



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA CON ÉNFASIS EN ALTA GERENCIA

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL UNIFORMADO EN LA UNIDAD CANINA DE LA POLICÍA NACIONAL DE
TOCUMEN”**

Presentada Por:

ARANTXA A. RIVERA GONZÁLEZ

Cédula:

8-843-765

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
GERENCIA PÚBLICA CON ÉNFASIS EN ALTA GERENCIA**

DIRECTORA ASESORA: MARIA PILAR GORDON

PANAMÁ, 27 de febrero 2026.

Dedicatoria

A Dios;

Por concederme la vida y la salud, por guiarme en cada paso que doy, por permitir cumplir con mis metas y, sobre todo, por permitirme ser una persona dedicada, con buenos principios y valores, y confiada en la fe.

Versículo Josué 1:9

Escucha lo que te mando: Esfuérzate y sé valiente. No temas ni desmayes, que yo soy el Señor tu Dios, y estaré contigo por donde quiera que vayas.

A Familia;

Mis padres, quienes han sido un pilar y fortaleza en mi vida, mis hermanos Abdiel y Amabel, mis sobrinos y mis tías Lina Dorati y Dianelsa Carrera: Por estar conmigo y apoyarme en cada paso que doy, y alentarme a seguir adelante a cumplir esta meta establecida.

Agradecimiento

Al jefe de la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tucumén, el Mayor Benito Chami, por brindarme toda la ayuda necesaria, así como por permitirme el acceso a la sede de la unidad canina y ofrecerme su apoyo constante.

A mi asesora de tesis, la Doctora María Pilar Gordon, por los valiosos conocimientos que ha compartido y el tiempo que ha invertido en cada revisión de la tesis de estudio y su orientación desde el inicio hasta la finalización de este trabajo.

Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	vii
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I. Generalidades Investigación.....	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.Pregunta de Investigación.....	7
1.3.Objetivo de la Investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivo Especifico.....	8
1.4. Justificación de la Investigación.....	8
1.5. Delimitación de la Investigación.....	8
1.5.1 Delimitación Espacial.....	11
1.5.2. Delimitación Poblacional.....	11
Capitulo II. Marco Teórico.....	12
2.1 Marco Legal.....	14
2.2. Marco Institucional.....	17
2.2.1. Evaluación del Desempeño.....	19
2.2.2 Rol y Funciones Específicas del Personal Uniformado.....	19
2.3. Marco Conceptual.....	23

2.3.1. Antecedentes de la Evaluación del Desempeño.....	24
Antecedente Internacionales.....	24
Antecedente Nacionales.....	28
2.4. Definición de la evaluación del desempeño.....	30
2.4.1. Importancia de la evaluación del desempeño en instituciones públicas.....	31
2.4.2. Principios básicos de la evaluación del desempeño.....	32
2.4.3. Métodos específicos de evaluación del desempeño.....	33
2.4.4. Indicadores de evaluación del desempeño.....	35
2.4.5. Factores que inciden en el desempeño laboral del personal uniformado.....	38
2.4.6. Instrumento para la medición del desempeño.....	41
2.4.7. Correlación de la Evaluación del Desempeño con el Desarrollo Organizacional.....	44
Capitulo III Marco Metodológico.....	47
3.1. Hipótesis de la Investigación.....	48
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	48
3.2. Operación de las variables.....	49
3.2.1. Variables Independiente.....	50
3.2.2 Variables Dependiente.....	52
3.3. Tipo de Investigación y Diseño.....	53
3.3.2. Diseño de Investigación.....	54
3.4. Población de Muestra.....	55
3.4.1. Población.....	55
3.4.2.Muestra.....	56

3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Información Encuesta.....	57
3.5.1. Técnica de Análisis Estadísticos.....	57
3.5.2. Instrumento.....	58
Capítulo VI Resultados Generales.....	61
Datos Generalidades de la Unidad.....	62
Análisis De Resultado.....	62
Capítulo V Conclusiones Recomendaciones.....	103
Conclusiones.....	104
Recomendaciones.....	105
Anexo.....	112
Bibliografía y Referencia.....	108
Propuesta.....	128

Índice Tablas

Tabla 1.1. Datos Generales encuestados según por rango de uniformado policiales...	62
Tabla 1.2. Año de servicio de encuestado del personal uniformado en la unidad canina.....	64
Tabla 2.1. Registro de conocimiento de los criterios con lo que se evalúa el desempeño en la unidad canina.....	67
Tabla 2.2. Percepción del personal relacionado con la claridad y estructura del proceso de evaluación.....	69
Tabla 2.3. Aspectos para mejorar en la evaluación del desempeño.....	72
Tabla 3.1. Frecuencia de evaluación del desempeño.....	76
Tabla 3.2. Personal que aplica la evaluación del desempeño.....	79
Tabla 3.3. La percepción del personal frente a reflejo de la evaluación es justa al desempeño.....	82
Tabla 4.1. Influencia de la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional.....	90
Tabla 4.2. Retroalimentación recibida tras la aplicación de la evaluación del desempeño.....	93
Tabla.4.3. Tipos de mejoras sugeridas en el sistema de evaluación.....	97
Tabla 5.1. Sugerencias sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño del personal uniformado de la unidad canina.....	100

Índice de

Gráfica 1.1. Distribución de población del personal uniformado de la unidad canina de la Policía Nacional, según su rango jerárquico.....	63
Gráfica 1.2. Distribución de población en los años de servicio de los encuestados en la Unidad Canina.....	65
Gráfica 2.1. Distribución de población en función a los criterios con los que se evalúa su desempeño en la unidad canina.....	67
Gráfica 2.2. Distribución de población en función al proceso de evaluación es claro y bien estructurado.....	69
Gráfica 2.3. Distribución de población en función que aspecto cree que deberían mejorarse en la evaluación es claro y bien estructurado.....	73
Gráfica 3.1. Distribución de población en función con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño.....	77
Gráfica 3.2. Distribución de población en función quien realiza la evaluación de su desempeño.....	80
Gráfica 3.3. Distribución de población en función considera que la evaluación de manera justa su desempeño.....	83
Gráfica. 3.4. Distribución de población en función que su respuesta anterior haya sido "No" o "En algunos casos.....	86
Gráfica 4.1. Distribución de población en función a la evaluación del desempeño ha influido en su desarrollo profesional dentro de la unidad.....	90

Gráfica 4.2. Distribución de población que recibe retroalimentación después de la evaluación.....	93
Gráfica 4.3. Distribución de población en función de qué le gustaría ver el sistema de evaluación.....	98

Índice de Figuras

Figura 1. Logo de la Unidad Canina de la Policía Nacional de Panamá y efectivos de la Policía Canina.....	118
Figura 2. Organigrama estructural de la Unidad Canina. El personal de la Unidad Canina desempeña funciones específicas según su jerarquía y especialidad, las cuales se organizan conforme a la estructura establecida en el organigrama institucional (Policía Nacional de Panamá, 2025)	119
Figura 3. Personal de la Unidad Canina en la Zona de Adiestramiento de la Unidad Canina de Tocumen.....	120
Figura 4. Aplicación de Evaluación del Desempeño aplicado a la Unidad Canina en Tocumen.....	121
Figura 5. Hoja de Evaluación del Desempeño Anual.....	122
Figura 6. Norma y Procedimiento de la Evaluación Anual.....	123
Figura 7. Propuesta de la Hoja de Evaluación del Desempeño.....	129

Resumen

Este estudio analizó el proceso de evaluación del desempeño del personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, con el objetivo de determinar su efectividad y coherencia con las políticas de gestión del talento humano. Mediante un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo, se aplicó una encuesta a 144 funcionarios (83,24% de la población).

Los resultados muestran que la mayoría conoce los criterios de evaluación (76,22%) y considera claro el proceso (78%). Sin embargo, persisten debilidades relacionadas con la falta de objetividad, ausencia de indicadores definidos y poca retroalimentación: solo el 35% la recibe de forma regular. Estas deficiencias afectan la equidad y reducen la efectividad del sistema.

Se propone implementar un modelo de evaluación por competencias con instrumentos más objetivos y una retroalimentación continua, con el fin de mejorar la imparcialidad, el desempeño operativo y el fortalecimiento institucional.

Palabras clave: evaluación del desempeño, retroalimentación, competencias, Unidad Canina, gestión pública.

Abstract

This study analyzed the performance evaluation process for uniformed personnel of the National Police Canine Unit in Tucumén, with the objective of determining its effectiveness and coherence with human talent management policies. Using a quantitative approach and a descriptive design, a survey was administered to 144 officers (83.24% of the population).

The results show that the majority are familiar with the evaluation criteria (76.22%) and consider the process clear (78%). However, weaknesses persist related to a lack of objectivity, the absence of defined indicators, and insufficient feedback: only 35% receive it regularly. These deficiencies affect fairness and reduce the effectiveness of the system.

The study proposes implementing a competency-based evaluation model with more objective instruments and continuous feedback, in order to improve impartiality, operational performance, and institutional strengthening.

Keywords: performance evaluation, feedback, competencies, Canine Unit, public management.

Introducción

La evaluación del desempeño constituye una herramienta esencial en la gestión del talento humano, ya que permite medir de manera objetiva el grado de cumplimiento de las funciones, responsabilidades y metas asignadas al personal dentro de una organización. En el ámbito policial, este proceso adquiere una relevancia particular, debido a que la eficiencia, la disciplina y la vocación de servicio son factores determinantes en la calidad del trabajo que se brinda a la comunidad.

