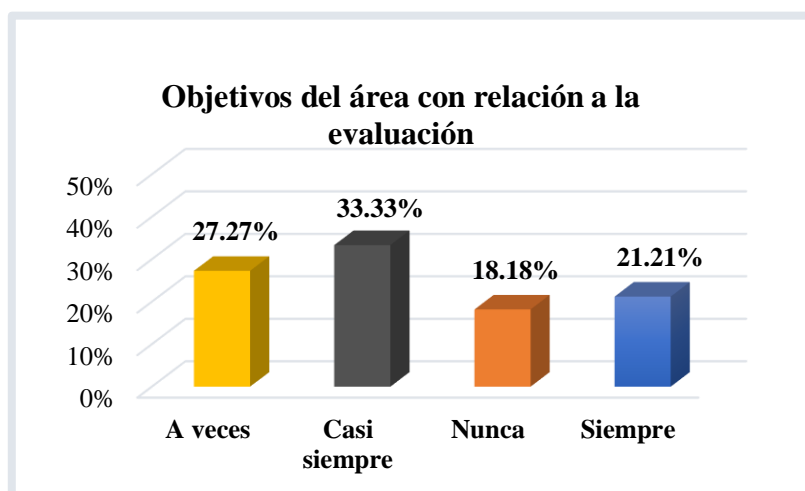


Gráfico 13. Objetivos del área con relación a la evaluación jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Los objetivos del área se incluyen en la evaluación de desempeño un 33.33% afirma que casi siempre, un 27.27% a veces, un 21.21% siempre y un 18.18% nunca. Con una variación porcentual entre el 33.33% de 6 a 15% de participaciones.

¿Cuál es el nivel de intervención que le brinda su jefe en el proceso de evaluación de desempeño? Siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Según (Olivares & Gonzáles, 2014) en la mayor parte de las organizaciones, los jefes o supervisores son responsables del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio jefe o supervisor inmediato de cada área, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Esto permite que la persona que está directamente

supervisando la ejecución de las funciones diarias acompañar en este proceso a sus subordinados.

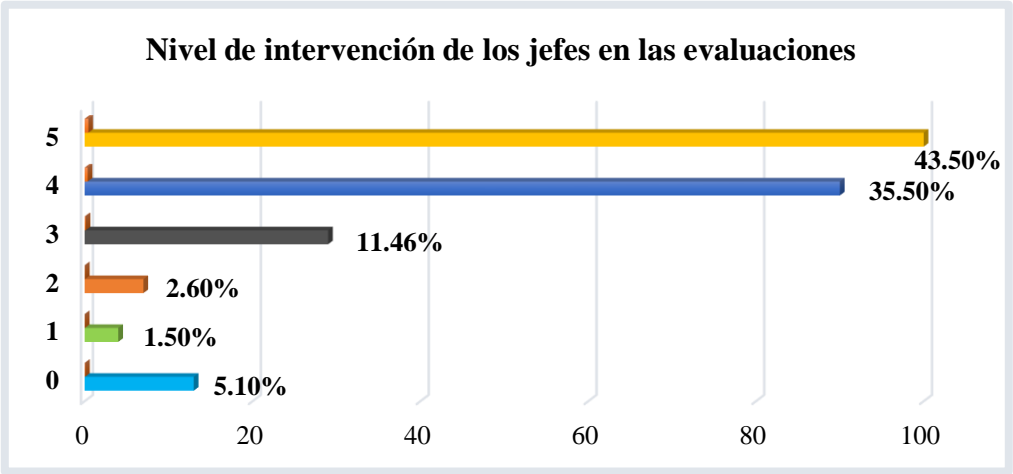


Gráfico 14. Nivel de intervención de los jefes en las evaluaciones colaboradores
Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

En una escala de 0 a 5 los colaboradores afirman que sus jefes intervienen un 5 en el proceso de evaluación que es el 43.50% del total, un 35.50% un 4, un 11.46% intervienen un 3, 2 un 2.60%, un 1 el 1.50% y que no intervienen un 5.10%. el porcentaje de diferencia del 0 y el 5 es de 38.4% de las participaciones.

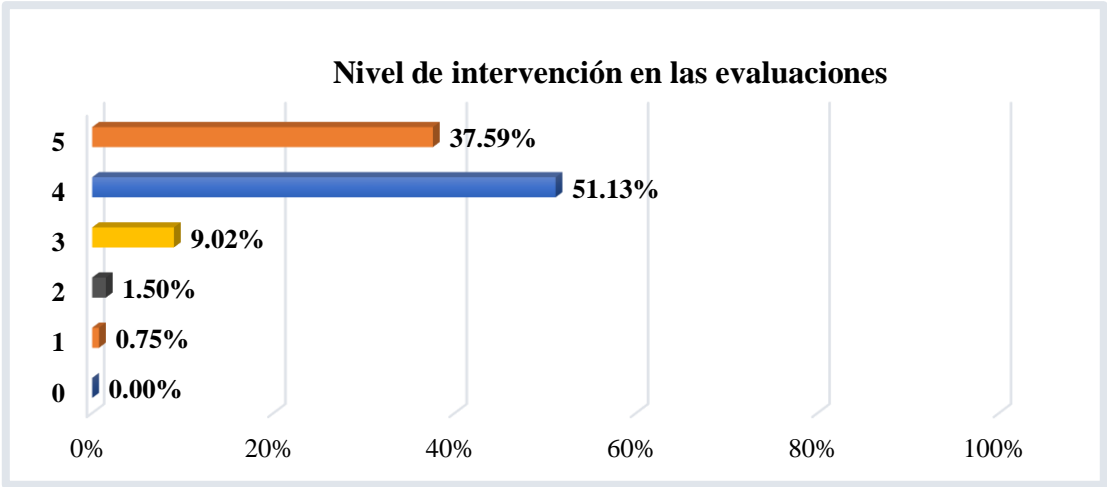


Gráfico 15. Nivel de intervención de los jefes en las evaluaciones jefes
Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Según los jefes su nivel de intervención en las evaluaciones de sus subordinados es de 4 en la escala establecida que está representado por el 51.13% de las participaciones, un 5 con el 37.59%, 3 un 9.02%, 1 de 0.75% y 0 un 0% de las participaciones efectuadas.

4.1.4. Proceso actual del proceso de evaluación

Percepción

¿Cómo considera usted el proceso actual de evaluación de desempeño?

Para (Corral, 2007) las organizaciones han armado de realismo a muchos técnicos de recursos humanos a la hora de crear catálogos de descripciones de puestos de trabajo, valoraciones de puestos de trabajo, entre otros procesos sistemáticos y sobre todo de imponerlos como requisito para tener una evaluación de desempeño eficiente. En pocas palabras, para lograr un proceso de evaluación eficaz deben considerarse varios aspectos y procesos de recursos humanos para lograr una sinergia entre los objetivos generales de la organización y las funciones que se realizan para lograrlos.

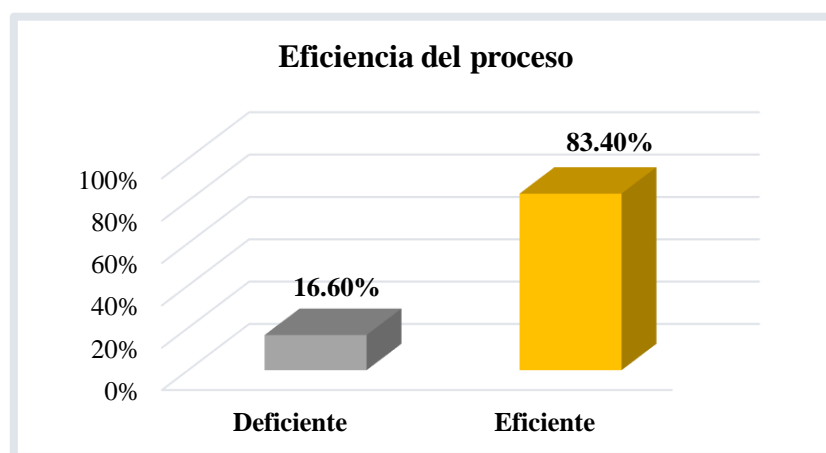


Gráfico 16. Eficiencia del proceso de evaluación colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Los colaboradores consideran el proceso de evaluación de desempeño actual eficiente en un 83.40% y solo el 16.60% lo considera deficiente.

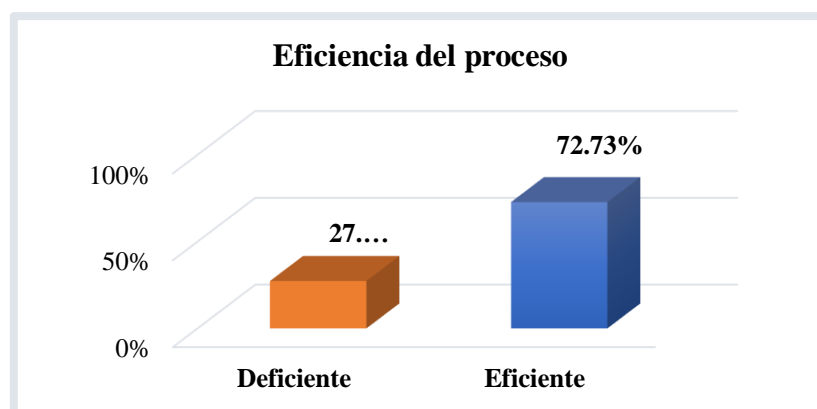


Gráfico 17. Eficiencia del proceso de evaluación jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Los miembros de esta dirección policial consideran que el proceso de evaluación es aplicado en un 72.73% pero hay un porcentaje del 27.27% que lo considera deficiente.

¿Como podría calificar la transparencia en el proceso de evaluación de desempeño?

(Navas, Simelio, & Corcoy, 2017) describen la transparencia como un importante objetivo de la sociedad actual y que exige de forma creciente informar la realidad de los hechos y así tener un mayor grado de participación en las decisiones que les afectan. Esta aseveración puede ser aplicada a cualquier ámbito de la sociedad, en cuanto al proceso de evaluación de desempeño es importante que este se realice de forma transparente en el que los resultados sean lo más reales posibles y que las decisiones basados en estos resultados afecten de forma positiva a la organización y a los colaboradores que se someten a este proceso.

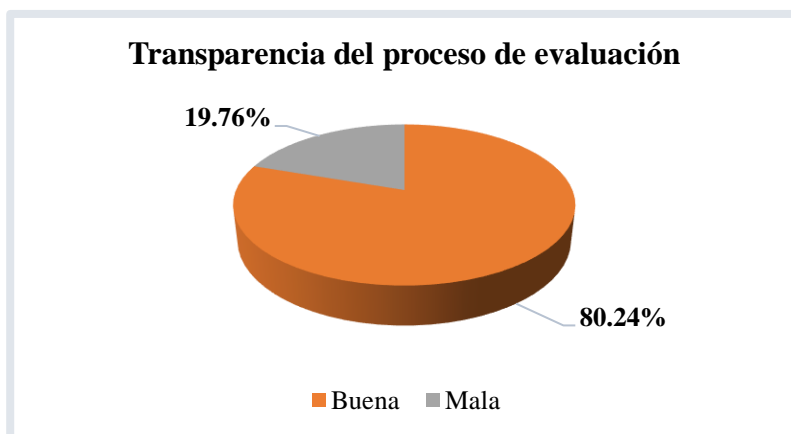


Gráfico 18. Transparencia del proceso de evaluación colaboradores
 Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

La transparencia del proceso de evaluación es calificada por el 80.24% de los colaboradores como buena pero el 19.76% la consideran mala en el momento que son aplicadas las evaluaciones.

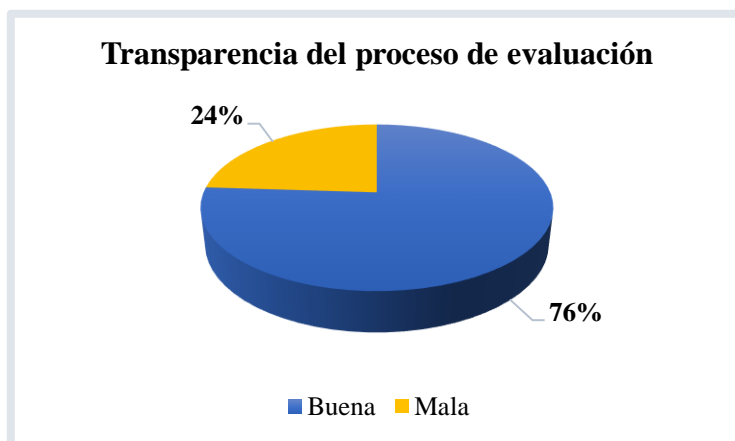


Gráfico 19. Transparencia del proceso de evaluación jefes
 Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Los jefes consideran la transparencia en el proceso de evaluación en un 76% como buena siendo esta la respuesta con mayor porcentaje y solo el 24% de ellos la consideran mala.

¿Considera que su evaluación es realizada imparcialmente?

(World Helth, Organization, 2005) Afirma que la evaluación debe ser una valoración tan sistemática e imparcial como sea posible del desempeño de un proyecto, programa, estrategia, temática, sector, área operativa o institucional. En este sentido, no debe existir ningún tipo de sesgo personal en las evaluaciones que se aplicaran a los colaboradores, dicha evaluación debe estar centrada en los criterios establecidos previamente.

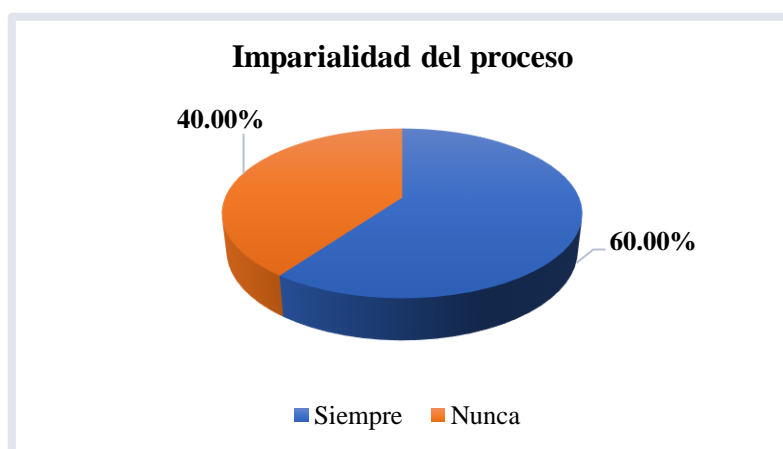


Gráfico 20. Imparcialidad del proceso de evaluación colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Para los colabores la imparcialidad en el proceso de evaluación de desempeño es aplicada siempre en todo el proceso lo afirma el 60% de los colaboradores y el 40% afirma que nunca existe la imparcialidad en el proceso.

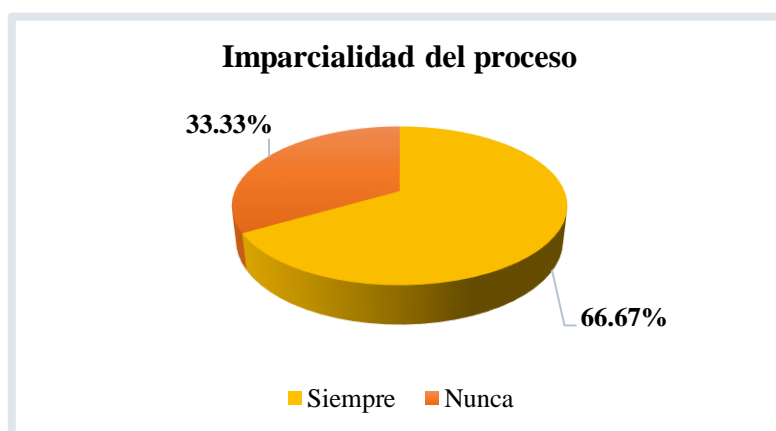


Gráfico 21. Imparcialidad del proceso de evaluación jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Las evaluaciones de desempeño para el 66.67% de los jefes son realizadas con imparcialidad siempre pero el 33.33% afirman que este proceso nunca se realiza con imparcialidad.

Instrumentos

¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han aplicado para evaluar su desempeño?

Según (Añorve, Guzmán, & Viñals, 2010) los instrumentos de evaluación son herramientas destinadas a documentar el desempeño de una persona, verificar resultados (logros) de acuerdo con una norma o parámetro previamente definido para determinar si una persona es competente. De igual forma, permite determinar las decisiones gerenciales, administrativas y operativas al obtener los resultados de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores de la organización.

Tabla 8. Instrumentos aplicados colaboradores

Porcentajes	Instrumentos
2.06%	Estudios de casos
4.71%	Resolución de problemas
8.74%	Evaluación médica
8.36%	Cuestionarios
8.66%	Observaciones
8.39%	Entrevistas
9.58%	Pruebas de conocimientos
11.08%	Pruebas de confianza
15.29%	Pruebas de eficiencia y cumplimiento
19.90%	Polígrafo
100%	Total

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Para evaluar el desempeño policial se aplican diferentes instrumentos de los cuales se destacan algunos más que otros por su mayor aplicación para los colaboradores los cuales son los siguientes: el instrumento más aplicado es el polígrafo con un 19.90%, luego las pruebas de eficiencia y cumplimiento con un 15.29%, con 11.08% las pruebas de confianza, las pruebas de conocimiento con 9.58%, las entrevistas con 8.39%, las observaciones ocupan el 8.66%, los cuestionarios el 8.36%, las evaluaciones medicas un 8.74%, la resolución de problemas 4.71% y solo un 2.06% los estudios de casos.