En la Policía Nacional de Panamá, la Unidad Canina desempeña un papel estratégico en la detección, búsqueda y apoyo operativo en distintas misiones de seguridad pública. Por esta razón, resulta indispensable contar con un proceso de evaluación del desempeño que sea justo, transparente y alineado con las competencias y responsabilidades de los guías caninos y su personal uniformado. Sin embargo, en la práctica, se han identificado debilidades relacionadas con la aplicación de los criterios de evaluación, la falta de retroalimentación efectiva y la ausencia de un seguimiento continuo que permita vincular los resultados con el desarrollo profesional del personal.

La presente investigación surge ante la necesidad de analizar el proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen, con el propósito de identificar sus principales fortalezas y debilidades, así como proponer estrategias de mejora que contribuyan a fortalecer la equidad, la objetividad y

la eficacia institucional. El estudio se fundamenta en teorías modernas de gestión del talento humano, las cuales conciben la evaluación no solo como un mecanismo de control, sino como una herramienta de desarrollo organizacional y motivación laboral.

La presente tesis se estructura en cinco capítulos fundamentales, diseñados para abordar la investigación de manera sistemática y exhaustiva.

El Capítulo I sienta las bases del estudio, presentando las Generalidades de la Investigación. En él se establecen el Planteamiento y la Formulación del Problema, que orientan la dirección del trabajo. A continuación, se definen claramente el Objetivo General y los Objetivos Específicos, así como la Justificación de la Investigación, donde se argumenta su relevancia. Finalmente, se establecen los límites precisos mediante la Delimitación Espacial, Temporal y Poblacional del estudio.

El Capítulo II está enteramente dedicado al Marco Teórico y Referencial. Este segmento profundiza en el sustento conceptual de la investigación, incluyendo el Marco Legal e Institucional pertinente. Se realiza una revisión exhaustiva de los Antecedentes de la Evaluación del Desempeño, se define su concepto y se subraya su Importancia en Organizaciones Públicas. Además, se examinan los Principios Básicos, los Métodos Específicos, los Indicadores de Evaluación, los Factores que Inciden y las Limitaciones Estructurales. Un foco especial se pone en el Rol y Funciones Específicas del Personal Uniformado y la Correlación de la Evaluación del Desempeño con el Desarrollo Organizacional.

El Capítulo III aborda el Marco Metodológico que guió la investigación. Se presentan las Hipótesis, tanto la General como las Específicas, y se explica la Operacionalización

de las Variables (Independiente y Dependiente). Asimismo, se detalla el Tipo y Diseño de Investigación seleccionado, y se describe la Población y Muestra objeto de estudio. Este capítulo culmina con la descripción de las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información empleados, como la Encuesta, y la Técnica de Análisis utilizada.

El Capítulo IV se centra en la presentación y discusión de los Resultados y Análisis. Aquí se exponen los Resultados Generales obtenidos a través de la metodología aplicada. Posteriormente, se realiza un riguroso Análisis de Datos seguido de la Interpretación de Resultados, donde se contrasta la evidencia empírica con el marco teórico y las hipótesis planteadas.

Finalmente, el Capítulo V proporciona el cierre formal de la tesis. Este compendio incluye las Conclusiones derivadas del análisis, las Recomendaciones pertinentes para la entidad u otros investigadores, las Referencias Bibliográficas utilizadas y los Anexos de apoyo.

De esta manera, la investigación busca aportar al fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano dentro de la Policía Nacional, promoviendo una cultura institucional basada en la meritocracia, la transparencia y la mejora continua, elementos fundamentales para garantizar un desempeño policial eficiente, ético y comprometido con la seguridad ciudadana.

Capítulo I

Generalidades Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

La Policía Nacional de Panamá, como institución gubernamental, tiene la misión de “garantizar la seguridad de quienes se encuentran en el territorio nacional, promoviendo la tranquilidad mediante la alianza con la comunidad, con eficiencia y eficacia en el servicio policial, con el fin de mejorar la calidad conforme al marco legal existente (Reglas de Procedimiento art.9.8, policianacional.gob.pa)”. Esta misión requiere un recurso humano altamente competente que contribuya al logro de los objetivos estratégicos mediante un desempeño efectivo y un desarrollo profesional continuo. La gestión del talento humano, que abarca desde la selección hasta la evaluación del desempeño, es crucial para alinear las capacidades del personal con las demandas operativas y estratégicas de la institución (Chiavenato, 2017).

La Unidad Canina de la Policía Nacional de Panamá, fundada el 29 de abril de 1982, inició sus operaciones con 18 perros adiestrados bajo el mando del Sargento Primero Argelis Vega, adscrita a la Quinta Compañía de Infantería “Victoriano Lorenzo”. A lo largo de su historia, el personal recibió formación en escuelas caninas internacionales en países como Cuba, Costa Rica, Estados Unidos, Colombia, Chile y Perú, lo que fortaleció sus competencias operativas. Tras la pérdida de sus ejemplares durante la invasión estadounidense de 1989, la unidad fue relocalizada sucesivamente hasta establecerse en Tocumen en 1991, bajo el mando del teniente Mario Chan Durán, donde se incrementó el efectivo

canino y se integraron por primera vez mujeres. Manual de Adiestramiento para guías de canes auxiliares de policías de la especialidad detección de drogas y divisas.

Posteriormente, diversos mandos consolidaron la infraestructura, los programas de capacitación y la adquisición de nuevos ejemplares, incluyendo 25 pastores holandeses en 2009, así como la construcción de la primera fase de la escuela canina.

Esta evolución ha permitido que la Unidad Canina se constituya en un componente estratégico de la Policía Nacional, destacándose por la profesionalización de los binomios humano-canino, la especialización operativa y la contribución al fortalecimiento de la seguridad pública en Panamá.

La Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen desempeña un rol especializado en la formación y manejo de binomios caninos (guía y can) para operaciones de seguridad en áreas como detección de drogas, explosivos, armas, patrullaje, búsqueda y rescate, perros forenses, terapia asistida y relaciones públicas. Esta unidad está compuesta con una población de 173 efectivos, de los cuales 144 fueron encuestados, distribuidos en 40 guías, 20 instructores, 21 enfermeros y 63 manejadores, quienes ejecutan tareas operativas de alta responsabilidad. La naturaleza técnica y operativa de sus funciones exige un sistema de evaluación del desempeño que sea preciso, objetivo y alineado con las

competencias específicas requeridas para trabajar con canes, garantizando así la calidad del servicio policial y la seguridad ciudadana.

No obstante, según la jefatura de la Unidad Canina, el proceso actual de evaluación del desempeño se basa en una norma básica que presenta deficiencias significativas, como la ausencia de indicadores claros, subjetividad en las calificaciones y falta de retroalimentación estructurada. Estas limitaciones dificultan la medición precisa del rendimiento de los 144 efectivos encuestados, afectando decisiones críticas como ascensos, asignación de incentivos y oportunidades de formación en el extranjero. Por ejemplo, la falta de criterios específicos para evaluar habilidades técnicas, como el manejo de canes en operaciones de detección, puede llevar a evaluaciones que no reflejan el verdadero aporte del personal. Como señalan Flores y Cervantes (2019), una evaluación efectiva debe comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, permitiendo identificar el impacto positivo o negativo del desempeño individual.

La evaluación del desempeño en contextos policiales especializados, como la Unidad Canina, es aún más relevante debido a la necesidad de garantizar estándares de seguridad y eficacia operativa. Según Dessler (2020), un sistema de evaluación bien diseñado no solo mide el rendimiento, sino que también fomenta la motivación, el desarrollo profesional y la alineación con los objetivos organizacionales. En la Unidad Canina, donde el trabajo en equipo entre guías y canes es esencial, la falta de un sistema robusto de evaluación puede

comprometer la coordinación operativa y la confianza del personal en los procesos institucionales. Además, la literatura destaca que la retroalimentación oportuna es clave para mejorar el desempeño y mantener la moral del personal (Aguinis, 2019), un aspecto que, según la jefatura, está ausente en la policía nacional.

El problema radica en la ausencia de un análisis exhaustivo del proceso de evaluación del desempeño del personal uniformado de la Unidad Canina, lo que impide contar con un método estructurado, objetivo y adaptado a las particularidades de esta unidad. Esta investigación propone analizar el sistema vigente, identificar sus deficiencias y diseñar estrategias de mejora que promuevan la objetividad, la retroalimentación continua y la alineación con los objetivos institucionales. Entre las propuestas se incluyen la creación de instrumentos de evaluación basados en competencias específicas (e.g., manejo de canes, trabajo bajo presión), la capacitación de evaluadores imparciales y la implementación de incentivos como reconocimientos al desempeño destacado, empleado del mes y oportunidades de formación especializada. Estas medidas buscan fomentar un ambiente laboral motivador, fortalecer el compromiso del personal y optimizar la calidad del Servicio de la Unidad Canina, contribuyendo así a la misión de seguridad de la Policía Nacional.