Tabla 9. Instrumentos aplicados jefes

Porcentajes	Instrumentos
3.45%	Entrevistas
4.45%	Observaciones
5.31%	Estudios de casos
5.17%	Cuestionarios
8.03%	Pruebas de conocimientos
9.48%	Resolución de problemas
11.21%	Evaluación médica
14.93%	Pruebas de confianza
18.97%	Pruebas de eficiencia y cumplimiento
18.97%	Polígrafo
100%	Total

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Los instrumentos más aplicados para la evaluación de desempeño según la participación de los jefes se pueden organizar de la siguiente forma: con un 18.97% cada una respectivamente las pruebas de eficiencia y el polígrafo, con 14.93% las pruebas de confianza, luego las evaluaciones medicas con el 11.21%, la resolución de problemas con 9.48%, las pruebas de conocimiento alcanzaron el 8.03% de las participaciones, en menores porcentajes se encuentran los estudios de casos 5.31%, cuestionarios con 5.17%, las

observaciones con 4.45% y el menor instrumento aplicado según los jefes son las entrevistas que alcanzaron solo el 3.45%.

Medios de comunicación

¿A través de qué medios es informado de las fechas en que se hará el proceso de evaluación de desempeño?

Para (EAE, Business School, 2017) existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos; elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, su potencial económico o el volumen de personal a gestionar, es un trabajo que debe hacerse con sentido. Estos medios de comunicación deben ser capaces de llevar la información detallada y comprensible a todos los miembros de la organización para garantizar que la comunicación se mantenga fluida desde los niveles más altos hasta los más bajos.

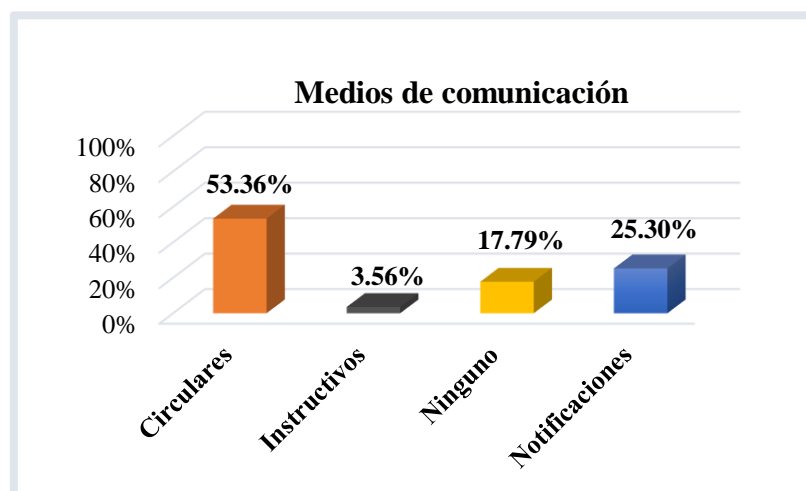


Gráfico 22. Medios de comunicación colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Según los colaboradores el medio de comunicación utilizado para informar sobre el proceso de evaluación son las circulares con un 53%, otro grupo que forma el 25.30% las notificaciones, un 3.56% los instructivos y el 17.79% afirma que no se aplica ninguno.

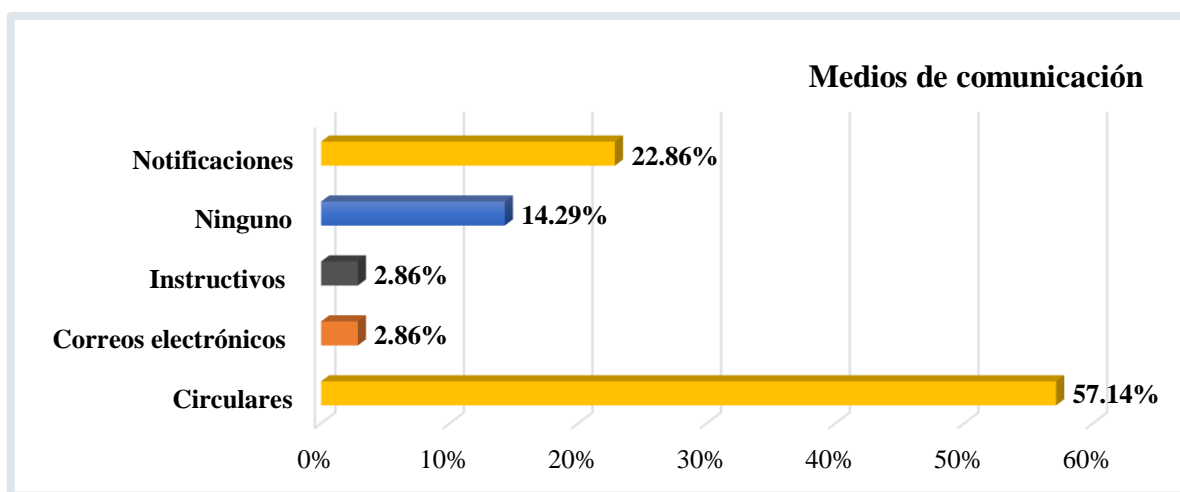


Gráfico 23. Medios de comunicación jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

Para los jefes los medios de comunicación interna en su mayoría son las circulares con el 57.14%, luego las notificaciones con 22.86%, con 14.29% algunos jefes afirman que no se aplica ninguno y con 2.86% respectivamente los instructivos y correos electrónicos.

Retroalimentación

(Xquiac, 2014) describe que la evaluación implica varios aspectos, entre ellos; establecer normas o reglas, evaluar el desempeño del colaborador en relación con las normas o reglas, realizar una retroalimentación luego de hacer la evaluación, esto con el propósito de motivarle para disminuir los puntos débiles dentro del desempeño y si por el contrario el desempeño ha sido positivo, motivarle para que continúe con las mejoras. Seguido en este mismo sentido, la retroalimentación es parte importante después de un proceso de evaluación, que va a permitir la implementación de otras políticas o procesos de recursos humanos con el fin del mejoramiento del funcionamiento de la organización. (página 42)

¿Se le brinda retroalimentación después del proceso de evaluación de desempeño?

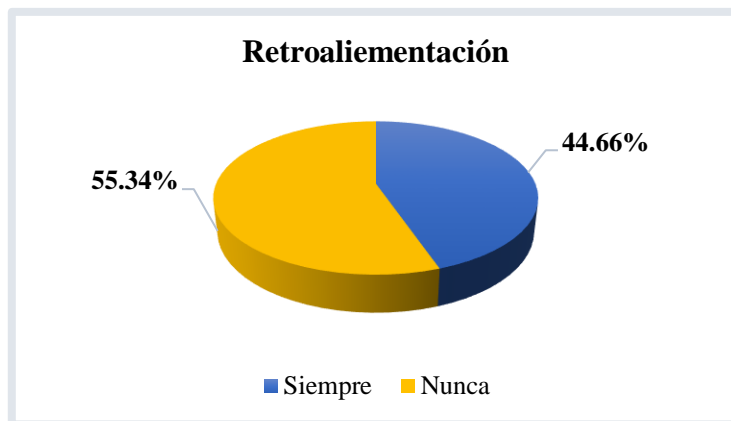


Gráfico 24. Retroalimentación colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

Al obtener los resultados de las evaluaciones de todos los miembros los colaboradores afirman que sus jefes inmediatos nunca les brindan retroalimentación esto es el 55.34% de los encuestados pero un 44.66% respondieron que siempre reciben retroalimentación después del proceso, solo el 10.68% hace la diferencia entre ambas respuestas.

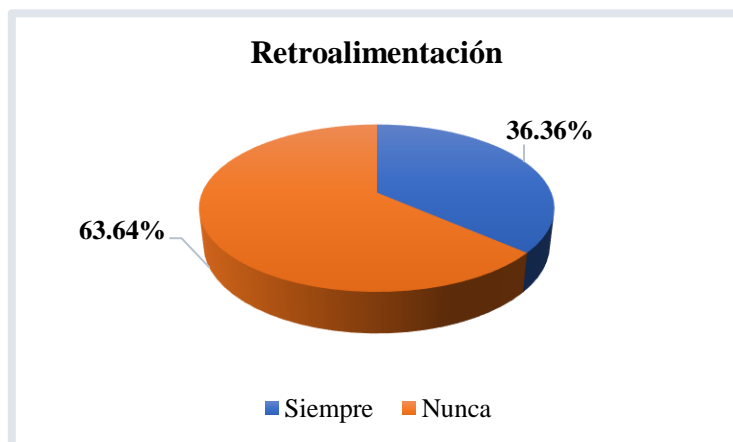


Gráfico 25. Retroalimentación jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

En el caso el 63.64% de los jefes afirman que nunca se les brinda retroalimentación después de un proceso de evaluación, pero el 36.36% respondieron que siempre se les

brinda retroalimentación después de dicho proceso, la diferencia entre ambas respuestas es del 27.28%.

Frecuencia

(Corral, Fernando, 2007) afirma que, una vez transcurrido el periodo evaluativo, y normalmente establecido como un mínimo dentro de los procesos formales de la evaluación de desempeño se suele establecer reglas del tipo “todo empleado tiene derecho a que se le haga al menos una evaluación al año...”. Un estimado como mínimo, pero se pueden establecer con más frecuencia dichas evaluaciones durante el año y obtener varios resultados para hacer comparaciones entre los diferentes periodos en los que fueron aplicados. (página 27)

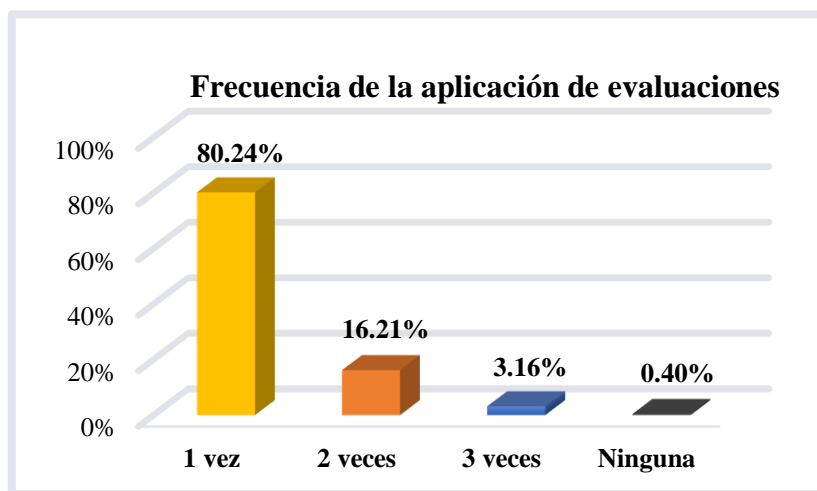


Gráfico 26. Frecuencia colaboradores

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para colaboradores DIPOL 2019.)

El 80.24% del 100% de los colaboradores encuestados afirma que las evaluaciones son aplicadas solo 1 vez en el año, el 16.21% 2 veces, 3.16% 3 veces y el 0.40% ninguna vez.

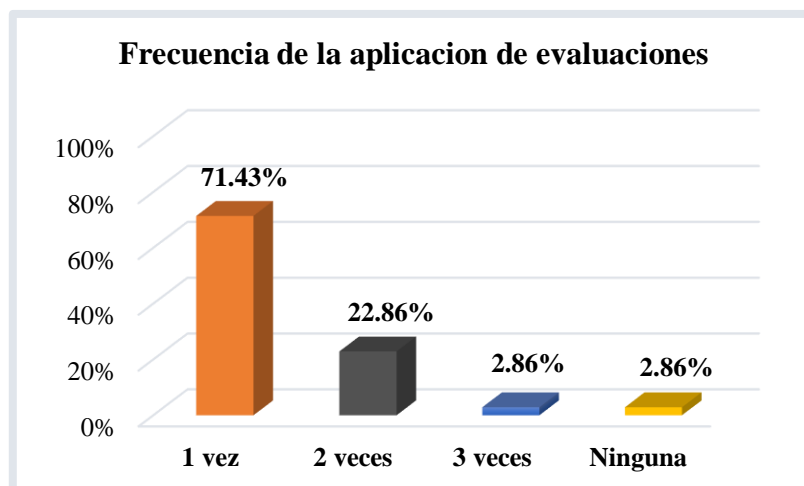


Gráfico 27. Frecuencia jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

La aplicación de las evaluaciones de desempeño con un porcentaje del 71.3 del 100% afirman que 1 vez al año son evaluados, el 22.86% 2 veces y con 2.86% cada una 3 veces al año y ninguna vez. Siendo el porcentaje de diferencia entre 1 vez y ninguna de 68.57%.

Participación en el proceso

¿Cuál es el nivel de participación que tiene el área o departamento en la elaboración de instrumentos de la evaluación de desempeño?

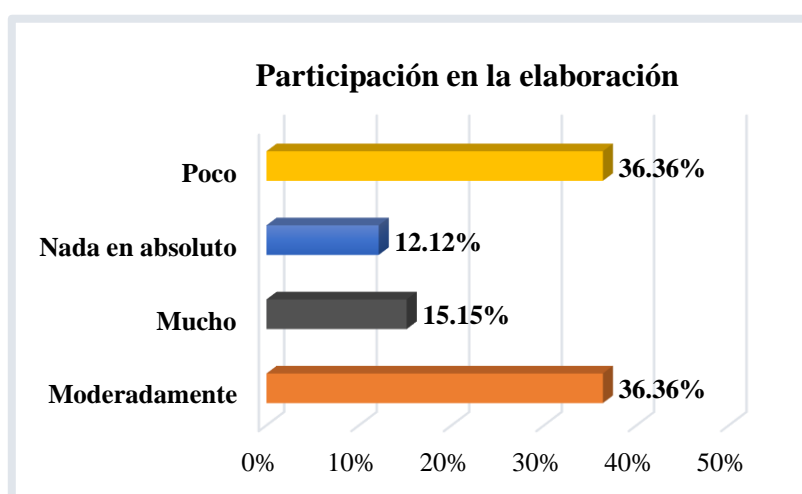


Gráfico 28. Participación en la elaboración del proceso de evaluación jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes DIPOL 2019.)

De la participación en la elaboración de las evaluaciones de desempeño el 15.15% que es mucha, el 12.12% nada en absoluto y el 36.36% cada una respectivamente con mayor porcentaje afirman que moderadamente y poca es su participación. Habiendo una contradicción entre un valor positivo y uno negativo dentro de la escala de respuestas.

4.1.5. Cruce de variables en las encuestas

Áreas

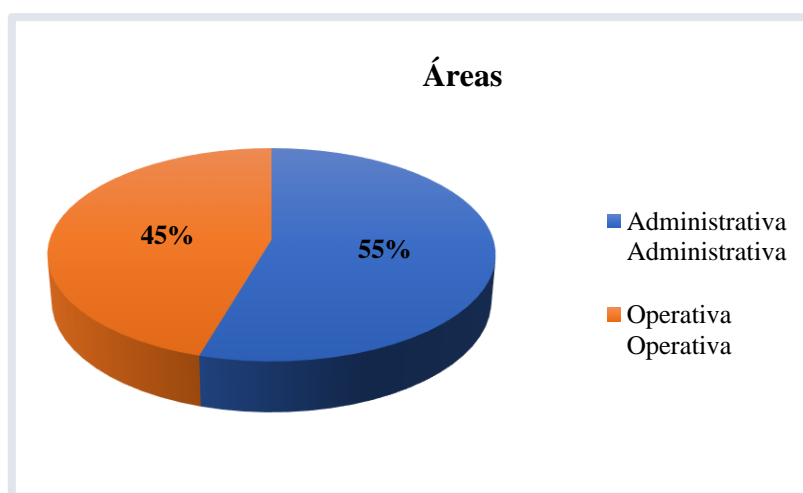


Gráfico 29. Áreas Colaboradores-jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes y colaboradores DIPOL 2019.)

El mayor porcentaje de funcionarios encuestados fueron los que pertenecen al área administrativa con un 55% de participación y el 45% restante al área operativa de la Dirección de Inteligencia Policial.

Conocimiento de funciones en el descriptor

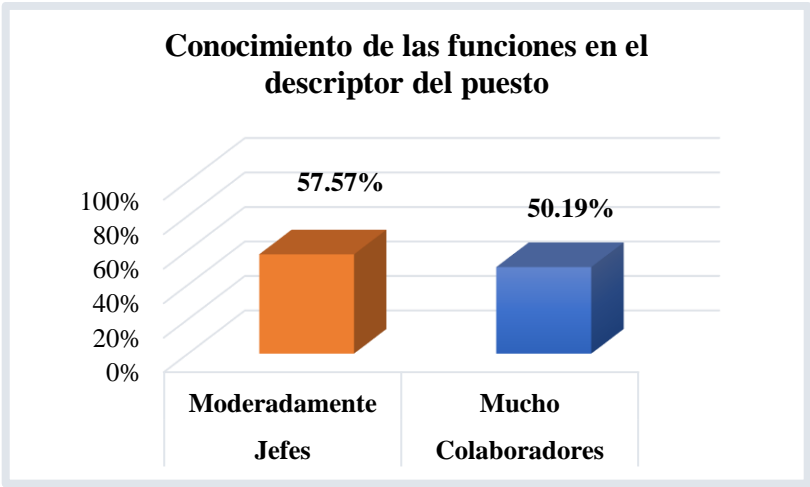


Gráfico 30. Conocimiento de funciones en el descriptor Colaboradores-jefes
Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes y colaboradores DIPOL 2019.)

En cuanto al conocimiento de las funciones que se detallan en el descriptor del puesto de trabajo los colaboradores afirman conocer mucho sus funciones alcanzado un 50.19% en cambio los jefes determinaron que el conocimiento de funciones detalladas en el descriptor de puestos es moderado en un 57.57%.

Nivel de intervención

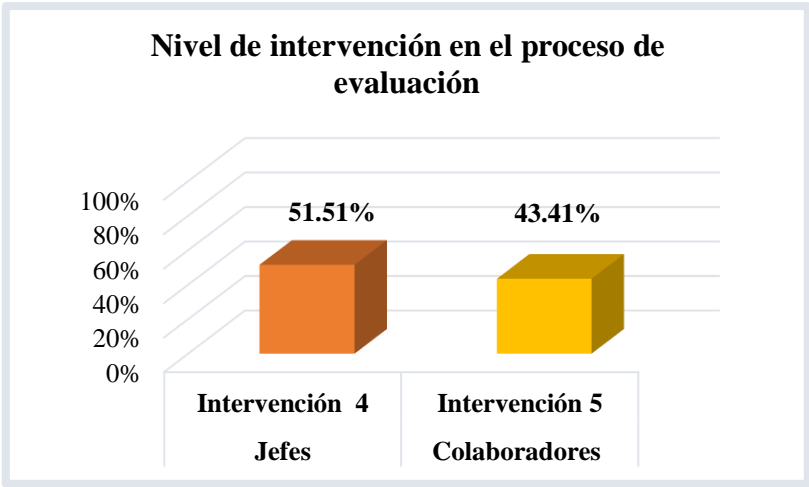


Gráfico 31. Nivel de intervención en el proceso de evaluación Colaboradores-jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes y colaboradores DIPOL 2019.)

Los colaboradores que los jefes intervienen en una escala de 0 a 5 un 5 durante el proceso de evaluación siendo el 43.41%, en cambio los jefes catalogan su intervención con un 4 siendo este el 51.51% de los encuestados.

Instrumentos aplicados

Tabla 10. Instrumentos de evaluación aplicados colaboradores-jefes

Instrumentos	% Jefes	% Colaboradores	Total
Estudios de casos	3.65%	1.76%	5.41%
Observaciones	2.92%	6.55%	9.47%
Entrevistas	2.92%	7.18%	10.10%
Cuestionarios	4.38%	6.30%	10.68%
Otros	5.11%	6.55%	11.66%
Resolución de problemas	8.03%	4.03%	12.06%
Pruebas de conocimientos	5.11%	7.93%	13.04%
Evaluación médica	9.49%	4.91%	14.40%
Pruebas de confianza	10.95%	10.33%	21.28%
Pruebas de eficiencia y cumplimiento	16.06%	12.97%	29.03%
Pruebas Físicas	15.33%	14.48%	29.81%
Polígrafo	16.06%	17.00%	33.06%
Total	100.00%	100.00%	

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes y colaboradores DIPOL 2019.)

Basados en los resultados obtenidos los instrumentos aplicados descendente según los datos son los siguientes: el polígrafo (16%, 17%), Pruebas de eficiencia y cumplimiento (16.06%, 12.97%), Pruebas físicas (15.33%, 14.48%), Pruebas de confianza (10.95%, 10.33%), evaluación médica (9.49%, 4.91%), resolución de problemas (8.03%, 4.03%), Otros instrumentos (5.11%, 6.55%), entrevistas (2.92%, 7.18%), Observaciones (2.92%, 6.55%) y estudios de casos (3.65%, 1.76%).

Retroalimentación

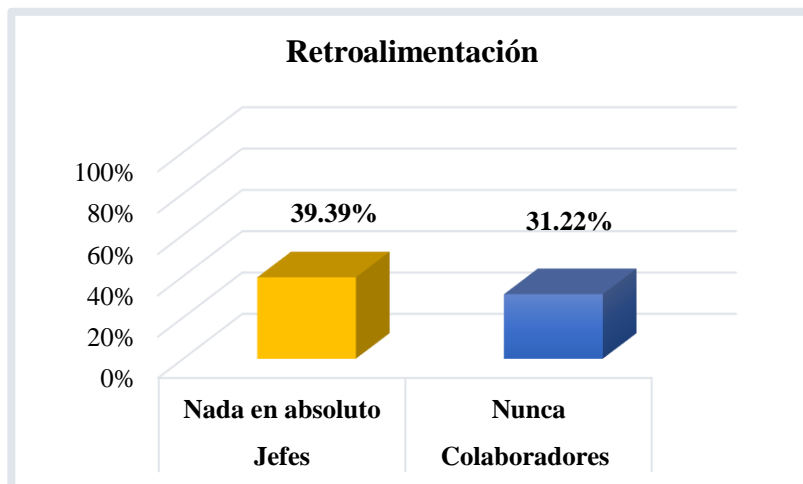


Gráfico 32. Retroalimentación Colaboradores-jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes y colaboradores DIPOL 2019.)

La retroalimentación después del proceso de evaluación según los colaboradores nunca se da en un 31.22% de la muestra total encuestada y los jefes afirman que no se les brindan la retroalimentación nada en absoluto siendo este el 39.39%.

Eficiencia del proceso

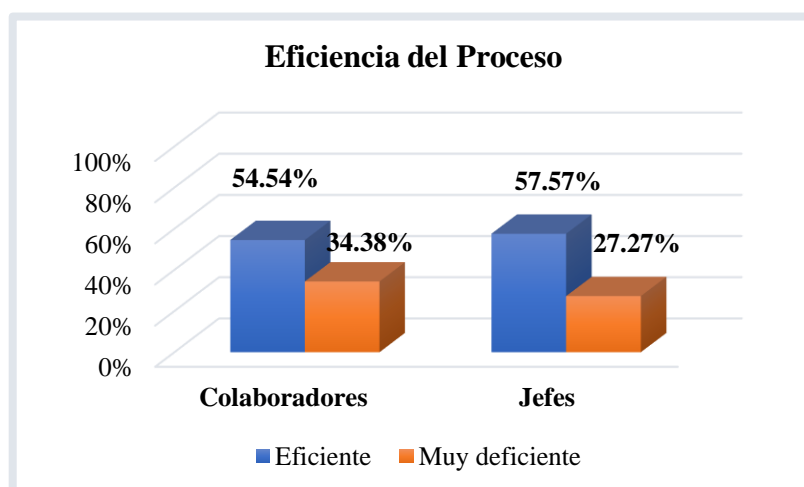


Gráfico 33. Eficiencia del proceso Colaboradores-jefes

Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta para jefes y colaboradores DIPOL 2019.)

El proceso de evaluación de desempeño es considerado por los colaboradores como eficiente en un 54.54% y por los jefes es de 57.57% y por el contrario muy deficiente en los colaboradores es de 34.38% y en los jefes es de 27.27%.

4.2. Resultados de análisis de los datos de las entrevistas

Entrevista en profundidad a asesores

De acuerdo con el guión metodológico del presente estudio cuyo enfoque es mixto y que la investigación es cuantitativa y cualitativa que nos conduce al análisis y la interpretación de los resultados obtenidos, por lo antes mencionado el instrumento definido es una entrevista debidamente estructurada mediante los criterios a explorar por interés de los investigadores. A partir de éste, los investigadores harán uso del instrumento mediante la estrategia de entrevista en profundidad a los asesores utilizando para ello un equipo de grabación del audio producido en la entrevista.

Así, Taylor y Bogdan (1984) se refiere a esta entrevista cuando el investigador es el instrumento de la investigación y no el protocolo o formulario de la entrevista. Su rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada a dos (2) asesores del nivel directivo, el proceso de la entrevista fue aplicado en relación al proceso de evaluación del desempeño.

Con el fin de conocer los aspectos relativos a la evaluación del desempeño que se lleva a cabo en la dirección de inteligencia policial como una dirección del nivel estratégico de la

Policía Nacional de Honduras, se procedió a la consulta calificada de dos miembros de la categoría de Oficiales del nivel asesor.

En lo referente a la evaluación del desempeño, como se menciona anteriormente convergen aspectos relativos a la aplicación del proceso, cuya importancia es altamente relevante para el crecimiento de la institución en este sentido los entrevistados manifestaron lo siguiente:

El problema que tenemos es que la evaluación del desempeño y eficiencia está en un nivel general en toda la policía nacional no hay documentos específicos que puedan evaluar a cada dirección por consiguiente no están de acuerdo con los trabajos que desempeña cada dirección. (Espino 2019).

Considerando que el desempeño se mide de manera general aplicando un solo formato para todos los servicios policiales que puede resultar un tanto ambiguo el proceso de evaluación. A partir de lo fragmentos del discurso, se puede apreciar que parte del proceso de evaluación conlleva una serie de evaluaciones a nivel de inteligencia siendo estas por la esencia del servicio.

Tomando en cuenta que actualmente solo se lleva un único modelo de evaluación se han trabajado en varios como estrategias de realizar nuevos modelos de evaluación. (Rajo 2019)

Considerando la transformación de la policía nacional y la nueva exigencia de los servicios policiales se aspira a generar nuevas estrategias de evaluación del desempeño; sumado a implementar una estrategia se debe de analizar el manual de perfiles de puesto para obtener las dimensiones correctas para cada indicador e implementar una medición más objetiva.

Dentro de los procesos existen diferentes manuales y guías que están orientando el día a día de los funcionarios como ejemplo; están las guías de recolección o las guías que están asesorando constantemente la situación al funcionario para que tenga esa iniciativa. (Rajo 2019)

Para tener una buena aplicación del proceso es importante socializar los formatos, y los documentos que contribuyen al desarrollo y aplicabilidad del proceso.

Según lo plasmado de ambos funcionarios policiales, las dimensiones a medir en los servicios policiales están generalizadas y no en base a las funciones que se desarrollan en el puesto de trabajo o el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, no socializan correctamente el proceso del cual se pueden derivar; planes de carrera, ascensos, mejora continua, incentivos entre otros.

Los funcionarios consideran que se debe realizar nuevos modelos de evaluación del desempeño que estén acorde a las funciones que se realizan en el servicio de inteligencia por lo que sería necesario socializar el proceso para que cada miembro pueda conocer y apropiarse de su rol.

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en las empresas, fundamentándose en la información relevante del puesto de trabajo, definiendo claramente los objetivos del desempeño, que pueda emprender acciones correctivas, asumiendo el compromiso de participar y generar el bien común para la institución y de manera directa a la sociedad.

4.3. Resultados de análisis comparativo

De las secciones que se desean analizar en el cuadro comparativo del proceso de evaluación del desempeño en 5 países de Latinoamérica; Honduras, Colombia, Guatemala, Costa Rica y México. El análisis comparativo se distribuye en seis criterios: organigrama y cadena de mando, proceso de evaluación de desempeño, método aplicado, instrumento utilizado, participantes, medios de comunicación y periodicidad; que permiten la comparación del proceso de evaluación del desempeño, y para efectos de nuestro campo de estudio este análisis se basa en comparar la forma de llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño en honduras con otros países de América Latina.

Universo de evaluación:

Honduras en comparación con el resto de las policías aplican el proceso a la totalidad de los funcionarios cuya función sea administrativa u operativa. Para ello las policías han creado la Evaluación del Desempeño como un proceso clave de gestión del recurso humano, conformada de forma integral, objetiva y sistemática para la valoración del desempeño del personal en las diferentes categorías según la estructura de cada una de las policías.

Utilizando de manera análoga un instrumento que está enfocado a mejorar y fortalecer el Servicio Policial en todas sus categorías, contando con un proceso de evaluación estructurado que se aplica de forma continua y constante con el fin de enriquecer progresivamente la actuación del personal en cada una de las Institución analizadas, detectando fortalezas y oportunidades de mejora para contribuir a nutrir los procesos de capacitación, formación y mentoría, de acuerdo a las competencias requeridas para cada puesto a diferencia de la policía de Honduras el proceso se

aplica para medir la eficiencia y el desempeño de manera general para todos los servicio policiales siendo algunos; Inteligencia, prevención, investigación entre otros.

4.4. Propuesta de mejora

4.4.1. Manual Genérico de Evaluación de Desempeño para los Miembros de la Dirección de Inteligencia Policial.

4.4.2. Justificación

Hablar de policía significa remontarse a los orígenes de la construcción de los primeros núcleos de población organizada como su representación evidente de autoridad, el servicio de la policía es un actividad, que de una u otra manera infiere a todos los ciudadanos en algún momento de su vida; de aquí que nadie ponga en duda la necesidad de su existencia en la sociedad puesto que a todo Estado se le exige; por encima de cualquier otra consideración, que sea capaz de asegurar la tranquilidad del conjunto de ciudadanos.

La policía es uno de los elementos que configuran la organización social y por tanto su actuación ha de encaminarse al cumplimiento de objetivos, es natural que el modelo de Policía se viese sometido a los avatares políticos que derivasen de las permanentes confrontaciones que van surgiendo; entre los constructos sociales.

La situación no ha sido fácil para los mandos de la institución ya que han arrastrado graves diferencias en materia de ineficiencia, corrupción, falta de recursos, idoneidad, ausencia de perfiles policiales adecuados y otras que atentan contra cualquier disposición oficial de hacer las cosas bien las autoridades de la institución policial, constituye un instrumento valioso para la toma de decisiones en materia de política de seguridad hacia lo interno y lo externo de la institución, ya sea para modificar prácticas que no son las más adecuadas, mejorar aspectos de la

formación y capacitación policiales, desempeño o fortalecer la comunicación entre la Policía y la comunidad..

La Policía Nacional se regirá por una legislación especial y es necesario dictar Disposiciones para organizarla y ponerla en funcionamiento debiendo regirse en base a los principios de legalidad, continuidad, profesionalismo, jerarquía, disciplina, apoliticidad partidista, igualdad, solidaridad, ética, imparcialidad y equidad. Por lo tanto, en la Dirección de Inteligencia Policial, se hace necesario presentar una propuesta para el proceso de evaluación del desempeño con énfasis de brindar al funcionario todas las garantías de un proceso de gestión individual y colectivo que busque valorar, verificar y calificar el desempeño laboral en un marco responsable y en condiciones laborales y de comportamiento que permitan el logro de las metas institucionales.

Además, con la implementación de esta propuesta también permitirá la información necesaria de las necesidades de capacitación, mejora continua, crecimiento profesional y personal, mejorar la motivación y un plan de incentivos que contribuya al rendimiento laboral de los funcionarios.

Con esta propuesta también se logrará, concientizar a los directivos y jefes de departamentos de la importancia, responsabilidad y compromiso que requiere el desarrollo de estos procesos a través del estudio del manual de cargos y perfiles, procedimientos, guías y formatos entres otros con el propósito de evaluar con objetividad y reconocer a los funcionarios en base a estímulos y capacitación y así poder incentivar su buen desempeño.

El cumplimiento en el área de recursos humanos de la dirección de inteligencia policial y la aplicación de procesos de selección, capacitación y evaluación el desempeño. Es importante

porque permitirá desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de DIPOL, y facilite evaluar a los funcionarios con una orientación basada en competencias. Por lo tanto, el éxito de la gestión del talento humano suele residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencia que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

El factor humano debe de ser es muy importante en DIPOL, para poder llevar a cabo la misión y los objetivos institucionales del porque es importante estimular todas las capacidades de su personal a través de talleres, seminarios, cursos, charlas, conferencias de esta manera se podrá de más adelante evaluar procesos de satisfacción en cuanto al desempeño laboral (clima laboral).

4.4.3. Objetivos

4.4.3.1. General

Evaluar de forma eficiente el desempeño de los miembros de la Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL).

4.4.3.2. Específicos

- Implementar un proceso de evaluación que permita el mayor aprovechamiento de los resultados obtenidos.
- Aplicar un instrumento de evaluación enfocado en las funciones realizadas en los puestos de trabajo.
- Brindar retroalimentación correspondiente al finalizar el proceso de evaluación de desempeño.
- Vincular la propuesta con otros procesos de RRHH que dependa de la evaluación de desempeño para la toma de decisiones.

4.4.4. Frecuencia

El proceso de evaluación de desempeño no debe ser estático, si no un proceso cíclico que vuelva a comenzar cada año, la recomendación en esta propuesta es que se realice dos (2) veces al año con el fin de comparar ambas evaluaciones y brindar un informe del desempeño laboral que se logró durante el año el que se aplicó y este sirva como referencia del proceso y la toma de decisiones administrativas.

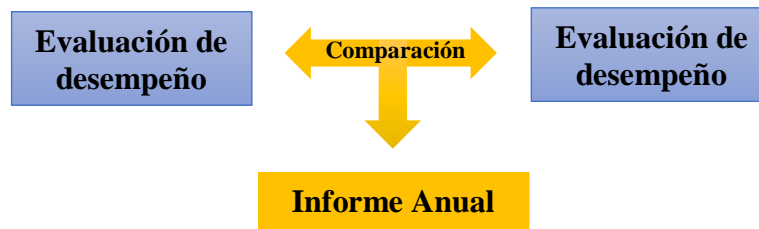


Figura 5. Frecuencia de la evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Proceso

Para la implementación de un proceso de evaluación de desempeño basado en las funciones de los puestos de trabajo recomendamos la creación de un comité técnico que se encargue de la funcionalidad de este proceso, que intervenga desde la elaboración de instrumentos, supervisión análisis, acompañamiento entre otros aspectos determinantes para el proceso.

La propuesta de mejora incluimos una serie de pasos que permita el establecimiento de un proceso de evaluación que permita conocer el desempeño laboral de los miembros de DIPOL en sus puestos de trabajo y que este beneficie en la mejora de las actividades de cada departamento.

4.4.5.1. Descriptores de puestos

Para proceder a la elaboración y e implementación de la propuesta es pertinente contar con los perfiles de puestos vigentes hasta el momento en la Dirección de Inteligencia Policial que permita establecer los criterios de evaluación para cada uno de estos puestos.