La Policía Nacional de Panamá desempeña un rol fundamental en la seguridad ciudadana, con la misión de garantizar la protección y tranquilidad de la población mediante un servicio policial eficiente y eficaz, conforme a lo establecido en la Ley N.º 18 de 1997 (art. 7). En este contexto, la Unidad Canina de Tocumen se destaca como un componente especializado que emplea binomios caninos en

operaciones críticas, tales como detección de drogas, patrullaje, y búsqueda y rescate. Con un total de 173 efectivos uniformados, esta unidad requiere un sistema de evaluación del desempeño robusto que asegure la adecuada alineación de las competencias del personal con los objetivos institucionales. No obstante, las limitaciones del proceso actual de evaluación presentan desafíos que dificultan la optimización del rendimiento y la gestión del talento humano, lo que constituye la motivación principal de esta investigación.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los componentes y procedimientos del proceso actual de evaluación del desempeño del personal uniformado en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen?
2. ¿Qué fortalezas y debilidades presenta el proceso de evaluación del desempeño del personal uniformado en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen?
3. ¿Cómo puede mejorarse la utilidad y viabilidad del proceso de evaluación del desempeño del personal uniformado en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen, considerando sus competencias específicas?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la objetividad y la eficacia operativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar los componentes, criterios, procedimientos e instrumentos del proceso actual de evaluación del desempeño aplicado al personal uniformado de la Unidad Canina de Tocumen.
2. Identificar las fortalezas y debilidades del proceso de evaluación del desempeño, según la percepción del personal uniformado.
3. Evaluar el impacto potencial de un sistema de evaluación rediseñado en la gestión del personal y en la eficacia operativa de los binomios caninos.
4. Proponer estrategias para mejorar la utilidad, objetividad y viabilidad del proceso de evaluación del desempeño, considerando las competencias técnicas y operativas propias de la Unidad Canina.

1.4. Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene como propósito analizar el sistema actual de evaluación del desempeño del personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, con una población de 173 efectivos, de los cuales 144 fueron encuestados, para identificar deficiencias en el diseño o aplicación del instrumento de evaluación y proponer mejoras que fortalezcan su objetividad y efectividad. Desde una perspectiva teórica, este estudio aborda un vacío significativo en la literatura, ya que no se han realizado investigaciones previas que examinen específicamente las variables de evaluación del desempeño en el contexto de unidades caninas policiales en Panamá. Este aporte enriquecerá el

conocimiento sobre la gestión de recursos humanos en instituciones gubernamentales de seguridad, como la Policía Nacional, alineándose con los principios de la gestión por competencias (Chiavenato, 2017).

Desde el punto de vista organizacional, esta investigación es crucial debido a la naturaleza crítica de las actividades realizadas por la Unidad Canina, que incluyen operaciones especializadas como detección de drogas, patrullaje y búsqueda y rescate. Un sistema de evaluación del desempeño efectivo es esencial para garantizar que el personal cumpla con los estándares de seguridad y calidad requeridos, optimizando la coordinación de los binomios caninos y fortaleciendo la toma de decisiones relacionadas con ascensos, incentivos y formación (Dessler, 2020). Las mejoras propuestas, basadas en los resultados de este estudio, permitirán a la institución adoptar un enfoque más objetivo y estructurado, mejorando la productividad y la moral del personal.

El estudio también evalúa la incorporación de premisas de la gestión por competencias, comparando el sistema actual con un modelo propuesto que priorice el cumplimiento de funciones específicas, como el manejo de canes, y la retroalimentación continua. Para ello, se diseñarán instrumentos, como encuestas, que midan tanto el desempeño del personal como la satisfacción de los usuarios con el servicio de la Unidad Canina, permitiendo cuantificar el progreso y verificar resultados (Aguinis, 2019).

La evaluación del impacto potencial se llevará a cabo mediante la aplicación de encuestas diseñadas para validar la viabilidad y utilidad del modelo propuesto, y los resultados se verificarán a través de la medición de la satisfacción del personal y de los usuarios con la calidad del servicio.

Este enfoque comparativo proporcionará a la alta gerencia de la Policía Nacional datos sólidos para actualizar políticas de recursos humanos, asegurando que las evaluaciones reflejen las competencias y responsabilidades de cada cargo.

En términos prácticos, esta investigación busca establecer un sistema de evaluación monitoreable, que vincule el desempeño del personal con su entrenamiento especializado y fomente relaciones positivas entre superiores y subordinados. Los beneficios esperados incluyen una mayor calidad del servicio, desarrollo profesional del personal, justicia en la gestión, optimización de recursos y cumplimiento de normativas, como el artículo 300 de la Constitución Política de Panamá, que exige un sistema de méritos basado en competencia y lealtad (Constitución Política de Panamá, 2004). En conclusión, este análisis proporcionará una base sólida para decisiones informadas, fortaleciendo la efectividad operativa y la cohesión institucional de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrolla en la Unidad Canina de la Policía Nacional, ubicada en el corregimiento de Tocumen, Panamá. Este estudio se circunscribe exclusivamente al personal uniformado asignado a dicha unidad, responsable de labores operativas y de apoyo dentro del componente canino institucional.

1.5.2. Delimitación Temporal

El estudio comprende el periodo 2024–2025, durante el cual se recopila, analiza y contrasta la información relacionada con el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal uniformado de la Unidad Canina. Este marco temporal permite examinar prácticas recientes y vigentes en la gestión del talento humano de la institución.

1.5.3. Delimitación Poblacional

La población objeto de estudio está conformada por 173 efectivos uniformados pertenecientes a la Unidad Canina, incluidos guías, instructores, manejadores, técnicos en salud canina y personal de apoyo.

Para la investigación se trabajó con una muestra de 144 efectivos, lo que representa el 83.24% del total poblacional. La selección se realizó en función de la disponibilidad del personal y de la pertinencia de sus funciones con respecto al proceso de evaluación del desempeño.

Asimismo, para garantizar la representatividad estadística, se aplicó la fórmula para el cálculo de muestras en poblaciones finitas, asegurando un nivel adecuado de confiabilidad y precisión en los resultados.

Se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

Población finita		
Supuesto: 95% de confianza y 0.05% de error		
N	173	$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$
z	1.96	
Z ²	3.8416	
P	0.5	
q	0.5	
e	0.05	
e ²	0.0025	<u>166.1492</u>
		1.3929
	N=	120

Capitulo II

Marco Teórico

2.1 Marco Legal

El Marco Legal constituye el fundamento normativo que regula la evaluación de los servidores públicos en Panamá, abarcando también al personal de la Policía Nacional.

La Constitución Política de la República de Panamá establece que los servidores públicos deben regirse por un sistema de mérito. El Artículo 300 indica que la estabilidad en los cargos depende de la competencia, lealtad y moralidad en el ejercicio de las funciones. Esto exige que el personal desempeñe personalmente sus responsabilidades, dedicando el máximo de sus capacidades. Texto Único Gaceta N.25176 de 15 de noviembre de 2004.

La Ley 9 de 1994 establece las bases de la Carrera Administrativa en Panamá y define que el ingreso, permanencia y ascenso en el sector público deben regirse por el mérito y la capacidad. La ley dispone que la evaluación del desempeño es un proceso obligatorio para medir el cumplimiento de funciones, la eficiencia y la responsabilidad del servidor público, promoviendo así la transparencia, la profesionalización y el desarrollo del recurso humano dentro de las instituciones estatales (Ley 9, 1994).

La Ley Orgánica de la Policía Nacional (Ley No. 18 de 3 de junio de 1977) constituye el marco jurídico que regula la estructura, funcionamiento y atribuciones de la institución policial en Panamá. Dentro de esta normativa, se establece que el Director General tiene la responsabilidad de administrar las actividades de la Policía Nacional

para garantizar la ejecución eficaz de la política de seguridad pública definida por el Órgano Ejecutivo.

El numeral 7 del Artículo 45 faculta al Director General a aprobar directrices, manuales, órdenes y demás disposiciones internas necesarias para asegurar el cumplimiento de la ley, de sus reglamentos y del adecuado funcionamiento institucional.

A su vez, el Artículo 81 de la Ley 18 dispone que corresponde al Órgano Ejecutivo reglamentar el sistema de evaluación del desempeño del personal policial, definiendo su periodicidad, la valoración de los resultados y los mecanismos que permitan que este proceso tenga efectos correctivos y de motivación. Este mandato legal fundamenta la necesidad de contar con sistemas de evaluación transparentes, objetivos y orientados a la mejora continua. Ley Orgánica de la Policía Nacional (Ley No. 18 de 1977).

El Decreto Ejecutivo N.º 204 de 3 de septiembre de 1997, que reglamenta la Carrera Policial en Panamá, establece los lineamientos para la administración del recurso humano dentro de la institución. Esta normativa define los procedimientos para la selección, formación, evaluación, ascenso y retiro del personal uniformado, garantizando que cada una de estas etapas se desarrolle bajo principios de transparencia y mérito.

En materia de evaluación del desempeño, el Decreto señala que estas deben realizarse de manera periódica, aplicando criterios de objetividad, integridad y disciplina, de forma que los resultados reflejen de manera fiel el rendimiento del funcionario.

Decreto Ejecutivo No. 899 de 2020: Este decreto define los parámetros evaluativos para el ascenso de los miembros juramentados de la Policía Nacional. Los criterios considerados comprenden:

- Conducta.
- Prueba de Evaluación Física (PEF).
- Desempeño.
- Perfeccionamiento académico.
- Servicio.
- Aptitud para el cargo.

Estos instrumentos normativos reafirman que la gestión del recurso humano en la Policía Nacional debe sustentarse en principios de mérito, transparencia y eficiencia, en consonancia con el fortalecimiento institucional y el servicio público de calidad.

El Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación del Desempeño y Rendimiento en el Sector Público Panameño (Dirección General de Carrera Administrativa [DIGECA], 2009) establece el marco metodológico para evaluar el desempeño de todos los servidores públicos, incluyendo al personal de la Policía Nacional. El manual define la evaluación del desempeño como un proceso técnico,

Sistemático y continuo, realizado por superiores inmediatos, que valora actitudes, comportamientos laborales y resultados en términos de oportunidad, cantidad y calidad. Detalla cuatro tipos de evaluaciones (ingreso, ascenso, ordinaria, extraordinaria) y destaca la obligatoriedad de los superiores inmediatos para evaluar objetivamente, utilizando formularios estandarizados (EDES-01 y EDES-02) y principios de imparcialidad. Este marco es directamente aplicable a la Unidad Canina, ya que los 173 efectivos están sujetos a la carrera administrativa, y las evaluaciones ordinarias anuales podrían adaptarse para incluir competencias específicas, como la coordinación con binomios caninos. Sin embargo, el manual no aborda las particularidades de unidades especializadas, lo que refuerza la necesidad de esta investigación para proponer ajustes contextualizados.

2.2 Marco Institucional

La Unidad Canina de la Policía Nacional de Panamá es una dependencia profesional adscrita a la Dirección Nacional de Servicios Policiales Especiales. Su propósito central es capacitar y entrenar al personal juramentado en el manejo de

perros auxiliares en diversas especialidades, garantizando el cumplimiento de operaciones policiales y la seguridad ciudadana.

Misión: Formar y capacitar al personal uniformado en el manejo de perros auxiliares de policía en distintas especialidades, como detección de drogas, rastreo, rescate y seguridad, asegurando el cumplimiento de las operaciones asignadas y contribuyendo a la prevención de la delincuencia en el país.

Visión: Consolidarse como el principal centro de formación de guías y perros auxiliares de policía en Panamá, reconocido por su profesionalismo, eficiencia operativa y excelencia en la seguridad pública, tanto a nivel nacional como internacional.

Objetivo: Capacitar a los futuros guías caninos en técnicas de entrenamiento de perros auxiliares, fortaleciendo la seguridad y operatividad de la Unidad Canina a nivel nacional, garantizando la protección de la comunidad y la efectividad en las operaciones policiales.

2.2.1. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño ha sido estudiada ampliamente como un componente fundamental en la gestión del talento humano, especialmente en instituciones públicas donde se requiere garantizar transparencia, mérito y eficiencia. En el ámbito policial, este proceso adquiere mayor importancia debido a la naturaleza operativa de las funciones, las exigencias de disciplina institucional y la necesidad de demostrar idoneidad profesional.

En la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen, la evaluación del desempeño permite valorar no solo el cumplimiento de tareas administrativas y operativas, sino también el manejo técnico de los canes, la aplicación de protocolos de intervención y la capacidad de respuesta en situaciones de riesgo. Los antecedentes muestran que, aunque existen mecanismos formales de control, aún persisten desafíos relacionados con la objetividad, la uniformidad de criterios y la retroalimentación efectiva hacia el personal evaluado. Esto evidencia la necesidad de fortalecer el proceso evaluativo como herramienta de mejora continua y de apoyo a la toma de decisiones institucionales

2.2.2. Rol y Funciones Específicas del Personal Uniformado

La Unidad Canina de la Policía Nacional de Panamá es una entidad especializada en la formación y operación de binomios caninos para diversas funciones policiales, incluyendo detección de drogas, explosivos, patrullaje, guardia, protección,

búsqueda y rescate, forense, terapia asistida y relaciones públicas (Policía Nacional de Panamá, 2025).

Los roles y funciones específicas del personal son (Policía Nacional de Panamá, 2025):

Jefe de la Unidad Canina: Administra, dirige, supervisa y controla las actividades de la unidad, garantizando el cumplimiento de objetivos institucionales. Coordina operativos nacionales, gestiona recursos humanos y materiales, y representa a la unidad en actos protocolares. Requisitos incluyen rango de mayor a subcomisionado, 14 años de servicio continuo, titulación universitaria en administración, y cursos especializados en administración canina.

Ejecutivo: Asume el rol de jefe en su ausencia, supervisando actividades administrativas y operativas. Requiere rango de teniente a mayor, 10 años de servicio, y titulación universitaria. Gestiona el plan estratégico, supervisa operativos con canes, y vela por el bienestar del personal.

Secretaría: Maneja la documentación, correspondencia, actas, y archivos de la unidad, reportando directamente al jefe. Requiere rango de cabo segundo a sargento primero, dominio de office, y ética profesional.

Recursos Humanos (S1): Administra registros de personal, controla asistencia, permisos, y proyecciones de crecimiento. Requiere rango de cabo segundo a teniente, dos años de servicio en la unidad, y conocimientos en office.

Planeamiento (S3): Planifica adiestramientos, operativos, y mantiene estadísticas de actividades caninas. Requiere rango de subteniente a teniente y dos años de servicio. La evaluación y estadística controla el rendimiento operativo, evaluaciones, y estadísticas de incautaciones.

Docencia: Coordina capacitaciones nacionales e internacionales, diseña planes de estudio, y evalúa técnicamente a guías y canes. Requiere rango de sargento II a teniente, 10 años de servicio, y curso de guía canina.

Programación: Planifica adiestramientos, evaluaciones, y custodias materiales de entrenamiento: (narcóticos, explosivos). Requiere rango de sargento II a teniente, cinco años de servicio, y conocimientos docentes.

Adiestramiento: Ejecuta programas de entrenamiento, evalúa equipos, y reporta bajo rendimiento. Requiere rango de cabo I a subteniente y curso de guía o instructor.

Proveeduría (S4): Administra recursos logísticos, alimentos, medicamentos, y equipos. Requiere rango de sargento II a teniente, 12 años de servicio, y diplomado en logística.

Unidad Logística: Gestiona proyectos de infraestructura y equipamiento, coordinando con la Dirección Nacional de Administración. Comparte requisitos con proveeduría.

Armería: Administra armas, municiones, y bozales, coordinando prácticas de tiro. Requiere rango de cabo I a teniente y conocimientos en armerías.

Transporte: Gestiona vehículos, combustible, y mantenimiento. Requiere rango de sargento II a teniente, conocimientos en mecánica, y 12 años de servicio.

Infraestructura: Mantiene instalaciones, caniles, y sistemas de agua y electricidad. Requiere conocimientos en construcción y titulación técnica.

Clínica Veterinaria: Gestiona la salud, profilaxis, y reproducción de canes, manteniendo hojas de vida detalladas. Participa en evaluaciones técnicas para selección o descarte de canes.

Jefe de Grupo: Supervisa operativos, guardias, y limpieza, manteniendo personal y canes listos para misiones. Es el oficial más antiguo del turno.

Centinela: Vigila la seguridad externa, reportando ingresos y anomalías. Requiere disciplina y cortesía.

Canilero: Asegura la higiene de caniles, alimentación, y reporta novedades de los canes.

Enfermero: Asiste al veterinario, administra tratamientos, y supervisa alimentación. Requiere curso en primeros auxilios caninos.

Patrullero K9: Maneja canes en intervenciones policiales, inspecciones vehiculares, y operativos, aplicando el Artículo 325 del Código Procesal Penal...

2.3. Marco Conceptual

La evaluación del desempeño puede entenderse como un proceso continuo y estructurado que permite valorar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a un trabajador, así como su conducta laboral, competencias técnicas y resultados obtenidos en un período determinado.

Armstrong (2019) concibe la evaluación como un ciclo de mejora que involucra análisis, seguimiento y retroalimentación, con el propósito de incrementar la eficacia y el compromiso del personal. Esto implica que la evaluación no debe limitarse a la calificación de resultados, sino que debe constituirse en una herramienta para orientar el desarrollo profesional.

En el caso del personal uniformado, la evaluación del desempeño adquiere un enfoque técnico y disciplinario, ya que requiere considerar aspectos como la forma

física, la destreza operativa, la adherencia a normas institucionales y el comportamiento ético en el servicio.

2.3.1. Antecedentes de la Evaluación del Desempeño Internacionales y Nacionales

Antecedentes Internacionales

La práctica de evaluar el desempeño policial tiene sus orígenes en los sistemas modernos de seguridad pública del siglo XIX. Con la creación de fuerzas policiales estructuradas, como la Metropolitan Police de Londres en 1829 bajo el modelo de Sir Robert Peel, surgió la necesidad de establecer controles internos que aseguraran disciplina, cumplimiento del deber y eficiencia (Reiner, 2010).

En el siglo XXI, la evaluación del desempeño policial se transformó en un instrumento de rendición de cuentas (accountability) y legitimidad pública, especialmente en países con altos estándares democráticos. Organismos internacionales han promovido sistemas que integran indicadores cuantitativos y cualitativos, métodos como la evaluación 360°, análisis por resultados y retroalimentación continua (ONU, 2016).

La evaluación del desempeño en contextos organizacionales, particularmente en instituciones de seguridad pública, ha sido objeto de estudio en diversos países, aunque las investigaciones específicas sobre unidades caninas son escasas. A

continuación, se presentan estudios internacionales relevantes que abordan la gestión del talento humano, la evaluación del desempeño, y su aplicación en entornos policiales, destacando su relación con el análisis del sistema de evaluación del personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, conformada por una población de 173 efectivos, de los cuales 144 fueron encuestados.