4.4.5.2. Elaboración o actualización de instrumentos

En esta etapa se pretende la construcción total de los instrumentos de evaluación de desempeño que serán aplicados según el puesto que desempeña dentro de la dirección, este instrumento debe contener todo lo relacionado al puesto de trabajo en el que se desempeñan basados en los descriptores de puesto actualizados.

Para realizar cualquier instrumento se deben considerar las líneas de acción que tiene que ejecutar la Dirección de inteligencia Policial, las cuales fueron determinadas a partir de una minería de datos, matriz de afinidad y análisis de información las que lograron determinar las siguientes líneas de acción:

- Talento humano: Perfiles, Selección, Formación Continua.
- Tecnología: Adquisición de medios, adquisición de software, base de datos capacitación de tecnología, organización de la información histórico de información cruce de información.
- Organización: normas, doctrina, comunicación estructura funcional, evaluación (construcción de modelo funcional).
- Seguridad institucional: integridad institucional, análisis de riesgo, protección de instalaciones, información y personas asuntos internos estructura seguridad operativa prevención y anticipación.

- Centro de protección de la información: protocolo, cultura, capacitación estructura, tecnología software. seguimiento y evaluación.
- Administración de información: guía, normas, capacitación estandarizada, dedicación exclusiva doctrina.
- Infraestructura: lugar adecuado, bienestar del talento humano (T.H), remodelación, nivel regional, puestos de trabajo.
- Logística: dotación, medios técnicos y tecnológicos, movilidad, conectividad, recursos financieros, bienestar del personal.
- Centro de diagnósticos: análisis de escenarios, estudio de fenómenos, capacitación especializada, dedicación exclusiva, metodología, doctrina, asesoramiento estratégico.

4.4.5.2. Preparación

En esta etapa se determinan los recursos, responsables, tiempo, medios, entre otros aspectos relevantes para la implementación del proceso de evaluación de desempeño. Asimismo, esta etapa incluye el conocimiento y la forma correcta de interpretar los datos.

4.4.5.2.1. Proceso de comunicación para la ejecución de las evaluaciones del desempeño

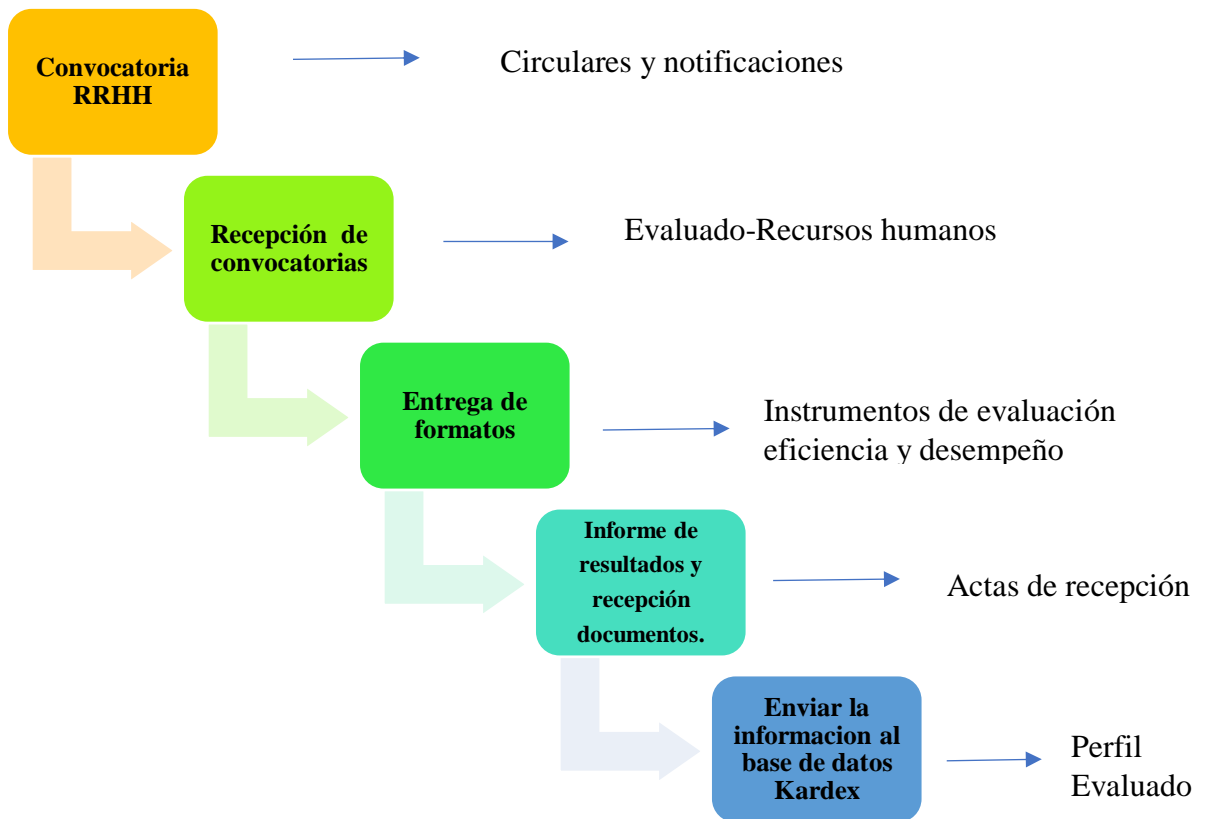


Figura 6. Proceso de comunicación
Fuente: Elaboración propia

4.4.5.3. Aplicación del instrumento

Para la aplicación del instrumento es preciso que el jefe inmediato acompañe este proceso y que de forma imparcial evalúe según los criterios previamente establecidos el nivel de desempeño que ha tenido su personal a cargo en las funciones diarias de su puesto de trabajo.

4.4.5.4. Análisis de resultados

El análisis de resultados es una parte importante de este proceso, en el se debe definir con una calificación después de sumar todos los aspectos relacionados con las funciones que realizan en sus puestos de trabajo. Y que estos puedan ayudar a la toma de decisiones para implementar mejoras.

4.4.5.5. Retroalimentación

Al obtener los resultados de la evaluación estos deben ser utilizados para la retroalimentación de los colaboradores que fueron evaluados, para que conozcan en que se necesita mejorar y puedan desempeñarse mejor en sus funciones. Este proceso debe ser una etapa obligatoria que permitirá obtener mejores resultados.

4.4.5.6. Toma de decisiones

La toma de decisiones administrativas después de un proceso de evaluación siempre va encaminadas a la implementación de mejoras, pero de igual forma, debe estar ligada a otros procesos administrativos relacionados con la administración del talento humano de la organización tal como ascensos, creación de nuevos puestos, sanciones, capacitaciones, entre otros.

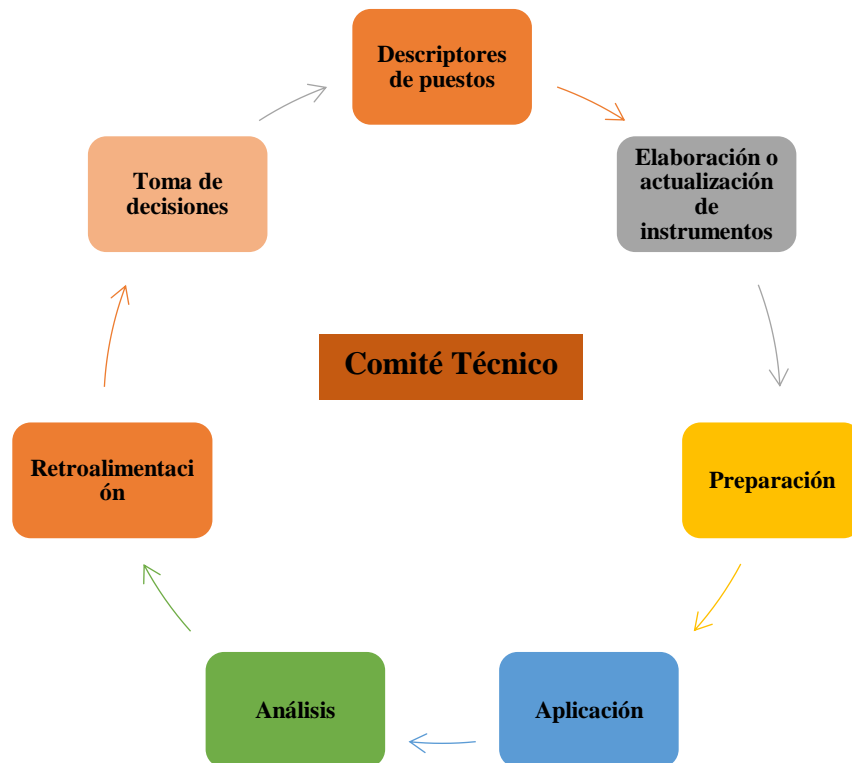


Figura 7. Proceso de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

4.4.5.6.1. Criterios para evaluar el proceso de evaluación de desempeño

Tabla 11. Criterios para la evaluación

Criterios de evaluación	Resultado previsto	Frecuencia
Indicadores de satisfacción con la evaluación del desempeño.	Encuestas con tendencial 100%.	Por actividad
Porcentaje de adquisición de competencias del personal.	Competencia adquirida con preferencia al 100%.	Anual
Adecuación de las actividades formativas a las competencias necesarias.	Contrarrestar actividades y competencias con la tendencia al 100%.	Anual
Diseño de un plan operativo de evaluación, grado de cumplimiento y gestión documental	Plan de evaluación de desempeño Plan desarrollado al 100%	Anual
Número de proyectos contemplados en el plan que ha finalizado.	Número de planes	Anual
Número de proyectos no contemplados en el plan que ha finalizado.	Número de planes	Anual
Índice de insatisfacción	Encuestas con tendencia al 100%	Semestral
Número de actividades revisadas	Número de revisiones	Anual
Número de quejas recibidas	Número de planes 0%	Mensual o semestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Factores claves

Factores claves	Proceso	Indicador
Gestión eficaz de los procesos	Descripción	Numero de formatos descritos en los proyectos
	Actualización de formatos	Numero de formatos mejorados
	Atención a los evaluados	Numero de asistencia
	Gestión de aplicación de formatos	Número de personas que realizan la evaluación
Mejora en la percepción por los usuarios	Socialización del proceso	Índice de satisfacción de los usuarios
	Atención a los evaluados	Índice de satisfacción de los evaluados

	Gestión para la aplicación del formato	Índice de satisfacción de los evaluados
Aumento en las mejoras del proceso	Gestión de calidad	Porcentaje de objetivos cumplidos frente a lo planificado
	Gestión de calidad	Número de proyectos de mejora realizados
	Gestión de calidad	Numero de procesos revisados

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Compromisos

No.	Compromiso	Como cumplir con los compromisos
1	Realizar la evaluación de los resultados de las estrategias planificadas	<p>Seleccionar y evaluar los indicadores</p> <p>Comprobar la información que ha sido considerada como clave para analizar el grado de cumplimiento de los proyectos contemplados en los Planes Operativos Anuales y en el Plan Estratégico General</p> <p>Recopilar la información de los correspondientes proyectos para que sea revisada</p> <p>Analizar el grado de cumplimiento de los proyectos incluidos en las estrategias</p> <p>En caso de haberse producido desviaciones sobre el resultado previsto, buscar las causas posibles de dichas desviaciones para tomar las decisiones oportunas y poder evitar un aumento de la desviación</p> <p>Realizar informes finales de evaluación con los motivos y efectos de las desviaciones más significativas en la ejecución de las actividades de los proyectos</p> <p>Realizar un informe final de evaluación con las causas y consecuencias de las desviaciones más importantes en la obtención de los resultados del proyecto</p> <p>Elaborar una evaluación final y global del proyecto</p>
2	<p>Elaborar calendarios de evaluación interna para la gestión de calidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los procesos normalizados en materia de gestión de documentos y archivos 	<p>Contactar con las personas responsables de cada función o proceso para establecer una periodicidad en la revisión de los procesos que se desarrollan bajo su control</p>

<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación y formación del personal en evaluación del desempeño - Los resultados de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico General y en los correspondientes Planes Operativos anuales 	<p>Realizar la revisión de los procesos de forma conjunta con cada uno de los responsables para detectar la información que resulta más pertinente en cuanto a la introducción de indicadores en sus procesos.</p> <p>Consensuar con todas las personas implicadas en cada proceso la información que se procederá a considerar como clave en la obtención de resultados.</p>
<p>Elegir los indicadores pertinentes para las evaluaciones internas o externas, teniendo en cuenta su morfología, naturaleza, ámbito de actuación o tipo de información que los citados indicadores suministren</p>	<p>Analizar los factores clave identificados junto con la información obtenida previamente sobre el desarrollo de los procesos evaluación del desempeño.</p> <p>Identificar qué tipo de información puede ser útil para cada proceso identificado, de acuerdo con la perspectiva de los usuarios y de la estrategia global de la organización.</p> <p>Seleccionar un sistema de medición y control para obtener la información clave</p> <p>Documentar la metodología de revisión y control de forma que se pueda aprobar por los altos responsables de la organización y conocer por todas las personas implicadas</p> <p>Una vez seleccionados y aprobados los indicadores de evaluación de la evaluación del desempeño, deberán incluirse en el sistema general de indicadores de la organización.</p>
<p>Solicitar auditorías externas periódicas de los procesos normalizados en</p>	<p>Explicar la información clave de los procesos de evaluación del desempeño a la auditoría externa para que disponer de la visión estratégica de los mismos.</p>

	<p>materia de política de evaluación del desempeño para mejorar su ejecución</p>	<p>Ofrecer toda la información obtenida por parte de la organización a la auditoría.</p>
		<p>Analizar las posibilidades de mejora que la auditoría externa haya detectado en el sistema de recogida de información para los indicadores.</p>
	<p>Conservar los informes resultantes de evaluaciones internas y de auditorías o supervisiones externas</p>	<p>Recopilar toda la información resultante sobre los factores clave de la organización en materia de evaluación del desempeño, ya sea por los análisis internos o por auditorías externas</p>
		<p>Custodiar dicha información de forma segura para facilitar futuras consultas</p>
		<p>Articular un sistema de información y control donde se gestione la información resultante y se permita la elaboración de informes posteriores y gráficos específicos para demostrar la evolución de las actuaciones desarrolladas.</p>
	<p>Diseñar un sistema de indicadores e identificar los indicadores más relevantes que conforman el Cuadro de Mando Integral de la organización en materia de evaluación del desempeño</p>	<p>Realizar el seguimiento previsto de la revisión y evaluación de los indicadores aprobados según la documentación aprobada</p>
		<p>Disponer de una selección específica de indicadores en las unidades responsables de evaluación del desempeño para poder conocer el adecuado desarrollo de sus actividades</p>
		<p>Utilizar los indicadores que están siendo utilizados a lo largo de los procesos de evaluación del desempeño para su posible inclusión en el Cuadro de Mando Integral de la Organización</p>

Elaborar la documentación requerida para la acreditación del proceso de evaluación del desempeño de calidad	Analizar los posibles procesos de evaluación del desempeño que vayan a ser objeto de acreditación del sistema de calidad.
	Seleccionar los indicadores relacionados con dicho proceso y recopilar toda la información disponible desde el momento del establecimiento de dichos indicadores
	Articular toda la información obtenida en un paquete documental integrado con toda la información que se considere necesaria para obtener la acreditación como un proceso eficiente.

Fuente: Elaboración propia

4.4.6. Responsables

En este tipo de procesos existen diversos participantes que intervienen tanto en la planificación como en el proceso de implementación, la intervención del departamento de recursos humanos o unidad de evaluación de desempeño, dependiendo del caso, son los entes que deben dar seguimiento a todo el proceso, por otro lado, los jefes en puestos inmediatos a los subordinados o con puestos estratégicos en el orden jerárquico deben dar continuidad al proceso planificado, ser parte de y en algunos momentos protagonistas del mismo.

Corresponde al nivel de gestión de acuerdo con la categoría, grado, unidad de dependencia y su naturaleza; así como las funciones que le asisten por desempeñar determinado cargo, además del cumplimiento de la ley y los reglamentos.