Moreno Rivera (2021) analizó la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en centros de salud de primer nivel de la Policía Nacional en Guayaquil, Ecuador, durante 2020. Este estudio, de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo-correlacional, utilizó una muestra censal de 71 usuarios internos, aplicando encuestas validadas por juicio de expertos y con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.570, lo que indica una correlación positiva moderada entre las variables. Los resultados, procesados con SPSS V22 y Excel, revelaron que una gestión efectiva del talento humano mejora el desempeño laboral, un hallazgo relevante para la Unidad Canina, donde la evaluación del desempeño debe alinearse con competencias específicas, como el manejo de binomios caninos. Sin embargo, este estudio no aborda la evaluación de unidades operativas especializadas, lo que limita su aplicabilidad directa al contexto de Tocumen.

Otro estudio relevante es el de Pérez-Vallejo y Fernández-Muñoz (2019), quienes investigaron los sistemas de evaluación del desempeño en la Policía Nacional de Colombia, enfocándose en la percepción de objetividad entre 200 efectivos uniformados. Con un diseño cuantitativo y transversal, emplearon cuestionarios

validados (Alfa de Cronbach: 0.82) y encontraron que la subjetividad en las evaluaciones reduce la motivación y la confianza en los procesos institucionales, un problema similar al identificado en la Unidad Canina (ión 1.1). Este estudio subraya la necesidad de indicadores claros y retroalimentación estructurada, aspectos críticos para los 144 efectivos encuestados en Tocumen, aunque no aborda el contexto de unidades caninas.

Por su parte, García-Rodríguez et al. (2020) examinaron la gestión por competencias en cuerpos de seguridad en España, analizando una muestra de 150 agentes mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas. Los resultados indicaron que los sistemas de evaluación basados en competencias técnicas y conductuales mejoran la eficacia operativa en un 18%, un hallazgo que apoya la hipótesis específica 2 de esta investigación (mejora del 20% en la percepción de objetividad). No obstante, la falta de estudios sobre unidades caninas especializadas, como la de Tocumen, evidencia un vacío teórico que esta investigación busca llenar.

En los Emiratos Árabes Unidos, investigaciones recientes muestran que la gestión del capital organizacional incluyendo planificación estratégica, gestión del riesgo y uso de tecnología tiene un efecto directo sobre la eficiencia de los oficiales de policía. Estos elementos contribuyen a una mejor ejecución de sus funciones y al fortalecimiento institucional (Al Ramahi, Davies & Al Kaabi, 2023).

En Europa, investigaciones en Grecia, Italia y España destacan la importancia de incluir la percepción ciudadana como indicador de desempeño. La evaluación no solo debe medir la eficiencia interna, sino también la legitimidad y la confianza pública en la institución (Bayerl et al., 2024).

En síntesis, los estudios revisados destacan la importancia de sistemas de evaluación objetivos y alineados con la gestión del talento humano en contextos policiales, pero no abordan específicamente las particularidades de las unidades caninas, como el trabajo con binomios caninos o las operaciones de detección. Esta carencia justifica la necesidad de analizar el sistema de evaluación del desempeño de los 173 efectivos de la Unidad Canina, con datos recolectados de 144 encuestados, para proponer mejoras que optimicen la objetividad y la eficacia operativa.

La historia de la Evaluación del Desempeño en Panamá, marcada por el esfuerzo de la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA) para estandarizar el proceso a través del Manual EDES (DIGECA, 2009; 2024), se contrasta con los estudios nacionales que evidencian las dificultades en su implementación práctica. Históricamente, estos estudios reflejan la transición de un sistema centrado en la norma a uno centrado en la eficacia operativa.

En Panamá, la evaluación del desempeño en el sector público ha sido objeto de estudio desde perspectivas normativas y organizacionales, aunque la literatura específica sobre unidades especializadas, como la Unidad Canina de la Policía

Nacional en Tocumen, es limitada. Analiza investigaciones y documentos nacionales relevantes que abordan la evaluación del desempeño y la gestión del talento humano, conectándolos con el sistema de evaluación del personal uniformado de la Unidad Canina, conformada por 173 efectivos, de los cuales 144 fueron encuestados.

Antecedente Nacionales

El estudio de Crócamo Mojica (2024), aborda la problemática de la Gestión del Talento Humano por Competencias en el contexto de la Carrera Administrativa de Panamá, régimen al que están adscritos los efectivos de la Policía Nacional. La autora enfatiza que, a pesar de los esfuerzos normativos (como la Ley 23 de 2017), persisten deficiencias en la Administración Pública debido a la designación de personal sin las competencias necesarias. Esto subraya la necesidad de profesionalización basada en el mérito, exigiendo una mejor alineación entre el perfil del cargo y la evaluación del desempeño.

Este antecedente proporciona la validación conceptual y metodológica a nivel nacional para su propuesta. Argumenta que existe la necesidad de un modelo de competencias para el personal de carrera en Panamá.

El diseño de diccionarios de competencias es una solución viable y pertinente para mejorar la gestión en el sector público.

González y Carrión de González (2025), investigaron la evaluación del desempeño laboral como herramienta para incrementar la motivación y el compromiso

en instituciones públicas panameñas. A través de una revisión bibliográfica y testimonios de colaboradores, el estudio concluye que sistemas de evaluación estructurados permiten identificar áreas de mejora, fomentar el desarrollo profesional, y optimizar la gestión de recursos públicos. Este hallazgo es pertinente para la Unidad Canina, donde la falta de retroalimentación estructurada, según la jefatura, limita la motivación. Sin embargo, el estudio no aborda contextos operativos especializados, como el manejo de binomios caninos, lo que resalta un vacío en la literatura nacional.

Sanjur Dorati (2021) estudió la evaluación por competencias en la Policía de Herrera, destacando que la incorporación de técnicas psicométricas, retroalimentación y “feedback” fortalece el desempeño de los oficiales. Su estudio propone un modelo de mejora institucional basado en competencias, evidenciando la relevancia de sistemas de evaluación estructurados y adaptados a la realidad operativa del cuerpo policial, lo que justifica la necesidad de examinar y optimizar el proceso de evaluación en la Unidad Canina, adaptando los instrumentos y criterios a las funciones y responsabilidades específicas de este cuerpo policial

La investigación de Rodríguez-Rodríguez (2017) sobre las instituciones del sistema de justicia penal en Panamá muestra la importancia de contar con sistemas de evaluación que midan eficiencia, transparencia y calidad del personal, incluyendo la Policía Nacional. Este estudio aporta un marco comparativo para la tesis, evidenciando que los sistemas de evaluación institucional deben ser integrales, considerando tanto indicadores cuantitativos como cualitativos, lo que es particularmente relevante para

unidades especializadas como la Unidad Canina de Tocumen, donde el desempeño operativo requiere medición precisa y objetiva de resultados.

Los estudios y documentos nacionales destacan la importancia de sistemas de evaluación objetivos, basados en competencias y reconocimiento, para mejorar el desempeño y la motivación en el sector público. El Manual de Normas y Procedimientos (DIGECA, 2009) proporciona una base normativa sólida, pero la falta de investigaciones específicas sobre la evaluación del desempeño en unidades caninas, como la de Tocumen con 173 efectivos, subraya el vacío teórico que esta investigación busca llenar. Estos antecedentes respaldan la necesidad de un sistema mejorado que optimice la objetividad y la eficacia operativa, alineándose con los objetivos y las hipótesis del estudio.

2.4. Definición de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño puede entenderse como un proceso continuo y estructurado que permite valorar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a un trabajador, así como su conducta laboral, competencias técnicas y resultados obtenidos en un período determinado.

Armstrong (2019) concibe la evaluación como un ciclo de mejora que involucra análisis, seguimiento y retroalimentación, con el propósito de incrementar la eficacia y el compromiso del personal. Esto implica que la evaluación no debe limitarse a la calificación de resultados, sino que debe constituirse en una herramienta para orientar el desarrollo profesional.

En el caso del personal uniformado, la evaluación del desempeño adquiere un enfoque técnico y disciplinario, ya que requiere considerar aspectos como la forma física, la destreza operativa, la adherencia a normas institucionales y el comportamiento ético en el servicio.

2.4.1. Importancia de la evaluación del desempeño en instituciones policiales

De acuerdo con González y Carrión (2025), la evaluación del desempeño en el sector público se convierte en el mecanismo principal para materializar el principio de mérito, asegurar la rendición de cuentas a la ciudadanía y garantizar que los recursos fiscales se gestionen con la máxima eficacia y racionalidad.

La evaluación del desempeño es un elemento clave para fortalecer la profesionalización y la eficiencia del personal policial. Su importancia radica en que:

- ❖ Permite verificar el cumplimiento de estándares operativos, disciplinares y éticos.

- ❖ Contribuye a medir la capacidad del personal para desempeñar funciones críticas en situaciones de riesgo.

- ❖ Facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, apoyando procesos de capacitación y desarrollo profesional.
- ❖ Proporciona información objetiva para la toma de decisiones sobre ascensos, reconocimientos y asignación de responsabilidades.
- ❖ Mejora la calidad del servicio policial a través del control de desempeño individual y colectivo.

En la Unidad Canina, estos aspectos incluyen evaluar el dominio técnico en el manejo de canes, la capacidad para trabajar en binomio y la efectividad en intervenciones operativas.