Tabla 14. Niveles de gestión

Nivel	Desempeño	Categoría	Responsabilidad
Nivel de Control	Dirección	Oficial Escala superior	Responsables de supervisión y control
	Táctico,	Oficiales escala subalterna	Responsable del desarrollo
	Operacional,	Suboficiales-Clases	Ejecuta y supervisa
	Básico	Agentes de Policía	Ejecuta actividades básicas
	Auxiliar	Personal auxiliar y Técnico	Ejecuta actividades profesionales y básicas
Nivel estratégico	Dirección	Oficial Escala superior	Responsables de supervisión y control
	Táctico	Oficiales escala subalterna	Responsable del desarrollo
	Operacional	Suboficiales-Clases	Ejecuta y supervisa
	Básico	Agentes de Policía	Ejecuta actividades básicas
	Auxiliar	Personal auxiliar y Técnico	Ejecuta actividades profesionales y básicas
Nivel operativo	Dirección	Oficial Escala superior	Responsables de supervisión y control
	Táctico	Oficiales escala subalterna	Responsable del desarrollo
	Operacional	Suboficiales-Clases	Ejecuta y supervisa
	Básico	Agentes de Policía	Ejecuta actividades básicas
	Auxiliar	Personal auxiliar y Técnico	Ejecuta actividades profesionales y básicas
Nivel auxiliar	Dirección	Oficial Escala superior	Responsables de supervisión y control
	Táctico	Oficiales escala subalterna	Responsable del desarrollo
	Operacional	Suboficiales-Clases	Ejecuta y supervisa
	Básico	Agentes de Policía	Ejecuta actividades básicas
	Auxiliar	Personal auxiliar y Técnico	Ejecuta actividades profesionales y básicas
Sub nivel educativo	Dirección	Oficial Escala superior	Responsables de supervisión y control
	Táctico	Oficiales escala subalterna	Responsable del desarrollo
	Operacional	Suboficiales-Clases	Ejecuta y supervisa
	Básico	Agentes de Policía	Ejecuta actividades básicas
	Auxiliar	Personal auxiliar y Técnico	Ejecuta actividades profesionales y básicas

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.7. Cronograma y presupuesto

Tabla 15. cronograma y presupuesto

Criterio Actividad	Mes				Presupuesto
	1	2	3	4	
Planeamiento inicial sobre las actividades a desarrollar	■				Mesa de Coffe break para 20 personas Lps 5,000
Capacitar al personal evaluador sobre el proceso (evaluación y capacitación)	■				Miembros a capacitar jefes y subjefes 20 Coffe break Lps.5,000
Procesos de gestión: propuestas, lluvia de ideas		■			N/A
Elaboración de instrumentos de evaluación según el puesto.		■	■		
Taller para familiarización de formatos (manejo y uso del formato, protocolos de compromiso)			■		Miembros a capacitar jefes y subjefes 20 Coffe break Lps.5,000 Diplomas 2,800
Presentación de la propuesta de evaluación por departamentos según su función (formatos para cada puesto)			■	■	N/A
Procesos de auditoria (inspección general)			■		Miembros a capacitar jefes y subjefes 30 Coffe break Lps.20,000
Evaluación final de los resultados (protocolo de compromiso)				■	N/A
Planificación y presentación para la implementación del proceso de evaluación de desempeño				■	
Total, de la implementación de la propuesta					Lps. 32, 800

Fuente: Elaboración propia

4.4.8. Diagrama de implementación de la Propuesta

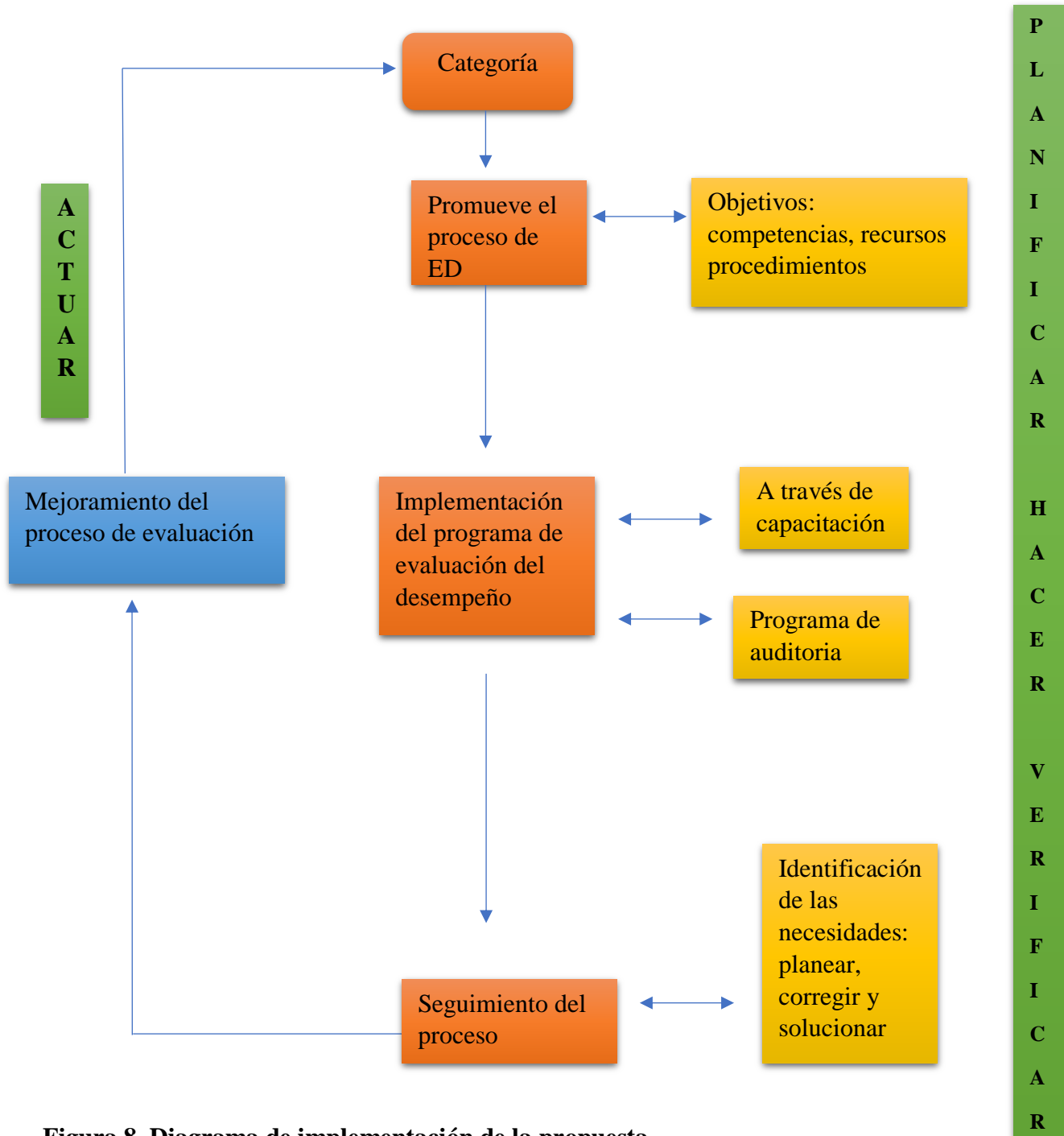


Figura 8. Diagrama de implementación de la propuesta
 Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados encontrados a través de la aplicación de diversos instrumentos de recolección de información, habiendo realizado su respectivo análisis y con el fin de responder a los objetivos planteados en el estudio de investigación se concluye lo siguiente:

1. En relación con los instrumentos aplicados en la Dirección de Inteligencia Policial para evaluar el desempeño de cada uno de los miembros según la ley y las teorías son: las pruebas de conocimiento, evaluaciones medicas, pruebas de confianza, pruebas de eficiencia y cumplimiento, pruebas físicas, el polígrafo, observaciones, cuestionarios, resolución de problemas, estudios de casos y entrevistas.
2. Los miembros de la Dirección de Inteligencia Policial tienen la percepción de que el proceso de evaluación de desempeño siempre está ligada a los objetivos del área e indicadores de trabajo. De igual forma, consideran el proceso de evaluación eficiente, transparente e imparcial, pero necesita mejorar en aspectos como retroalimentación al culminar el proceso, evaluar más de 1 vez al año y no solo en procesos de ascenso y plantear un medio de comunicación masivo en la Dirección.
3. Desde la perspectiva de los oficiales a nivel de asesor consideran que el proceso de evaluación actual aplicado en la Dirección de Inteligencia Policial es una problemática a nivel nacional en la que no se está evaluando formalmente lo que se realiza basada en el trabajo que se desempeña en cada puesto de trabajo debido a que el instrumento aplicado para evaluar el desempeño es genérico para todas las áreas, no se socializa el proceso ni se hace participes a todos los miembros de esta entidad.

4. El proceso de evaluación de desempeño aplicado en la policía nacional de Honduras con relación a la policía de otros países de Latinoamérica este proceso se ve como un aspecto clave en la gestión del talento humano, enfocado a poder evaluar de forma integral, objetiva y sistemática en las diferentes categorías jerárquicas. Estos países realizan la evaluación de desempeño de forma continua y permanente con el fin de enriquecer progresivamente la actuación del personal, detectar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. En cambio, en nuestro país e por mero cumplimiento de ley y de forma general para todas las áreas.

5.2. Recomendaciones

Con la finalidad de apoyar las estrategias de administración del talento humano de la Dirección de Investigación Policial proponemos las siguientes recomendaciones para generar un cambio positivo en el actual proceso de evaluación de desempeño:

- Establecer un proceso de evaluación de desempeño permanente que genere resultados reales sobre el desempeño laboral de los miembros de DIPOL.
- Actualizar y crear perfiles de puestos de todas las áreas.
- Crear indicadores de evaluación para cada una de las áreas y puestos de trabajo en la Dirección de Inteligencia Policial.
- Socializar todo proceso de evaluación de desempeño con todas las áreas y todos los colaboradores para que este sea claro, imparcial, eficiente y vinculante.
- Los medios de comunicación interna utilizados deben ser masivos y que aseguren la comunicación de la información completa a todos los miembros.

- Incluir como parte esencial del proceso la retroalimentación al finalizar las evaluaciones para generar propuestas de mejora individuales y colectivas.

BIBLIOGRAFÍA

- AECID, ILPES, & CEPAL. (2010). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Montevideo, Uruguay: Naciones Unidas .
- AgoraSocial. (2007). *¿Qué es y para que sirve la evaluación de desempeño?* Madrid, España: Servicios Integrales para el tercer mundo.
- Alvarado, H. (2001). *Sistemas y Procedimientos en un a empresa* . País Vasco o Euskadi : Universidad del país Vasco .
- Alvaréz, L. (6 de Enero de 2007). *ÁreaRH.com* . Obtenido de La importancia del análisis de puestos de trabajo : <http://www.areasrh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>
- Andres Calle, R. (2008). *Evaluación del desempeño de 360 análisis y propuestas* . España: Universidad de Valladolid .
- Añorve, G., Guzmán, F., & Viñals, E. (2010). *Instrumentos de evaluación* . México: Secretaria de educación Superior.
- Aretéactiva. (10 de Abril de 2018). *Aretéactiva Desarrollado las personas. Potenciando Organizaciones* . Obtenido de Evaluación de desempeño laboral ¿Qué es y como se desarrolla? : <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación* . México: Editorial Shalom .
- Bonilla Ovallos, M. E. (2018). Propuesta de medición de desempeño policial en democracia. *OPERA*, 121-139.
- Buelvas, P. (29 de Julio de 2002). *Métodos de evaluación del desempeño laboral* . Obtenido de Gestopolis : <https://www.gestipolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

- Caisa, E., Guamán, M., & Miranada, R. (2018). El coaching y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la providencia de Tungurahua. *INNOVA Research Journal 2018*, Vol. 3, N 2, 17-26.
- Calderon, Consultora Leticia. (2004). *El desempeño policial y la satisfacción ciudadana*. Tegucigalpa.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México : Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Corral. (2007). Evaluación de Desempeño . *OEI América* , 6-60.
- Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño* . Perú: EOI América.
- Corral, Fernando. (2007). *Evaluación de Desempeño*. Perú: EOI América.
- Del Toro, G. P. (2016). La evaluación de desempeño, los procesos y la organización. *Revista de Ingeniería Industrial*, Vol. 2.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* . España: Mc Graw Hill.
- EAE, Business School. (viernes 13 de Enero de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de medios y canales para la comunicación interna corporativa:
<https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- Espino 2019. (s.f.).

- Gómez, M. (2010). Técnicas de estudio y estrategias de aprendizaje . *Revista de la educación secundaria Lafalgar*, 17-36.
- Graterón, J., Oliveros, M., & Martínez, L. (1 de Marzo de 2009). *Over Blog*. Obtenido de Talento Humano: <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>
- GreatPlacetoWork. (6 de Octubre de 2016). *Importancia de la evaluación del desempeño para las empresas*. Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.py/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/884--la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-para-las-empresas>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Pilar, B. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Mc Grawhill Education .
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Hintze, J. (2000). Administración de estructuras organizativas . *Transformación, estado y democracia* , 65-106.
- Jimenez, K. (2010). *Evaluación del rendimiento por competencias* . Madrid, España: ICADE Business School .
- Kokemuller, N. (12 de Abril de 2012). *Las diferencias entre la función del trabajo y el puesto de trabajo* . Obtenido de La voz de Houston : <https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-la-funcin-del-trabajo-y-puesto-de-trabajo-8308.html>
- Lacolutti, M., & Sladogna, M. (2010). *Certificación de Copetencias: Metodología para el diseño de instumentos de evaluación* . Buenos Aires, Argentina: Ministerio del trabajo, empleo y seguridad social .
- Leticia Calderon 2002. (s.f.).

Ley de la Secretaria de Seguridad y la Carrera Policial, ARTÍCULO 48.-Sistema de Evaluación.
(s.f.).

Méndez, C. (2014). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Editorial LIMUSA.

Molina, A. (22 de Septiembre de 2016). *Recursos Humanos* . Obtenido de Conexionesan :
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>

Morgan, J., & Rocha, K. (2016). *Implementación de la evaluación al desempeño como estrategia de mejora continua en la alcaldía de ciudad Sandino*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Navas, Simelio, & Corcoy. (2017). Metodologías de evaluación de la transparencia, problemas y problemas . *Revista Latina de comunicación social* , 818-831.

Nolan, V., & Makawa, B. (30 de 07 de 2015). *Microsoft* . Obtenido de Microsoft Docs Tareas clave: Departamentos: <https://docs.microsoft.com/es-es/dynamicsax-2012/appuser-itpro/key-tasks-departments>

Olivares, S., & Gonzáles, M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: Capital Humano* . México: Mi Patria .

Pérez. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. México: Instituto Politécnico Nacional .

Peréz, O. (11 de Noviembre de 2014). Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa. *Blog People Next*, pág. 1.

- Prieto. (2014). Importancia de la evaluación de desempeño como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. *Universidad Militar Nueva Granada* , 9-20.
- Rajo 2019. (s.f.).
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad : una técnica útil dentro del campo antropológico . *Cuicuilco*, 39-49.
- Saín, M. (10 de Marzo de 2003). *Seguridad, democracia y reforma de la organización policial en la Argentina. Condiciones institucionales, problemática delictiva y dilemas políticos*. Obtenido de Fondo de Cultura Económica : [http://xa.yimg.com/kq/groups/21897551/86964068/name/Seguridad+y+democracia+Sa%C3%adn+\(1\).pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/21897551/86964068/name/Seguridad+y+democracia+Sa%C3%adn+(1).pdf)
- Saiz, R. (2000). Técnicas de análisis de la información . *Revista de administración pública UBA*, 22-29.
- Sanchez, E. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su autoría . *Revista Pensamiento y Gestión* , 1657-6276.
- SIGEPRE. (2018). *Guía para la evaluación del desempeño laboral* . Bogota, Colombia : Presidencia de la República .
- SINEACE. (2012). *Elaboración y validación de instrumentos de evaluación de competencias profesionales*. Lima, Peru: Consejo de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación superior .

Spinetta, J. (1 de Julio de 2014). *Etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados* .

Obtenido de Recursos Humanos in Blog :

<https://recursoshumanosinblog.wordpress.com/2014/07/01/etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-360-grados/>

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Tejedor. (2012). Evaluación del desempeño. *Revista Iberoamericana de evaluación educativa*, 318-327.

Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: Guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *FacMed*, 329-335.

(2011,p.5). *Tudela* .

Valencia, V. (2012). Revisión documental en el proceso de investigación. *Univirtual Aprendiendo Juntos*, 5-11.

Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* . México: Prentice Hill.

World Helth, Organization. (2005). *La organización como sujeto de evaluación*. Vasco: World Health Organization.

Xquiac, B. (2014). *Medios de comunicación interna y eficiencia laboral* . Guatemala: Univeresidad Rafael Landivar .

Ynoub, R. (2012). *El proyecto y la metodología de investigación* . Argentina: Cangage Learning Editores.

Casas, K., Gonzalez, P., & Mesías, L. (2018). *INFORME DEL PROGRAMA DE ESTADO DE DERECHO PETER D. BELL Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO*

(Investigacion No. Primera Edición) (p. 38). Honduras: BID.

- Mohor Alejandra. (2007). Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial.
Universidad de Chile.https://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_07_documentodos.pdf
- Monjardet, D. (2000). “Police and the Public”, *European Journal on Criminal Policy and Research*, p. 378.
- Ovallos, M. E. B. (s. f.). PROPUESTA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POLICIAL EN DEMOCRACIA*. *Opera*, (22), 121-139.
- Wayne R Mondey.M, N. R. (s. f.). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Casas, K., González, P., & Mesías, L. (2018). *Informe del Programa de Estado de Derecho Peter D. Bell Y El Banco Interamericano de Desarrollo* (Investigación No. Primera Edición) (p. 38). Honduras: BID.
- SNS-HN-2014 INTELIGENCIA, L. (2014). *Diagnóstico Sobre El Sistema Nacional De Inteligencia, Organización Nacional De Estados Americanos: OEA*.
- SNS-HN-2014 INTELIGENCIA, L. (2014). *Diagnóstico Sobre El Sistema Policial, Organización Nacional De Estados Americanos: OEA*
- Monjardet, D. (2000). “Police and the Public”, *European Journal on Criminal Policy and Research*, p. 353-378.
- Carlos, B. (2019). Nuevas Tendencias en Evaluación del Desempeño. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/>

ANEXOS

Encuestas



UNIVERSIDAD TÉCNOLÓGICA CENTROAMERICANA MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTA PARA MIEMBROS DE LA DIRECCIÓN DIPOL

Propósito: Conocer la situación actual del proceso de evaluación de desempeño aplicada a los miembros de la Policía Nacional en la Dirección de Inteligencia Policial.

Instrucciones: Seleccione la respuesta o las respuestas que considere sean más conveniente a la situación que se le presenta.

Datos demográficos

Edad: _____

Puesto que desempeña: _____

Área:

Administrativa

Operativa

Categoría:

Agente

Auxiliar

Clase

Oficial

Sub Oficial

3. ¿Los indicadores de sus evaluaciones tienen relación con lo que usted realiza en su puesto de trabajo?

Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

4. ¿Se establecen objetivos estratégicos en su área que son incluidos en su evaluación de desempeño?

Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

5. ¿Cuál es el nivel de intervención que le brinda su jefe en el proceso de evaluación de desempeño? Siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

0

1

2

3

4

5

6. ¿Cómo considera usted el proceso actual de evaluación de desempeño?

Muy deficiente

Deficiente

Eficiente

Muy eficiente

7. ¿Como podría calificar la transparencia en el proceso de evaluación de desempeño?

Mala

Necesita Mejorar

Buena

Muy buena

8. ¿Cuántas veces al año se realiza la evaluación de desempeño en su dirección?

- a. 1 vez
- b. 2 veces
- c. 3 veces
- d. Ninguna

9. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han aplicado para evaluar su desempeño?

Pruebas físicas	
Cuestionarios	
Observaciones	
Polígrafo	
Resolución de problemas	
Estudios de casos	
Entrevistas	
Pruebas de confianza	
Pruebas de eficiencia y cumplimiento	
Pruebas de conocimientos	
Evaluación medica	
Otros	

10. ¿A través de qué medios es informado de las fechas en que se hará el proceso de evaluación de desempeño?

- a. Notificaciones
- b. Circulares
- c. Correos electrónicos
- d. Instructivos
- e. Ninguno

11. ¿Se le brinda retroalimentación después del proceso de evaluación de desempeño?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

12. ¿Considera que su evaluación es realizada imparcialmente?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

UNIVERSIDAD TÉCNOLÓGICA CENTROAMERICANA
MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ENCUESTA PARA JEFES DE LA DIRECCIÓN DIPOL

Propósito: Conocer la situación actual del proceso de evaluación de desempeño aplicada a los miembros de la Policía Nacional en la Dirección de Inteligencia Policial.

Instrucciones: Responda de forma clara a las preguntas o marque la respuesta que considere sea conveniente a la situación presentada.

Datos demográficos

Edad: _____

Puesto que desempeña: _____

Área:

Administrativa

Operativa

Categoría:

Agente

Auxiliar

Clase

Oficial

Sub Oficial

1. ¿Cuántos subordinados tiene bajo su cargo?

- a. 1-10
- b. 11-20
- c. 21-30
- d. 31-40
- e. 41-50
- f. Mas de 50

2. ¿Conoce todas las funciones detalladas en el descriptor de puesto de su cargo?

Nada en absoluto

Poco

Moderadamente

Mucho

3. ¿Los indicadores de sus evaluaciones tienen relación con lo que usted realiza en su puesto de trabajo?

Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

4. ¿Se establecen objetivos estratégicos en su área que son incluidos en su evaluación de desempeño?

Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

5. ¿Cuál es el nivel de intervención que le brinda a sus subordinados en el proceso de evaluación de desempeño? Siendo 0 el mínimo y 5 el máximo

0

1

2

3

4

5

6. ¿Cómo considera usted el proceso actual de evaluación de desempeño?

Muy deficiente

Deficiente

Eficiente

Muy eficiente

7. ¿Como podría calificar la transparencia en el proceso de evaluación de desempeño?

Mala

Necesita Mejorar

Buena

Muy buena

8. ¿Cuántas veces al año se realiza la evaluación de desempeño en su dirección?
- 1 vez
 - 2 veces
 - 3 veces
 - No se realiza
9. ¿Cuál es el nivel de participación que tiene el área o departamento en la elaboración de instrumentos de la evaluación de desempeño?

Nada en absoluto

Poco

Moderadamente

Mucho

10. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han aplicado para evaluar su desempeño?
Seleccione varias opciones

Pruebas físicas	<input type="checkbox"/>
Cuestionarios	<input type="checkbox"/>
Observaciones	<input type="checkbox"/>
Polígrafo	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>
Estudios de casos	<input type="checkbox"/>
Entrevistas	<input type="checkbox"/>
Pruebas de confianza	<input type="checkbox"/>
Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>
Pruebas de eficiencia y cumplimiento	<input type="checkbox"/>
Pruebas de conocimientos	<input type="checkbox"/>
Evaluación medica	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

11. ¿A través de qué medios es informado de las fechas en que se hará el proceso de evaluación de desempeño?
- Notificaciones
 - Circulares
 - Correros electrónicos
 - Instructivos
 - Ninguno

12. ¿Se le brinda retroalimentación después del proceso de evaluación de desempeño?

Nada en absoluto

Poco

Moderadamente

Mucho

13. ¿Brinda retroalimentación a sus subordinados luego de ser evaluados?

Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

14. ¿Considera que su evaluación es realizada es imparcialmente?


Nunca


A veces

Casi Siempre


Siempre

Cuadro Comparativo de la Evaluación de Desempeño de la Policía Nacional de Honduras con otros


Criterios/ País	Organigrama y cadena de Mando	Proceso de evaluación de desempeño	Método aplicado	Instrumentos utilizados	Participantes	Medios de comunicación y Periodicidad
<p>Policía Nacional de Honduras</p>  <p>Dios Patria Servicio</p>	<p>Conformada por cinco niveles jerárquicos: Nivel Director General de la Policía Nacional; y, 2) Sub-Director General de la Policía Nacional</p> <p>Nivel de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Inspectoría General <p>Nivel Asesor:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Directorio Estratégico Policial. <p>Nivel Ejecutivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dirección de Planeamiento, Procedimientos Operativos y Mejora Continua. – Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL). – Dirección de Recursos Humanos. – Dirección de Logística. – Dirección de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios. <p>Nivel Auxiliar:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dirección Administrativa y Financiera – Dirección de Telemática. <p>Nivel Operativo:</p>	<p>Proceso realizado en 5 etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identificar el personal objeto de evaluación. – Solicitar la hoja de servicio de cada funcionario a evaluar. – Definir calendario de evaluación estableciendo los tiempos y elementos necesarios, para dar cumplimiento en la fecha límite para presentar los instrumentos. – El proceso de evaluación del desempeño se debe realizar en todas las unidades policiales. – Integrar los resultados en un solo archivo por funcionario. 	<p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Escala Graficas <p>Para la medición de los resultados y dictámenes obtenidos se tomará en cuenta la descripción de resultados producto de la cuantificación de puntos, reflejado en las tablas de información.</p>	<p>Se aplica mediante dos formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Eficiencia – Desempeño <p>Se tomará en cuenta</p> <p>Contacto diario: Es el acercamiento que tienen los miembros de la Policía Nacional: evaluador y evaluado entendiéndose como tal, el estar asignados en la misma unidad y observar diariamente sus actuaciones.</p> <p>Antecedentes: Evaluaciones anteriores que haya obtenido el miembro de la Policía Nacional evaluado.</p> <p>Referencia: Entiéndase por referencia a datos propiciados por otros jefes que facilitarían la información del comportamiento del evaluado. Esta figura se aplicará en los casos</p>	<p>Se aplica a todos los miembros activos de la Policía Nacional, en todas sus grados y categorías.</p> <p>Categorías:</p> <p>Categoría de Oficiales Superiores:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comisionado de Policía; – Sub Comisionado de Policía – Comisario de Policía <p>Categoría de Oficiales Subalternos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sub Comisario de Policía; – Inspector de Policía; – Sub Inspector de Policía <p>Categoría de Sub Oficiales de Policía:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sub oficial mayor; – Sub Oficial Superior; – Sub Oficial Jefe; – Sub Oficial Subalterno; 	<p>Se realiza la convocatoria por medio de</p> <ul style="list-style-type: none"> – Instructivos – Circulares – Notificaciones <p>Notificar a los miembros que serán evaluados de acuerdo a su categoría siendo la periodicidad de la evaluación del desempeño de un año, contado a partir de la fecha de aplicación. Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos, exigir la entrega de las evaluaciones en los periodos estipulados anteriormente, la misma será remitida a la hoja de servicio del evaluado</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Prevención y Seguridad Comunitaria (DNPSC) - Dirección Policial de Investigaciones (DPI) - Dirección Nacional de Vialidad y Transporte (DNVT) - Dirección Nacional de Fuerzas Especiales (DNFE) - Dirección Nacional de Protección y Servicios Especiales (DNPSE) - Dirección Nacional Policial Antidrogas (DNPA) - Dirección Nacional de Servicios Policiales Fronterizos (DNSPF); - Dirección Nacional de Educación Policial (DNEP) 			<p>de los jefes que son trasladados de unidad y que no cuentan con el tiempo necesario para efectuar una evaluación fehaciente por no conocer al máximo el desempeño del evaluado.</p> <p>En relación a los incisos b, c y d. estos se utilizarán en caso que el evaluador no tenga contacto diario con el evaluado; no obstante, cualquiera de ellos podrá ser utilizado de manera paralela a la evaluación por contacto diario</p>	<p>Categoría de Clases y Agentes de Policía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clase Mayor; - Clase III de Policía; - Clase II de Policía; - Clase I de Policía; - Agente de Policía. <p>Categoría de Auxiliares</p>	
<p>Escudo de la Policía Nacional de Colombia</p> <p>Costa Rica</p>  <p>Dios y Patria</p>	<p>La policía Nacional de Colombia está conformada por cinco niveles jerárquicos</p> <p>Nivel Asesor de la Policía Nacional de Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Planificación - Oficina de telemática - Oficina de comunicaciones estratégicas - Secretaria General <p>Nivel de Control:</p>	<p>Etapas del Proceso:</p> <p>El proceso de evaluación comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concertación de la gestión, - Seguimiento - Evaluación, - Revisión 	<p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escala Graficas <p>Para la medición de los resultados y dictámenes obtenidos se tomará en cuenta la descripción de resultados producto de la</p>	<p>Se aplica mediante dos formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulario 1. De Evaluación del Desempeño Policial: Este formulario se diligencia para todo el personal a evaluar. - Formulario 2. De Seguimiento: Este formulario se 	<p>Niveles de Gestión Policía Nacional de Colonia</p>	<p>Se realiza la convocatoria por medio de:</p> <p>Evaluación Total: Se realiza anualmente a todo el personal que por razón del cargo deba ser evaluado en el lapso establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación Parcial: Se realiza en los siguientes casos:


<ul style="list-style-type: none"> - Inspectoría General - Área de control interno - Ministerio de Hacienda - Policía Fiscal y Aduanera <p>Nivel Operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de seguridad ciudadana - Dirección de Carabineros y Seguridad rural - Dirección de investigación Criminal e Interpol - Dirección de inteligencia Policial - Dirección Antinarcoáticos - Dirección de Protección y Servicios Especiales - Dirección Antisecuestro y Antiextorsión - Dirección de Tránsito y Transporte <p>Nivel Administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Administrativa y Financiera - Dirección de Talento Humano - Dirección de Sanidad - Dirección de Bienestar de Social - Dirección de Incorporación <p>Nivel Docente:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - y clasificación del desempeño personal y profesional. 	<p>cuantificación de puntos, reflejado en las tablas de información.</p>	<p>diligencia por el evaluador, para todo el personal a evaluar, anotando los aspectos relevantes que incidan en la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulario 3. De Registro de datos y hechos: Este formulario se diligencia por el evaluado de la Categoría Básica del Nivel de Gestión Operativa, en el cual registra las acciones diarias de su desempeño profesional. <p>Los formularios 2 y 3, son el soporte del Formulario 1 de Evaluación del Desempeño Policial.</p> <p>Los formularios de que trata el presente artículo serán diseñados por la Dirección General de la Policía Nacional y aprobados por el Ministro de Defensa Nacional, dentro de los tres (3) meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Al producirse el traslado del evaluador o del evaluado. 60 días antes de la fecha de ascenso. - Al ser convocado a curso para ascenso en la modalidad presencial. - Al término de curso para ascenso. - Cuando el evaluado deba cumplir comisión dentro o fuera del país por un término superior a 90 días. - Cuando el evaluado se desvincule de su proceso operativo, administrativo o docente por un período superior a 60 días, motivado por vacaciones, licencias, hospitalizaciones, excusas de servicio, suspensiones, separaciones y retiros.
--	---	--	---	---

	– Dirección Nacional de Escuelas			siguientes a la expedición de este decreto		La evaluación parcial procede para períodos superiores a sesenta (60) días. Para el personal que asciende en el mes de marzo, se tendrá en cuenta la evaluación del año anterior; debiendo el evaluador informar cualquier hecho posterior que pueda afectar o incidir en el ascenso.
Escudo Policía Nacional Civil Guatemala 	<p>La policía Nacional Civil de Guatemala está conformada por tres niveles jerárquicos</p> <p>Nivel Directivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dirección 2) Subdirección 3) Subdirección general de personal 4) Subdirección general de estudios y doctrina <p>Nivel de control:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inspectoría General Unidades policiales 	<p>Etapas del Proceso:</p> <p>El proceso de evaluación comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Elaborar la programación y el plan respectivo. – Enviar el listado de los evaluadores y evaluados. – llenar con objetividad el formulario de evaluación del desempeño. – Proceso de mejora del desempeño. – Registrar en el sistema y base de datos el proceso. – Resultados del proceso remitir a la sección de evaluación. – Procesos de entrevista. 	<p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Escala Graficas <p>Para el formulario de la evaluación del desempeño se manejan cinco escalas que cualitativamente representan la categoría de evaluación: excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente. El siguiente cuadro muestra la categoría cualitativa, su concepto y el</p>	<p>El formulario lo conforman cuatro componentes: el individual, profesional, social y contextual. Cada uno contiene sus variables con su respectiva explicación, calificando así el nivel de desempeño del personal de la Policía Nacional Civil. Posteriormente se describen los aspectos a mejorar y la capacitación sugerida.</p> <p>Se aplica el formulario de evaluación del desempeño (EVA-PNC01) que contiene los datos de</p>	<p>La evaluación debe ser aplicada al personal de la carrera policial y personal administrativo de la Policía Nacional Civil.</p> <p>Conformado por los Grupos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grupos laborales de Alto Mando. 2. Grupos mandos medios. <p>Personal Operativo</p>	<p>Se realiza la convocatoria por medio de:</p> <p>Evaluación ordinaria: La evaluación ordinaria se realizará una vez al año de acuerdo a la programación respectiva.</p>

		<p>– Seguimiento y evaluación</p>	<p>punteo de cada variable</p>	<p>identificación del evaluado y del evaluador, período que se evalúa, las variables a calificar, aspectos a mejorar y capacitaciones requeridas.</p> <p>Formato de instrumento de seguimiento; Para el proceso de seguimiento se aplica el formulario de la mejora del desempeño que contiene los datos de identificación del evaluado y del evaluador, variables a mejorar, descripción de la problemática, desempeño esperado, capacitaciones a recibir, constancia y observaciones de revisiones mensuales, resultado del desempeño (EVA-PNC02).</p> <p>El formulario lo conforman cuatro componentes: el individual, profesional, social y contextual. Cada uno contiene sus variables con su respectiva explicación,</p>		
--	--	-----------------------------------	--------------------------------	--	--	--

				calificando así el nivel de desempeño del personal de la Policía Nacional Civil. Posteriormente se describen los aspectos a mejorar y la capacitación sugerida.		
<p>Escudo Fuerza Pública Costa Rica</p> 	<p>La Fuerza Pública de Costa Rica está conformada por tres niveles jerárquicos:</p> <p>Nivel altos mandos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Directores – Subdirectores de Direcciones Regionales, – Director de Unidades Especiales, – Director de la Policía Turística y Director de Operaciones <p>Nivel mandos medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jefes y Subjefes de Unidades, – Supervisores y Coordinadores de la Sección de Central de Comunicaciones – Sección de Análisis y Estadística, – Sección de Archivo Policial, – Sección de Operaciones de Inteligencia, – Programas Policiales Preventivos, 	<p>Proceso de Evaluación del desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Periodo de evaluación – Tiempo de laborar – Periodo de evaluación – Presentación de los resultados – Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior de la jefatura inmediata. – Resolución definitiva por parte del superior de la jefatura inmediata. <p>Apelación de la evaluación en la vía administrativa</p>	<p>En el modelo diseñado para la Dirección General de la Fuerza Pública se incluyen cinco niveles del desempeño, que cualitativamente representan la categoría de evaluación, excelente, muy buena, buena, regular y deficiente.</p>	<p>Tres formularios:</p> <ul style="list-style-type: none"> – El formulario EDP-DGFP 1. – El formulario EDP-DGFP 2 – El formulario EDP-DGFP 3. <p>Tres formularios:</p> <ul style="list-style-type: none"> – El formulario EDP-DGFP 1 formulario de evaluación del desempeño, del grupo laboral Altos Mandos, está dirigido a evaluar el desempeño de los funcionarios con responsabilidad de línea (con personal a su cargo) – El formulario EDP-DGFP 2, es el formulario de evaluación del desempeño para el grupo laboral que realizan labores 	<p>Dirigido a los funcionarios de la Dirección General de la Fuerza Pública</p>	<p>Notificaciones y Comunicados</p> <p>Durante la primera quincena de febrero, los jefes inmediatos deberán de llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal a su cargo, tomando como base las evaluaciones parciales efectuadas en junio y enero.</p> <p>Período de evaluación anual: del 01 de enero al 31 de diciembre del mismo año.</p> <p>Tiempo mínimo de labor efectiva, requerido para evaluar al servidor, seis meses. Período para llevar a cabo la evaluación: del 01 al 15 de febrero.</p> <p>Presentación del resultado de la evaluación: 8 días</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Policía Turística en Regiones, - Policía Montada, - Unidad Canina, - Unidad de Intervención Policial, Unidad Especial de Apoyo, - Unidad Especializada de Seguridad y Protección, - Unidad Operacional en Armas y Explosivos, - Unidad Especial de Intervención y Reserva <p>Nivel operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal operativo Dirección General de la Fuerza Pública. 			<p>de un nivel de responsabilidad superior a los agentes, que ocasionalmente poseen activos y personal a cargo y que inciden significativamente en la calidad del servicio que se brinda.</p> <p>El formulario EDP-DGFP 3, formulario de evaluación del desempeño para el grupo operativo policial, servidores que realizan labores de agentes en la Dirección General de la Fuerza Pública.</p>	<p>naturales posteriores al periodo de evaluación establecido.</p> <p>Traslado del expediente y el formulario de evaluación del desempeño al superior de la jefatura inmediata: Dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que se atendió la disconformidad por parte del jefe inmediato.</p> <p>Resolución definitiva de la evaluación por parte del superior de la jefatura inmediata: Tres días hábiles a partir de la fecha en la que reciba el expediente, el formulario de evaluación y las objeciones del servidor.</p> <p>Apelación de la resolución de la evaluación en la vía administrativa (ante el Ministro): Un mes a partir de la fecha en que el Superior del Jefe inmediato hace entrega del formulario con el resultado de la evaluación, al funcionario</p>
--	--	--	--	---	--