Huamán Coronel y Medina Sotelo (2022) subrayan que, en el contexto de transformación digital de la administración pública, contar con sistemas de evaluación de desempeño sólidos es esencial para alcanzar una gobernanza eficaz. La digitalización de estos procesos ha permitido que las evaluaciones sean más objetivas, rápidas y accesibles, contribuyendo así a la transparencia y a la rendición de cuentas.

2.4.2. Principios básicos de la evaluación del desempeño

Objetividad e Imparcialidad: La valoración debe centrarse en el desempeño y la productividad, evitando sesgos, prejuicios o discriminación. Esto es esencial para

personal uniformado en la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, para garantizar equidad entre 144 efectivo encuestados

Metas Predefinidas: Los estándares de desempeño y las metas deben ser claros y conocidos por los empleados antes de la evaluación. En la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, esto implica definir indicadores específicos, como el éxito en operaciones de detección.

Transparencia: Los resultados deben comunicarse claramente al evaluado, quien debe tener derecho a copia y revisión, fomentando la confianza. Un aspecto crítico dado que el 22% de los encuestados percibe falta de objetividad.

Desarrollo y Mejora: El proceso debe promover el desarrollo del empleado mediante retroalimentación constructiva y capacitación. Transformándola es una herramienta motivacional.

Hechos Concretos: La evaluación debe centrarse en situaciones y comportamientos específicos del período evaluado. Esto reduce la subjetividad y es relevante para evaluar eventos críticos en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen.

2.4.3. Métodos específicos de evaluación del desempeño

La literatura especializada identifica diversos métodos para valorar el rendimiento del personal. Entre los más utilizados en entornos organizacionales y policiales se encuentran:

1. Evaluación por competencias

Se centra en las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para el puesto. De acuerdo con Dessler (2019), este método permite identificar brechas de capacitación y elaborar planes de desarrollo.

2. Evaluación de 360 grados

Consiste en la retroalimentación proveniente de supervisores, compañeros, subordinados y autoevaluación. Según Robbins y Judge (2019), este enfoque permite obtener una visión más integral y reducir sesgos.

3. Evaluación basada en indicadores (KPIs)

Se fundamenta en el cumplimiento de metas específicas. Para Armstrong (2019), los KPIs facilitan el monitoreo de resultados y la toma de decisiones basada en datos.

4. Escalas gráficas de calificación

Método tradicional que consiste en puntuar criterios definidos sobre el desempeño. Chiavenato (2019) señala que su principal ventaja es la simplicidad y claridad.

2.4.4. Indicadores de evaluación del desempeño

Los indicadores de evaluación del desempeño constituyen herramientas fundamentales para medir con precisión los resultados y la calidad del trabajo realizado por el personal. Estos instrumentos permiten analizar aspectos clave del rendimiento, como la eficiencia operativa, el cumplimiento de funciones y la efectividad en la ejecución de tareas.

De acuerdo con Armstrong y Taylor (2020), los indicadores deben definirse de forma que sean medibles, pertinentes y congruentes con los objetivos estratégicos de la organización, lo que garantiza que los resultados obtenidos sean útiles para la toma de decisiones institucionales.

En el caso de la Unidad Canina de la Policía Nacional, la aplicación de indicadores bien estructurados facilita la identificación de áreas que requieren fortalecimiento, orienta los procesos de capacitación y contribuye al mejoramiento continuo del desempeño del personal, promoviendo así una gestión más eficiente y profesional.

Los indicadores se agrupan en siete dimensiones esenciales, que permiten evaluar de forma integral los aspectos operativos, normativos, éticos y técnicos propios del trabajo especializado en la Unidad Canina.

1. Dimensión: Eficiencia Operativa

Evalúa la capacidad del personal para cumplir tareas con calidad y dentro del tiempo previsto.

Indicadores:

Cumplimiento de misiones asignadas.

Tiempo de respuesta en operativos.

Productividad en intervenciones del binomio canino.

Nivel de precisión en la aplicación de protocolos policiales.

2. Dimensión: Calidad del Trabajo

Mide el grado de exactitud, rigor y resultados obtenidos en las labores policiales.

Indicadores:

Exactitud en la ejecución de procedimientos.

Resultados efectivos en operaciones con canes (detecciones, búsquedas, hallazgos).

Reducción de errores operativos.

Presentación adecuada de informes y registros.

3. Dimensión: Disciplina y Cumplimiento Normativo

Analiza el apego del personal a las normas internas, reglamentos y conducta institucional.

Indicadores:

Asistencia y puntualidad.

Cumplimiento de órdenes y reglamentos.

Registros de sanciones o reconocimientos.

Comportamiento profesional en servicio.

4. Dimensión: Trabajo en Equipo y Comunicación

Evalúa la interacción, cooperación y aporte del personal dentro de la unidad.

Indicadores:

Colaboración con otros miembros de la unidad.

Coordinación en operativos conjuntos.

Fluidez y claridad en la comunicación interna.

Disposición para apoyar tareas colectivas.

5. Dimensión: Ética y Responsabilidad Profesional

Mide la conducta ética, transparencia y responsabilidad en el desempeño del cargo.

Indicadores:

Uso adecuado de los recursos institucionales.

Integridad en la toma de decisiones.

Cumplimiento de los deberes asignados.

Trato respetuoso hacia colegas y ciudadanía.

6. Dimensión: Capacitación y Desarrollo Profesional

Examinar el interés y compromiso del colaborador con la mejora continua.

Indicadores:

Participación en entrenamientos y cursos internos o externos.

Actualización en técnicas de manejo canino.

Aplicación práctica de nuevos conocimientos.

Evaluación del progreso técnico-operativo.

7. Dimensión Específica del Binomio Guía–Can

Fundamental en unidades caninas, mide la armonía funcional entre guía y perro policial.

Indicadores:

Nivel de control, obediencia y manejo del can.

Sincronización del binomio durante operativos.

Rendimiento del can según su especialidad (detección, patrullaje, rescate).

Cuidado, mantenimiento y bienestar del can policial.

Enfocan en las funciones específicas del Personal Uniformado de la Unidad Canina y se clasifican en las siguientes cuatro dimensiones:

2.4.5 Factores que Inciden en el Desempeño Laboral del Personal

Uniformado

La evaluación del desempeño en instituciones policiales, especialmente en unidades especializadas como la Unidad Canina, está influenciada por diversos factores organizacionales, humanos y operativos que pueden fortalecer o limitar la calidad del proceso.

El desempeño puede verse afectado por diferentes factores internos y externos que deben considerarse en el proceso evaluativo. Entre estos destacan:

- Competencias técnicas y formación profesional.
- Condiciones laborales y disponibilidad de recursos.
- Motivación, compromiso y clima organizacional.
- Supervisión, liderazgo y comunicación interna.
- Estrés laboral, carga operativa y exposición al riesgo.
- Disciplina institucional y cumplimiento de normas.

Es importante comprender estos factores, permite aplicar una evaluación más justa, precisa y coherente con la realidad del servicio policial.

De acuerdo con **Koontz y Weihrich (2019)**, estos factores deben ser considerados en todo proceso de evaluación para garantizar justicia y objetividad

Limitaciones del Proceso de Evaluación del Desempeño

Aunque la evaluación del desempeño es útil, puede tener limitaciones que afectan su eficacia, como:

- La subjetividad del evaluador.
- La falta de criterios claros o la ausencia de estandarización.
- Los sesgos de simpatía, severidad o recencia.
- La carencia de retroalimentación oportuna.
- La resistencia del personal a ser evaluado.
- Las dificultades para medir aspectos cualitativos del trabajo policial.

Para superar estas limitaciones, es necesario fortalecer los instrumentos de evaluación, capacitar a los evaluadores y fomentar una cultura institucional basada en la transparencia y la mejora continua.

Robbins y Judge (2019), mencionan que estas limitaciones pueden afectar la validez del proceso si no se aplican mecanismos de control adecuados.

2.4.6. Instrumentos para la Medición del Desempeño

La evaluación del desempeño del personal uniformado de la Unidad Canina requiere instrumentos que permitan medir con precisión las competencias operativas, disciplinarias, técnicas y éticas propias del servicio policial especializado. Tal como afirman Armstrong y Taylor (2020), la calidad de una evaluación depende en gran medida de la solidez de los instrumentos utilizados, los cuales deben ser objetivos, verificables y coherentes con las responsabilidades del cargo. En unidades tácticas como las unidades caninas estos instrumentos deben, además, recoger evidencias del manejo adecuado del can, la efectividad operativa y la adherencia a protocolos institucionales.

A continuación, se presentan los instrumentos más pertinentes para evaluar al personal de esta Unidad:

A. Formatos Institucionales de Evaluación

Son documentos estructurados que contienen criterios operativos, disciplinarios y de desempeño técnico. Según Mondy y Martocchio (2016), los formatos estandarizados reducen la subjetividad y garantizan que todos los funcionarios sean valorados bajo parámetros uniformes. En la Unidad Canina, estos formatos integran elementos como: control del can, nivel de adiestramiento, cumplimiento de misiones y observancia de normas institucionales.

B. Checklists de Cumplimiento Operativo

Las listas de verificación permiten constatar el cumplimiento de tareas críticas dentro del servicio canino, como revisiones de equipos, controles de entrenamiento, protocolos de seguridad y ejecución de operativos. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) señalan que estos instrumentos son ideales para funciones con tareas rutinarias y observables, garantizando que no se omitan procedimientos esenciales.