<p>Escudo Policía Federal de México</p> 	<p>La Policía Federal de México está conformada por cuatro niveles jerárquicos:</p> <p>Nivel Directivo: Comisionado general;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel estratégico - Nivel regional - Nivel de coordinación 	<p>El procedimiento para la implementación de la evaluación será el siguiente:</p> <p>Para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, es necesario realizar previamente las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instaurar la Comisión del Servicio de Carera o su equivalente. 2. Instaurar la Comisión de Honor y Justicia o su equivalente. 3. Identificar a los superiores jerárquicos que evaluarán a los elementos. <p>Gestionar para todos los elementos en activo, la Clave Única de Identificación Permanente (CUIP)</p> <p>El procedimiento para la implementación de la evaluación será el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que el elemento cuente con su CUIP. - Integrar adecuadamente el expediente de cada elemento a evaluar. 	<p>Escala grafica</p> <p>un sistema de puntos con tres aspectos de valoración: por principio, por ámbito de desempeño y por instancia evaluadora. Este proceso permite sustentar que la evaluación del desempeño se realice por un sistema de medición estandarizado basado en 50 puntos o supuestos, donde cada uno de ellos tiene un valor máximo de “1”</p>	<p>Instrumentos homologados para la instrumentación de las evaluaciones del cumplimiento de las obligaciones del personal sustantivo, así como su grado de eficacia, eficiencia y calidad, con base en los principios constitucionales de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos, incluyéndose, por su relevancia, como un elemento más la disciplina, para identificar las áreas de oportunidad del elemento para su permanencia, promoción y en su caso sanción, así como coadyuvar en trazar las directrices de crecimiento y desarrollo profesional de los integrantes de las instituciones de seguridad pública</p>	<p>Elementos en activo de las instituciones de seguridad pública del país.</p> <p>Se evaluarán los elementos en activo de las instituciones de seguridad pública del país: Ministerios Públicos, Peritos, Policía Investigadora, Policía Preventiva y Custodios Penitenciarios y Custodios de Centro de Diagnóstico e Integración para Adolescentes y/o equivalentes</p>	<p>Notificaciones:</p> <p>La vigencia de la evaluación del desempeño será de tres años, contados a partir de la fecha de aplicación.</p>
--	---	--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar al superior jerárquico que aplicara la evaluación. - Definir el espacio y equipo donde se cargará y alimentará la herramienta de evaluación. - Definir calendario de evaluación estableciendo los tiempos y elementos necesarios, para dar cumplimiento a las metas programadas en el anexo único. - Definir los procedimientos internos para integrar los resultados de las tres instancias evaluadoras en un solo archivo por elemento. - Definir los procedimientos a seguir para la integración de una base de datos con los resultados de todos elementos evaluados. - El proceso de evaluación del desempeño se realizará de manera simultánea por las tres instancias participantes 				
--	--	---	--	--	--	--

Entrevistas

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Consideraciones: en el marco del estudio denominado “Evaluación del desempeño para los miembros de la Policía Nacional de Honduras en la Dirección de Inteligencia Policial. He tenido a bien formular una serie de preguntas a su superioridad en el marco de dicha temática, considerando los protocolos éticos y de confidencialidad que no comprometan su trabajo, al contrario, nos enfocaremos con su permiso y autorización en aspectos relativos al desempeño. De antemano gracias por su colaboración. ¿Está de acuerdo en ser entrevistado?

1. ¿Qué opinión le merece la evaluación del desempeño en esta dirección de inteligencia desde su perspectiva gerencial?
2. Considerando que existe una serie de dimensiones que se deben medir de cara al desempeño ¿Que se hace en relación con la certificación de agentes de inteligencia y que competencias se espera de ellos?
3. En lo relativo a las funciones ¿Como se espera que cada agente se desenvuelva en sus funciones? ¿Qué medidas se deben tomar para que cada uno de ellos se ajuste al Manual de procesos y procedimientos?
4. Considerando que a nivel de Policía Nacional existen los instrumentos que miden eficiencia y desempeño, pero estos no están diferenciados en servicios policiales ¿Cuáles serían los indicadores de desempeño propios del servicio de inteligencia? ¿Podemos conceptualizar cada uno de ellos? Al menos los más importantes.

Entrevistas realizadas

Comisario de Policía

Saul Mendoza Espino

De acuerdo

El problema que tenemos es que la evaluación del desempeño y eficiencia esta en un nivel general en toda la policía nacional no hay documentos específicos que puedan evaluar a cada dirección por consiguiente no están de acuerdo con los trabajos que desempeña cada dirección.

Con la certificación es a través de las pruebas de evaluación de confianza para que pueda pertenecer a esta dirección. Para mejorar el trabajo que se realiza a través de la planificación y sobre todo y especialización y profesionalización en materia de inteligencia.

Primero hay una guía de evaluación que todo jefe debe llevarla a cabo para poder evaluar a su subalterno tanto en el campo operativo que es de recolectores como en el campo administrativo en el aspecto de los analista y en las demás oficinas que forman parte de la dirección debe ser un trabajo consensuado de cada jefe de procesos operativos evaluar a diario los productos que realiza cada miembro de su equipo para que de esta forma ir, o hacer una evaluación del personal si está dando resultad o de acuerdo a las necesidades.

Como inteligencia es diferente a las operaciones que realiza la policía nacional se va enfocar mas que todo partiendo del nivel básico que son los recolectores en cuanto al trabajo que realizan, como lo realizan la administración de fuentes que es muy importante, el manejo de la fuente la credibilidad que pueda tener y sobre todo la no participación directa en aquellos casos que se realizan en el campo porque un agente de inteligencia debe estar prácticamente atrás de toda operación policial es el encargo de gestionar y verificar para hacer los productos de inteligencia seguir el plan de búsqueda

de información y de una vez concretado dar el producto final a las unidades operativas en torno a esto, un agente de inteligencia debe ser evaluado de acuerdo a sus capacidades físicas y mentales.

Un nivel administrativo operativo para que la dirección pueda hacer sus funciones.

Con respecto a las evaluaciones creo que ya se debería estar trabajando por cada dirección con diferentes no es lo mismo el policía de calle de la dirección de vialidad y transporte como la función que realiza la policía de prevención y servicio comunitario e que es diferenciado o diferente el trabajo que realiza los agentes de inteligencia entonces debe enfocarse esta evaluación de forma específica de acuerdo al trabajo que se realiza y las funciones específicas de cada uno de los que integran la policía nacional en sus diferentes direcciones.

Inspector de Policía

Luis Eduardo López Rajo

Si claro no hay ningún problema

Bueno desde mi perspectiva gerencial tomando en cuenta que actualmente solo se lleva un único modelo de evaluación va se han trabajado en varios como estrategias de realizar nuevos modelos de evaluación pero hasta la actualidad se sigue trabajando con un modelo que en realidad desde que me gradué los siguen utilizando y hasta la fecha nadie se ha tomado el tiempo de superiores o de personas de explicarme en qué consiste esos ítems de evaluación o como fueron considerados para plasmarlos dentro de ese instrumento que me evalúan a mí el desempeño.

Bueno la verdad es que es que hay diferentes dimensiones si fuera he tuviera un direccionamiento específico la dirección de inteligencia creo que se pretendía medir varias competencias el problema es que en el actual formato de evaluación del desempeño están generalizadas las dimensiones no están

específicamente como dirección de inteligencia si no muchos componentes que en ocasiones ni siquiera se realizan dentro de la dirección y están contemplados dentro del instrumento.

La verdad que en un funcionario de dentro de la dirección de inteligencia se espera que tengan competencias en el dentro del manejo de la información, recolección de datos, procesamientos de datos, en el tratamiento de la misma en los mecanismos de difusión, situaciones que actualmente no se están considerando.

Bueno lo que se espera es que sean agentes profesionales y dentro de los procesos existen diferentes manuales y guías he están orientando día a día de los funcionario están las guías de recolección de recolección o las guías de inteligencia he dentro de la dirección que están asesorando constantemente la situación es formarles la cultura al funcionario para que tenga esa iniciativa por el mismo si tiene una consulta ver la guía y ver que soluciones tiene porque las guías se han socializado en muchas ocasiones el problema es la cultura que tiene el funcionario de hacer uso de las mismas.

Bueno para tomar los más importantes he en primera instancia se tendría que hacer un estudio para ver la diferenciación de inteligencia de las demás direcciones de la policial nacional porque son funciones totalmente diferentes las que realiza para por decir así ehh .. la calidad que tiene el funcionario al momento de realiza un documento de inteligencia si hablamos del tema de recolección que capacidad tiene un funcionario en la administración de fuentes humanas y todo lo relativo con la inteligencia, pero se debería de hacer un estudio focalizado a la dirección para poder tener un instrumento propio y en realidad poder evaluar el desempeño y la eficiencia de un funcionario dentro de la dirección de inteligencia.

Tomando en cuenta va que existe ya protocolos y guías establecidas deberían de tomarse como base referencial para crear estos instrumentos de eficiencia y desempeño para ver si concuerdan o le están dando cumplimiento porque sería una forma de evaluar el conocimiento que tienen ellos en ese tipo

de mecanismo de la dirección de inteligencia los amarraría de una manea o los obligaría a tomarlos en cuenta y aplicarlos en la función que ellos realizan.

Formatos para Propuesta

 <p style="text-align: center;">SECRETARIA DE SEGURIDAD DIRECCIÓN GENERAL POLICIAL NACIONAL DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL DIPOL</p>	Formulario de Evaluación de Desempeño
	Nivel – Directivo

La evaluación de desempeño tiene como propósito revisar los objetivos establecidos a los miembros de la Institución; así como evaluar el desempeño en el puesto asignado y el desarrollo sus competencias.

I. IDENTIFICACIÓN

Evaluado	
Nombre completo:	
Puesto:	
Departamento:	
Grado:	Serie No.
Fecha de inicio en DIPOL: DD/MM/AA	Fecha de inicio en el puesto: DD/MM/AA
Período Evaluado: DD/MM/AA	Último período evaluado: DD/MM/AA

Evaluador (Supervisor Inmediato)
Nombre completo:
Puesto:

II. OBJETIVOS DEL PERÍODO ANTERIOR

Instrucciones:

Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y resultados alcanzados en el período evaluado, enfocados en la Línea de Acción del Departamento. El **Evaluado** asignará el porcentaje (%) de impacto según la relevancia de cada objetivo, cuya suma no excederá del 100%. El **Evaluador** valorará el nivel de desempeño para cada objetivo en la última casilla, según la siguiente escala: **Excedió, Cumplió, Parcialmente Cumplió, No Cumplió, Necesidad de Mejora**.

Objetivos/Metas (Resultados alcanzados) Completado por el Evaluado	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% Resultados	Nivel de Desempeño (Completado por el Evaluador)
1.				Seleccionar:
2.				Seleccionar:
3.				Seleccionar:
4.				Seleccionar:

Escala de Calificación:

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

III. OBJETIVOS DEL SIGUIENTE PERÍODO

Instrucciones:

Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y la manera en que los mismos serán medidos. Estos no deben de exceder de cuatro por cada período y deben ser enfocados en la Línea de Acción de cada Departamento, conforme al Plan Estratégico de DIPOL. El **Evaluador** aprobará los objetivos y metas, los que deben incorporar un elemento de reto; debiendo ser medibles, asumibles, realistas y alcanzables.

Objetivos/Metas para el siguiente período (Completado por el empleado)	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% de Impacto
1.			
2.			
3.			
4.			

IV. FACTORES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Instrucciones:

Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** con el propósito de valorar los factores de desempeño del evaluado; cuya suma no excederá del 100%.

Factor	Ponderación (Valor máximo)	(%) Porcentaje Asignado
Ajuste institucional Conductas asociadas con cumplimiento de normas organizacionales y buen comportamiento durante el tiempo de servicio o jornada laboral.	20%	0.00%
Mejoramiento profesional Desarrollo de habilidades y competencias vinculadas en cómo mejorar el desempeño.	20%	0.00%
Productividad Productividad por tareas y/o servicios	20%	0.00%
Cumplimiento de objetivos y/o metas Capacidad para realizar con firmeza y constancia la ejecución de proyectos y la consecución de objetivos, tanto a nivel de la Institución como personales.	20%	0.00%
Idoneidad Característica de la persona idónea para desempeñar el puesto o funciones asignadas.	20%	0.00%

Puntaje Total**0.00%****Escala de Calificación:**

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

V. FACTORES DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**Instrucciones:**

Esta sección debe ser completada por el **Evaluado** con el propósito de analizar los factores de desempeño del evaluador a través de las competencias observadas en el su puesto de trabajo, de acuerdo a la siguiente escala: **Siempre** (100 – 81%); **Frecuente** (80 – 61%); **La Mitad del Tiempo** (60 – 41%); **Ocasional** (40 – 21%); **No Desarrollada** (20 – 0%).

Competencia	Competencia Observada				
	<i>Evaluado</i>				
	S	F	MT	O	ND
<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los funcionarios. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Equipos de Trabajo: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Visión Estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la Institución, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia en la consecución de objetivos: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para logra un objetivo. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la Institución y/o el entorno con el objeto de agregar valor a la Institución. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros que compañía su gestión con entusiasmo. 					
Totales					

La calificación de esta persona es de ___% entre el número de competencias (___) el que le evaluamos da como resultado: ___; este resultado cae dentro de la calificación de ___ a ___% por lo tanto la calificación de esta persona en su evaluación del desempeño es:

Resultado ($\Sigma = \text{Total} / \# \text{ de competencias}$)

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

VI. OTRAS HABILIDADES Y/O CONDUCTAS

Instrucciones:

El **Evaluador** incluirá comentarios adicionales sobre las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado.

Fortalezas	Oportunidades de Mejora

VII. CALIFICACIÓN GLOBAL:

1) Objetivos Alcanzados:

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

2) Desempeño Individual

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

3) Desempeño por Competencias mostradas:

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

VIII. COMENTARIOS GENERALES

A. Instrucciones:

Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** para hacer una reseña general sobre el desempeño del evaluado.

--

IX. FIRMAS

Instrucciones:

Ambas partes firmaran este instrumento y le será entregada una copia al evaluado y otra copia será para el expediente.

- **Evaluado:** *Nombre*

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

- **Evaluador 1:** *Nombre*

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

Fuente: comité técnico de evaluación

 SECRETARIA DE SEGURIDAD DIRECCIÓN GENERAL POLICIAL NACIONAL DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL DIPOL	Formulario de Evaluación de Desempeño
	Nivel – Administrativo

La evaluación de desempeño tiene como propósito revisar los objetivos establecidos a los miembros de la Institución; así como evaluar el desempeño en el puesto asignado y el desarrollo sus competencias.

I. IDENTIFICACIÓN

Evaluado	
Nombre completo:	
Puesto:	
Departamento:	
Grado:	Serie No.
Fecha de inicio en DIPOL: DD/MM/AA	Fecha de inicio en el puesto: DD/MM/AA
Período Evaluado: DD/MM/AA	Último período evaluado: DD/MM/AA

Evaluador (Supervisor Inmediato)
Nombre completo:
Puesto:

II. OBJETIVOS DEL PERÍODO ANTERIOR

Instrucciones:

Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y resultados alcanzados en el período evaluado, enfocados en la Línea de Acción del Departamento. El **Evaluado** asignará el porcentaje (%) de impacto según la relevancia de cada objetivo, cuya suma no excederá del 100%. El **Evaluador** valorará el nivel de desempeño para cada objetivo en la última casilla, según la siguiente escala: **Excedió, Cumplió, Parcialmente Cumplió, No Cumplió, Necesidad de Mejora**.

Objetivos/Metas (Resultados alcanzados) Completado por el Evaluado	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% Resultados	Nivel de Desempeño (Completado por el Evaluador)
1.				Seleccionar:
2.				Seleccionar:
3.				Seleccionar:
4.				Seleccionar:

Escala de Calificación:

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

III. OBJETIVOS DEL SIGUIENTE PERÍODO

Instrucciones:

Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y la manera en que los mismos serán medidos. Estos no deben de exceder de cuatro por cada período y deben ser enfocados en la Línea de Acción de cada Departamento, conforme al Plan Estratégico de DIPOL. El **Evaluador** aprobará los objetivos y metas, los que deben incorporar un elemento de reto; debiendo ser medibles, asumibles, realistas y alcanzables.

Objetivos/Metas para el siguiente período (Completado por el empleado)	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% de Impacto
1.			
2.			
3.			
4.			

IV. FACTORES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Instrucciones:

*Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** con el propósito de valorar los factores de desempeño del evaluado; cuya suma no excederá del 100%.*

Factor	Ponderación (Valor máximo)	(%) Porcentaje Asignado
Ajuste institucional Conductas asociadas con cumplimiento de normas organizacionales y buen comportamiento durante el tiempo de servicio o jornada laboral.	20%	0.00%
Mejoramiento profesional Desarrollo de habilidades y competencias vinculadas en cómo mejorar el desempeño.	20%	0.00%
Productividad Productividad por tareas y/o servicios	20%	0.00%
Cumplimiento de objetivos y/o metas Capacidad para realizar con firmeza y constancia la ejecución de proyectos y la consecución de objetivos, tanto a nivel de la Institución como personales.	20%	0.00%
Idoneidad Característica de la persona idónea para desempeñar el puesto o funciones asignadas.	20%	0.00%
Puntaje Total		0.00%

Escala de Calificación:

Calificación	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Necesidad de Mejora
Puntos	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

V. FACTORES DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Instrucciones:

*Esta sección debe ser completada por el **Evaluado** con el propósito de analizar los factores de desempeño del evaluador a través de las competencias observadas en el su puesto de trabajo, de acuerdo a la siguiente escala: **Siempre** (100 – 81%); **Frecuente** (80 – 61%); **La Mitad del Tiempo** (60 – 41%); **Ocasional** (40 – 21%); **No Desarrollada** (20 – 0%).*

Competencia	Competencia Observada Evaluado				
	S	F	MT	O	ND
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con el éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales: capacidad para interactuar y establecer vínculos con diferentes personas y grupos en diversos contextos. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo: capacidad para asimilar y construir constantemente conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que optimizan el desempeño laboral. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad: Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos en jornadas extensas de trabajo sin que por estos se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad: Capacidad de adaptarse a los cambios de acuerdo a las circunstancias. 					
Totales					

La calificación de esta persona es de ___% entre el número de competencias (___) el que le evaluamos da como resultado: ___; este resultado cae dentro de la calificación de ___ a ___% por lo tanto la calificación de esta persona en su evaluación del desempeño es:

Resultado ($\Sigma = \text{Total} / \# \text{ de competencias}$)

Escala de Calificación:

Calificación	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Necesidad de Mejora
Puntos	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

VI. OTRAS HABILIDADES Y/O CONDUCTAS

Instrucciones:

El **Evaluador** incluirá comentarios adicionales sobre las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado.

Fortalezas	Oportunidades de Mejora

VII. CALIFICACIÓN GLOBAL:

1) Objetivos Alcanzados:

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

2) Desempeño Individual

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

3) Desempeño por Competencias mostradas:

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

VIII. COMENTARIOS GENERALES

A. Instrucciones:

*Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** para hacer una reseña general sobre el desempeño del evaluado.*

--

IX. FIRMAS

Instrucciones:

Ambas partes firmaran este instrumento y le será entregada una copia al evaluado y otra copia será para el expediente.

- **Evaluado:** *Nombre*

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

- **Evaluador:** *Nombre:*

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

CC: Evaluado/Hoja de Servicio



**SECRETARIA DE SEGURIDAD
DIRECCIÓN GENERAL POLICIAL NACIONAL
DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL
DIPOL**

**Formulario de
Evaluación de Desempeño**

Nivel – Operativo

La evaluación de desempeño tiene como propósito revisar los objetivos establecidos a los miembros de la Institución; así como evaluar el desempeño en el puesto asignado y el desarrollo sus competencias.

I. IDENTIFICACIÓN

Evaluado	
Nombre completo:	
Puesto:	
Departamento:	
Grado:	Serie No.
Fecha de inicio en DIPOL: DD/MM/AA	Fecha de inicio en el puesto: DD/MM/AA
Período Evaluado: DD/MM/AA	Último período evaluado: DD/MM/AA

Evaluador (Supervisor Inmediato)
Nombre completo:
Puesto:

II. OBJETIVOS DEL PERÍODO ANTERIOR

Instrucciones:

*Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y resultados alcanzados en el período evaluado, enfocados en la Línea de Acción del Departamento. **El Evaluado** asignará el porcentaje (%) de impacto según la relevancia de cada objetivo, cuya suma no excederá del 100%. **El Evaluador** valorará el nivel de desempeño para cada objetivo en la última casilla, según la siguiente escala: **Excedió, Cumplió, Parcialmente Cumplió, No Cumplió, Necesidad de Mejora**.*

Objetivos/Metas (Resultados alcanzados) Completado por el Evaluado	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% Resultados	Nivel de Desempeño (Completado por el Evaluador)
1.				Seleccionar:
2.				Seleccionar:

Escala de Calificación:

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

III. OBJETIVOS DEL SIGUIENTE PERÍODO

Instrucciones:

Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y la manera en que los mismos serán medidos. Estos no deben de exceder de tres por cada período y deben ser enfocados en la Línea de Acción de cada Departamento, conforme al Plan Estratégico de DIPOL. El **Evaluador** aprobará los objetivos y metas, los que deben incorporar un elemento de reto; debiendo ser medibles, asumibles, realistas y alcanzables.

Objetivos/Metas para el siguiente periodo (Completado por el empleado)	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% de Impacto
–			
–			

IV. FACTORES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Instrucciones:

Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** con el propósito de valorar los factores de desempeño del evaluado; cuya suma no excederá del 100%.

Factor	Ponderación (Valor máximo)	(%) Porcentaje Asignado
Ajuste institucional Conductas asociadas con cumplimiento de normas organizacionales y buen comportamiento durante el tiempo de servicio o jornada laboral.	20%	0.00%
Mejoramiento profesional Desarrollo de habilidades y competencias vinculadas en cómo mejorar el desempeño.	20%	0.00%
Productividad Productividad por tareas y/o servicios	20%	0.00%
Cumplimiento de objetivos y/o metas Capacidad para realizar con firmeza y constancia la ejecución de proyectos y la consecución de objetivos, tanto a nivel de la Institución como personales.	20%	0.00%
Idoneidad Característica de la persona idónea para desempeñar el puesto o funciones asignadas.	20%	0.00%
	Puntaje Total	0.00%

Escala de Calificación:

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

La calificación de esta persona es de ___% entre el número de competencias (___) el que le evaluamos da como resultado: ___; este resultado cae dentro de la calificación de ___ a ___% por lo tanto la calificación de esta

persona en su evaluación del desempeño es:

V. FACTORES DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

Competencia	Competencia Observada Evaluado				
	S	F	MT	O	ND
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo: capacidad para asimilar y construir constantemente conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que optimizan el desempeño laboral. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo: Capacidad de trabajar con determinación, firmeza, perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requiere un compromiso y esfuerzos mayores que lo habitual. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos en jornadas extensas de trabajo sin que por estos se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad: Capacidad de adaptarse a los cambios de acuerdo a las circunstancias. 					
Totales					

Escala de Calificación:

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

VI. OTRAS HABILIDADES Y/O CONDUCTAS

Instrucciones:

El Evaluador incluirá comentarios adicionales sobre las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado.

Fortalezas	Oportunidades de Mejora

VII. CALIFICACIÓN GLOBAL:

1) Objetivos Alcanzados:

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

2) Desempeño Individual

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

3) Desempeño por Competencias Demostradas

Calificación	Seleccionar:
Puntos	

VIII. COMENTARIOS GENERALES

A. Instrucciones:

*Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** para hacer una reseña general sobre el desempeño del evaluado.*

--

IX. FIRMAS

Instrucciones:

Ambas partes firmarán este instrumento y le será entregada una copia al evaluado y otra copia será para el expediente.

- **Evaluado:** Nombre _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

- **Evaluado:** Nombre: _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

CC: Evaluado/Hoja de Servicio



La evaluación de desempeño tiene como propósito revisar los objetivos establecidos a los miembros de la Institución; así como evaluar el desempeño en el puesto asignado y el desarrollo sus competencias.

I. IDENTIFICACIÓN

Evaluado	
Nombre completo:	
Puesto:	
Departamento:	
Grado:	Serie No.
Fecha de inicio en DIPOL: DD/MM/AA	Fecha de inicio en el puesto: DD/MM/AA
Período Evaluado: DD/MM/AA	Último período evaluado: DD/MM/AA

Evaluador (Supervisor Inmediato)
Nombre completo:
Puesto:

II. OBJETIVOS DEL PERÍODO ANTERIOR

Instrucciones:

Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y resultados alcanzados en el período evaluado, enfocados en la Línea de Acción del Departamento. El **Evaluado** asignará el porcentaje (%) de impacto según la relevancia de cada objetivo, cuya suma no excederá del 100%. El **Evaluador** valorará el nivel de desempeño para cada objetivo en la última casilla, según la siguiente escala: **Excedió, Cumplió, Parcialmente Cumplió, No Cumplió, Necesidad de Mejora**.

Objetivos/Metas (Resultados alcanzados) Completado por el Evaluado	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% Resultados	Nivel de Desempeño (Completado por el Evaluador)
1.				Seleccionar:
2.				Seleccionar:
3.				Seleccionar:
4.				Seleccionar:

Escala de Calificación:

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

III. OBJETIVOS DEL SIGUIENTE PERÍODO

Instrucciones:

Cada **Evaluado** deberá describir los objetivos, metas y la manera en que los mismos serán medidos. Estos no deben de exceder de cuatro por cada período y deben ser enfocados en la Línea de Acción de cada Departamento, conforme al Plan Estratégico de DIPOL. El **Evaluador** aprobará los objetivos y metas, los que deben incorporar un elemento de reto; debiendo ser medibles, asumibles, realistas y alcanzables.

Objetivos/Metas para el siguiente período (Completado por el empleado)	Período de ejecución	Metas e indicadores Claves	% de Impacto
–			
–			
–			
–			

IV. FACTORES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Instrucciones:

Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** con el propósito de valorar los factores de desempeño del evaluado; cuya suma no excederá del 100%.

Factor	Ponderación (Valor máximo)	(%) Porcentaje Asignado
Ajuste institucional Conductas asociadas con cumplimiento de normas organizacionales y buen comportamiento durante el tiempo de servicio o jornada laboral.	20%	0.00%
Mejoramiento profesional Desarrollo de habilidades y competencias vinculadas en cómo mejorar el desempeño.	20%	0.00%
Productividad Productividad por tareas y/o servicios	20%	0.00%
Cumplimiento de objetivos y/o metas Capacidad para realizar con firmeza y constancia la ejecución de proyectos y la consecución de objetivos, tanto a nivel de la Institución como personales.	20%	0.00%

Idoneidad Característica de la persona idónea para desempeñar el puesto o funciones asignadas.	20%	0.00%
	Puntaje Total	0.00%

Escala de Calificación:

Calificación	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Necesidad de Mejora
Puntos	100 – 90	89 – 80	79 – 70	69 – 60	59 o menos

V. FACTORES DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Instrucciones:

Esta sección debe ser completada por el **Evaluado** con el propósito de analizar los factores de desempeño del evaluador a través de las competencias observadas en el su puesto de trabajo, de acuerdo a la siguiente escala: **Siempre** (100 – 81%); **Frecuente** (80 – 61%); **La Mitad del Tiempo** (60 – 41%); **Ocasional** (40 – 21%); **No Desarrollada** (20 – 0%).

Competencia	Competencia Observada				
	Evaluado				
	S	F	MT	O	ND
• Relaciones interpersonales: capacidad para interactuar y establecer vínculos con diferentes personas y grupos en diversos contextos.					
• Aprendizaje continuo: capacidad para asimilar y construir constantemente conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que optimizan el desempeño laboral.					
• Creatividad: Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito.					
• Dinamismo: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos en jornadas extensas de trabajo sin que por estos se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.					
• Flexibilidad: Capacidad de adaptarse a los cambios de acuerdo a las circunstancias.					
• Buen criterio: Poseer un buen juicio significa tener la habilidad de recopilar información sobre un tema, estudiarlo cuidadosamente y decidir la acción que sea más apropiada, en beneficio a los intereses de la institución.					
• Discreción: Es vital para toda secretaria, puesto que ocupa un cargo de confianza y tiene acceso a material considerado reservado, deberá tener los documentos alejados de miradas indiscretas, además de mantener la prudencia respecto a la información que conoce.					
• Responsabilidad: Ser capaz de realizar su trabajo de manera óptima sin necesidad de supervisión.					
• Cooperación: Trabajo administrativo constantemente requiere de trabajo en equipo, por lo tanto la secretaria debe ser capaz de trabajar y de cooperar con los demás compañeros de trabajo.					
• Previsión: Significa saber anticiparse a las necesidades que pudieran suscitarse en la organización.					
Totales					

La calificación de esta persona es de ___% entre el número de competencias (___) el que le evaluamos da como resultado: ___; este resultado cae dentro de la calificación de ___ a ___% por lo tanto la calificación de esta persona en su evaluación del desempeño es:

Resultado ($\Sigma = \text{Total} / \# \text{ de competencias}$)

Escala de Calificación:

Calificación	Excedió	Cumplió	Parcialmente Cumplió	No Cumplió	Necesidad de Mejora
Puntos (%)	100 – 81	80 – 61	60 – 41	40 – 21	20 – 0

VI. OTRAS HABILIDADES Y/O CONDUCTAS

Instrucciones:

El **Evaluador** incluirá comentarios adicionales sobre las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado.

Fortalezas	Oportunidades de Mejora

VII. CALIFICACIÓN GLOBAL:

1) Objetivos Alcanzados:

Calificación	Seleccionar:
Puntos	Seleccione una opción:

2) Desempeño Individual

Calificación	Seleccionar:
Puntos	Seleccione una opción:

3) Desempeño por Competencia demostrada

Calificación	Seleccionar:
Puntos	Seleccione una opción:

VIII. COMENTARIOS GENERALES

A. Instrucciones:

Esta sección debe ser completada por el **Evaluador** para hacer una reseña general sobre el desempeño del evaluado.

--

IX. FIRMAS

Instrucciones:

Ambas partes firmaran este instrumento y le será entregada una copia al evaluado y otra copia será para el expediente.

- **Evaluado:** Nombre _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

- **Evaluador:** Nombre: _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

CC: Evaluado/Hoja de Servicio



**SECRETARIA DE SEGURIDAD
DIRECCIÓN GENERAL POLICIAL NACIONAL
DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL
DIPOL**

Formato plan de mejora

Niveles

La evaluación de desempeño tiene como propósito revisar los objetivos establecidos a los miembros de la Institución; así como evaluar el desempeño en el puesto asignado y el desarrollo sus competencias.

FORMATO PLAN DE MEJORA		
DATOS DEL EVALUADO		
Nombre:	Apellidos:	
Cargo actual:	Fecha de evaluación:	
DATOS DEL EVALUADOR		
Nombres:	Apellidos:	
Relación con el evaluado:	Jefe inmediato:	Supervisor:
DESCRIPCIÓN		
Persona que requiere plan de mejora		
Debilidades (aspectos que necesitan ser modificados/corrección		
Descripción de la acción de mejora		
objetivo(s)		
Meta (s)		
Plazo de ejecución	Fecha Inicio:	
	Fecha fin:	
Responsable(s)		
Indicador de cumplimiento		
Observaciones		

Evaluado: Nombre _____

Firma:	Fecha: DD/MM/AA
---------------	------------------------

Evaluador: Nombre: _____

Firma:	Fecha: DD/MM/AA
---------------	------------------------

Fuente: comité técnico de evaluación

 <p align="center">SECRETARIA DE SEGURIDAD DIRECCIÓN GENERAL POLICIAL NACIONAL DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL DIPOL</p>	Formulario de Entrevista retroalimentación
	Niveles

La evaluación de desempeño tiene como propósito revisar los objetivos establecidos a los miembros de la Institución; así como evaluar el desempeño en el puesto asignado y el desarrollo sus competencias

Datos del evaluado				
Nombre:		Apellidos:		
cargo actual:		Fecha de evaluación:		
DATOS DEL EVALUADOR				
Nombres:		Apellidos:		
Relación con el evaluado:		Jefe inmediato:		Supervisor:
ESCALA DE EVALUACIÓN				
Supera las expectativas		100% a más de cumplimiento		
Cumple las expectativas		76 a 100% de cumplimiento		
Cumple la mayoría de las expectativas		51 a 75% de cumplimiento		
Cumple parcialmente las expectativas		26 a 50% de cumplimiento		
No cumple las expectativas		0 a 25% de cumplimiento		
INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	Descripción indicador	Puntaje obtenido	Puntaje esperado (%)	Comentarios y/o observaciones
1	Desempeño en el trabajo		100%	
2	Comunicación		100%	
3	Desarrollo profesional		100%	

4	Objetividad		100%	
5	Eficiencia y eficacia		100%	
	PUNTAJE TOTAL			
FORTALEZA			DEBILIDADES	

Evaluado: Nombre _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha: DD/MM/AA</i>
---------------	------------------------

Evaluador: Nombre: _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha: DD/MM/AA</i>
---------------	------------------------

Fuente: comité técnico de evaluación

COMITÉ TÉCNICO DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO						
FORMATO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
COMITÉ TÉCNICO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL
INFORMACION GENERAL						
ENTIDAD	RECURSOS HUMANOS					
CRITERIO	EVALUADO	FECHA DE INTERVENCIÓN:	DÍA	MES	AÑO	CED: 00
IDENTIFICACIÓN		COMITÉ EVALUADOR				
		EVALUADOR 1				
NOMBRE COMPLETO						
CATEGORIA						
NUMERO DE SERIE						
NIVEL DE JERARQUIA						
DEPENDENCIA O AREA FUNCIONAL						
PROPOSITO DEL PUESTO						
PROPOSITO DEL CARGO						
METAS INSTITUCIONALES/DEPARTAMENTO/ EVALUADO						

Evaluado: Nombre _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

Evaluador: Nombre: _____

<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i> DD/MM/AA
---------------	------------------------

Fuente: comité técnico de evaluación