C. Escalas Gráficas y Escalas Ponderadas

Estos instrumentos permiten valorar en niveles (o pesos) competencias como: disciplina, desempeño táctico, trabajo en equipo, responsabilidad y dominio técnico del can. Dessler (2015) destaca que estas escalas son ampliamente utilizadas por su claridad interpretativa y facilidad de aplicación. En la Unidad Canina resultan especialmente útiles para comparar rendimientos entre guías caninos con funciones similares.

D. Registros de Incidentes Críticos

Permiten documentar conductas sobresalientes o fallas significativas durante operativos, intervenciones o entrenamientos. Robbins y Coulter (2018) establecen que este instrumento genera evidencias cualitativas que complementan el proceso evaluativo. En el contexto canino, estos registros recogen situaciones como: respuesta del binomio ante emergencias, control del can en escenarios adversos o desempeño excepcional en misiones.

E. Observación Directa en Campo

La observación directa es fundamental en unidades operativas. Chiavenato (2017) afirma que observar el desempeño en situaciones reales permite captar comportamientos que no se evidencian en evaluaciones documentales. En esta Unidad, la observación incluye el desempeño del guía, la coordinación binomial, la lectura de señales del can y la ejecución táctica en patrullajes, búsquedas y operativos.

F. Bitácoras de Servicio y Registros de Entrenamiento

Estos documentos proporcionan información verificable sobre asistencia, resultados operativos, horas de entrenamiento del can, certificaciones, intervenciones realizadas y cumplimiento de protocolos. Constituyen un instrumento clave para evaluar el avance técnico del binomio policial, permitiendo correlacionar el desempeño real con la planificación institucional.

G. Entrevista de Retroalimentación

La entrevista ayuda a discutir resultados, identificar brechas y acordar mejoras; la retroalimentación estructurada, según Armstrong y Taylor (2020), fomenta la aceptación y el desarrollo profesional, fortaleciendo disciplina y excelencia en la Unidad Canina.

Estos instrumentos permiten evaluar de forma integral el desempeño del personal uniformado que integra el binomio canino, asegurando una valoración basada

en evidencias, alineada a la normativa policial y orientada al fortalecimiento de la eficiencia institucional.

2.4.7. Correlación de la Evaluación del Desempeño con el Desarrollo Organizacional (DO)

La relación entre la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional (DO) ha sido ampliamente reconocida en la literatura de la gestión pública y administrativa. Desde una perspectiva teórica, ambos procesos se complementan, ya que la evaluación genera información crítica que permite orientar las estrategias de cambio, mejora continua y fortalecimiento institucional.

1. Teoría del Desarrollo Organizacional

French y Bell (2018), sostienen que el DO es un proceso planificado de cambio que busca mejorar la efectividad y la salud organizacional mediante intervenciones sistemáticas basadas en datos. En ese marco, la evaluación del desempeño funciona como una herramienta diagnóstica, ya que aporta evidencia objetiva sobre el comportamiento, las competencias y los resultados del personal. En la Unidad Canina, esta teoría se refleja cuando los resultados de las evaluaciones permiten ajustar entrenamientos, corregir brechas técnicas y mejorar la coordinación operativa del personal uniformado.

2. Teoría del Comportamiento Organizacional

Robbins y Judge (2020) enfatizan que el comportamiento del talento humano está influido por factores motivacionales, emocionales y estructurales. La evaluación del desempeño, vista desde esta teoría, ayuda a identificar patrones de conducta laboral, reconociendo logros y detectando aspectos que requieren intervención. Los resultados permiten orientar procesos de DO como capacitaciones, programas de liderazgo o fortalecimiento de la cultura institucional.

3. Teoría del Desempeño y la Gestión del Talento

La gestión moderna del desempeño plantea que los indicadores deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Armstrong y Taylor (2020) destacan que un sistema de evaluación bien estructurado favorece la profesionalización y la mejora continua, elementos propios del DO. En la Unidad Canina, este enfoque permite vincular la calidad del binomio guía can con metas operativas, entrenamiento especializado y políticas de reconocimiento.

4. Teoría de Sistemas

Katz y Kahn (2018), señalan que las organizaciones funcionan como sistemas interdependientes, donde los cambios en una parte afectan a todo el conjunto. Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño retroalimenta al sistema, generando información que incide en la toma de decisiones, el clima laboral, la asignación de recursos y la eficiencia operativa. Esto es fundamental en una unidad especializada como la Unidad Canina, donde el rendimiento depende de procesos coordinados y funciones críticas.

5. Teoría del Cambio Organizacional

Lewin (1951) plantea que el cambio organizacional ocurre en tres etapas: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. La evaluación del desempeño se integra en este modelo al:

Descongelar: evidencia problemas o brechas en el desempeño del personal.

Mover: orienta las intervenciones (capacitaciones, ajustes de roles, mejora de procesos).

Recongelar: consolida nuevas prácticas que fortalecen el DO.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Hipótesis de la Investigación

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño rediseñado, sustentado en instrumentos objetivos y mecanismos de retroalimentación estructurada, mejorará significativamente la percepción de objetividad y la efectividad operativa del personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen. Este supuesto se formula considerando una población total de 173 efectivos, de los cuales 144 participaron en el proceso de recolección de información

3.1.2 Hipótesis Específicas:

H1.

El proceso actual de evaluación del desempeño aplicado al personal uniformado de la Unidad Canina presenta deficiencias en la claridad de los indicadores, la objetividad del proceso y la retroalimentación proporcionada, según la percepción manifestada por los 144 efectivos encuestados.

H2.

La implementación de un instrumento de evaluación basado en competencias, incluyendo habilidades específicas como el manejo de canes, incrementará en al menos un 20% la percepción de objetividad del proceso entre los 144 efectivos encuestados.

H.3

El fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño incrementará la eficacia operativa de los binomios caninos en un 15%, medida mediante indicadores de desempeño operativo aplicados a la muestra de 144 efectivos participantes.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que se orienta a medir de forma objetiva la percepción del personal y los cambios en la eficacia operativa. Utiliza un diseño no experimental, transeccional y descriptivo–correlacional, debido a que analiza fenómenos existentes sin manipular las variables y busca identificar relaciones entre la calidad del sistema de evaluación y la efectividad del desempeño de los binomios caninos. La recolección de datos se realiza mediante encuestas estructuradas aplicadas a 144 efectivos, que representan el 83.24% de la población.

3.2. Operación de las Variables

Por su parte, Arias (2022) define la operacionalización de variables como el conjunto de técnicas, métodos y actividades que el investigador utiliza para medir las variables de estudio, descomponiéndolas y analizando sus componentes con el fin de establecer un proceso sistemático para la medición de los datos recolectados.

La operacionalización puede incluir tantas variables como el investigador considere pertinentes, una, dos o más, dependiendo de la naturaleza del problema de investigación y de la metodología planteada.

En el caso de la presente investigación, se identifican dos variables principales:

El Proceso de Evaluación

Desempeño

3.2.1. Variable Independiente

Definición conceptual

Cardona (2021), en su artículo de reflexión Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano, plantea un análisis profundo sobre la importancia de la evaluación del desempeño y su articulación con la gestión del talento humano. La autora señala que la evaluación 360° constituye una herramienta integral que favorece el desarrollo organizacional, al promover una comunicación asertiva entre los colaboradores y facilitar la identificación de áreas de mejora mediante la participación activa de todos los miembros de la institución. Asimismo, destaca que este tipo de evaluación contribuye a una toma de decisiones más objetiva dentro de los distintos procesos de gestión de personal, generando beneficios tanto para la organización como para los equipos de trabajo.

Definición operacional

La variable independiente —evaluación 360°— se operacionaliza a través de un conjunto estructurado de procesos utilizados por las organizaciones para valorar el desempeño del personal. Esta evaluación se apoya en diversas fuentes de información y contempla dimensiones clave relacionadas con la eficiencia, la capacidad de gestión y las relaciones interpersonales. La medición deriva de la percepción de superiores, pares, subordinados y, en algunos casos, usuarios o clientes, lo que permite obtener una visión integral del desempeño del individuo.

3.2.2. Variable Dependiente: Desempeño

Definición conceptual

El desempeño laboral se concibe como un procedimiento organizado, estructurado y sistemático que permite medir, valorar e intervenir sobre los comportamientos y resultados que el trabajador manifiesta directamente en el cumplimiento de sus funciones. Este proceso incluye indicadores relacionados con la productividad, la calidad del trabajo, el nivel de ausentismo y la eficiencia general del colaborador. Su propósito es determinar el grado de cumplimiento de las labores asignadas, identificar necesidades de mejora y optimizar el rendimiento y la capacidad futura del personal, contribuyendo así a los objetivos institucionales.

Definición operacional

La variable dependiente —desempeño laboral— se determina mediante la evaluación directa que se realiza al trabajador para verificar la calidad de la ejecución de sus funciones. Su medición se estructura en tres dimensiones fundamentales: motivación para el desempeño, ambiente para el desempeño y competencia laboral, de acuerdo con el enfoque planteado por Burgos Acosta y Pérez Rocha (2023). Estas dimensiones permiten analizar los factores internos y externos que influyen en la actuación del colaborador, así como su nivel de preparación, actitud y eficacia en el puesto.

MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL UNIFORMADO EN LA UNIDAD CANINA DE LA POLICÍA NACIONAL DE TOCUMEN”

Variable	Dimesiones	Indicadores	Técnica	Población	Instrumento	Tipo de datos/Escala
Evaluación del Desempeño del Personal Uniformado	Eficiencia Operativa	* Cumplimiento de tareas asignadas. * Tiempo de repuesta en actividades operativas. * Precisión en la ejecución de procedimiento.	Encuesta	Personal Uniformado	Cuestionario estructurado	Cuantitativo/ Likert
	Disciplina y Compromiso	* Respeto a normas instituciones. *Puntualidad y asistencia. *Acartamiento de ordenes superiores.	Encuesta	Personal Uniformado	Cuestionario	Cuantitativo/ Likert
	Trabajo	*Colaboración con compañeros. *Comunicación operativa.	Encuesta	Personal Uniformado	Cuestionario	Cuantitativo/ Likert
	Etica y responsabilidad profesional	* Conducta profesional en intervenciones. *Uso adecuado de recursos trato respetuoso al cuiddano.	Encuesta	Personal Uniformado	Cuestionario	Cuantitativo/ Likert
	Capacitación y actualización profesional	* Participación en entrenamientos. * Aplicación de conocimientos en misiones. *Disposicion a mejorar el redimiento.	Encuesta	Personal Uniformado	Cuestionario	Cuantitativo/ Likert
Proceso de evaluación del desempeño	Instrumento de evaluacion	*Existencia de formatos estandarizados. * Frecuencia de la evaluación *Claridad de los cristerios aplicados.	Entrevista/Revisión Documental	Jefe y evaluadores	Guia de entrevista ficha de analisis	Cualitativo
	Retroalimentación	* Espacios formales de retralimentación *Claridad de las observaciones. *Acciones de mejora establecidas	Entrevista	Mandos Medios	Guia entrevista	Cualitativo
	Segumiento y control desempeño	*Monitoreo de avances. *Cumplimiento de planes de mejora. * Supervisión continua.	Revisión documental	Jefaturas	Matriz de seguimiento	Cualitativo

3.3. Tipo de Investigación y Diseño

3.3.1. Tipo de Investigación

Por otro lado, se realizaron las variables con sus dimensiones e indicadores en relación al tema de investigación, análisis de proceso de evaluación desempeño del personal en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tucumén, se elaboró la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico de esta investigación.

Según Hernández Sampieri (2014), esta reflexión es importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.

Tipos de investigación se aplicará esta investigación son:

Según el enfoque: Investigación mixta. ya que integra tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Por un lado, se analizan la percepción y experiencias del personal uniformado respecto al proceso de evaluación del desempeño, y por otro, se cuantifican variables mediante instrumentos de medición que permiten aplicar análisis estadísticos.

Según el alcance: Investigación correlacional, que busca determinar la relación entre las variables de desempeño del personal uniformado y los factores que afectan la efectividad

Descriptiva: Pretendemos caracterizar el proceso de evaluación del desempeño.

Explicativa: Se pretende identificar causas y efectos de la evaluación del desempeño.

3.3.2. Diseño de Investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, combinando técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, con el propósito de abarcar de manera integral todos los aspectos del objeto de estudio.

Según Hernández Sampieri y Fernández (2014), en su obra Metodología de la Investigación, el enfoque cuantitativo permite al investigador utilizar un diseño estructurado para analizar la certeza de hipótesis formuladas en un contexto determinado, o bien para aportar evidencia empírica en relación con los lineamientos planteados.

En este sentido, se empleará un diseño mixto, que integrará estadísticas de desempeño con la aplicación de encuestas, con el objetivo de lograr una comprensión más profunda y detallada del fenómeno investigado.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población de la investigación está conformada por los 173 efectivos uniformados de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, que incluye 40 guías, 20 instructores, 21 enfermeros y 92 manejadores.

Matemáticamente, la población total se representa como:

$$N = \sum_{i=1}^k N_i$$

Donde:

- N = población total (173 efectivos)
- N_i = número de efectivos de cada subgrupo
- k = número de subgrupos (en este caso 4)

Sustituyendo:

$$N = 40 + 20 + 21 + 92 = 173$$

La muestra consiste en 144 efectivos encuestados, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a su disponibilidad durante el período de recolección de datos (2024–2025). Esta muestra representa el 83.24% de la población, lo que asegura una alta representatividad para los propósitos del estudio. Los participantes son responsables de tareas operativas críticas, como el manejo de binomios caninos en operaciones de detección y patrullaje, lo que justifica su inclusión en el análisis del proceso de evaluación del desempeño.

3.4.2. Muestra

Según Pastor (2019), una muestra se define como "una parte o subconjunto de la población, cuyos elementos deben poseer características que reproduzcan de la manera más exacta posible las propiedades de la población total.

La muestra que se empleará en la presente investigación será de tipo probabilístico, considerando la totalidad de la población de interés, lo que garantiza que cada individuo tenga una probabilidad conocida y diferente de cero de ser seleccionado.

Para asegurar la confiabilidad de los resultados, el tamaño de la muestra se determinará mediante un proceso matemático, aplicando una fórmula de cálculo que contempla un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

La ecuación utilizada permitirá definir con precisión el número de participantes necesarios. En consecuencia, la muestra estará compuesta por el personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen, que será evaluado en el marco de esta investigación.

Población finita		
Supuesto: 95% de confianza y 0.05% de error		
		$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$
N	173	
z	1.96	
Z ²	3.8416	
P	0.5	
q	0.5	<u>166.1492</u>
e	0.05	1.3929
e ²	0.0025	
N=		120

Cuadro No. 1: Muestra de la población de 173 personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen.

3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Información Encuesta

3.5.1 Técnica de Análisis Estadístico

Las técnicas de recolección de datos comprenden los procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (Hernández & Duana, 2020).

En este estudio, se optará por un diseño de investigación no experimental, transversal y descriptivo, ya que se busca analizar un fenómeno en un momento

específico en el tiempo, permitiendo así obtener conocimiento sobre la realidad observada, identificar las relaciones entre variables y analizar su incidencia.

Los datos obtenidos durante el desarrollo del trabajo serán utilizados exclusivamente con fines académicos. Para su procesamiento y análisis, se empleará la herramienta Microsoft Excel, debido a su facilidad de uso, versatilidad y capacidad para organizar, procesar y representar datos de manera eficiente.

3.5.2. Instrumento

Según Sánchez Martínez (2022), la recolección de datos dentro de una investigación consiste en reunir y medir información proveniente de diversas fuentes, con el objetivo de obtener un panorama general del objeto de estudio. Entre las principales técnicas utilizadas en las ciencias sociales se encuentran la observación, los cuestionarios, las entrevistas y las escalas.

Un instrumento de recolección de datos se define como el formato diseñado específicamente para aplicar una técnica de recolección, permitiendo capturar y registrar la información necesaria de manera estructurada (Sánchez Martínez, 2022).

La presente investigación se desarrollará mediante una investigación de campo, realizada directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio.

Se emplearán dos técnicas principales para la recolección de información:

- ❖ Encuesta.
- ❖ Observación.

Como instrumento de recolección, se aplicará una encuesta estructurada dirigida al personal de jefatura y al personal uniformado de la Unidad Canina, incluyendo a guías caninos, instructores caninos, manejadores y enfermeros caninos. Además, se aplicará una encuesta de opinión para determinar la percepción acerca de los factores que inciden en la evaluación del desempeño del personal uniformado en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen.

La encuesta fue diseñada buscando agilidad y sencillez en las preguntas, de manera que se facilite la comprensión y se obtengan respuestas concretas y precisas por parte del personal.

Finalmente, el cuestionario se elaboró basado en las preguntas derivadas de la operacionalización de las variables, y sirvió como herramienta para conocer las opiniones y expectativas de los participantes.

Aplicando estos valores, se obtuvo que el tamaño óptimo de la muestra debía ser de aproximadamente 120 encuestados.

Sin embargo, dado que en esta investigación se logró recolectar información de 144 uniformados, se superó el tamaño mínimo requerido para garantizar la

representatividad estadística de los resultados, lo cual fortalece la confiabilidad y validez de los análisis realizados.

Esta muestra representativa permite inferir con un 95% de confianza las opiniones, percepciones y sugerencias del personal operativo de la Unidad Canina, asegurando que los hallazgos reflejan de manera robusta la realidad de la población objetivo.

Además, el margen de error del 5% indica que las estimaciones obtenidas en la encuesta tienen un rango de variación reducido respecto a los parámetros reales de toda la población estudiada, contribuyendo a una toma de decisiones fundamentada y precisa en relación con el proceso de evaluación del desempeño.

Capítulo IV

Resultado y Análisis

Resultados Generales

En este capítulo se mostrarán los resultados estadísticos obtenidos en este trabajo de investigación, producto del diseño mixto de desempeño con encuestas para una comprensión más profunda.

Datos Generalidades de la Unidad Canina

Tabla 1.1. Datos Generales encuestados según rango de uniformados policiales.

Rango	Población	Porcentaje
Mayor	2	1,39%
Teniente	20	13,89
Subteniente	18	12,50%
Sargento 1ro	24	16,67%
Sargento 2do	32	22,22%
Cabo 2do.	32	22,22%
Cabo 1ro.	16	11,11%
Total, General	144	100%

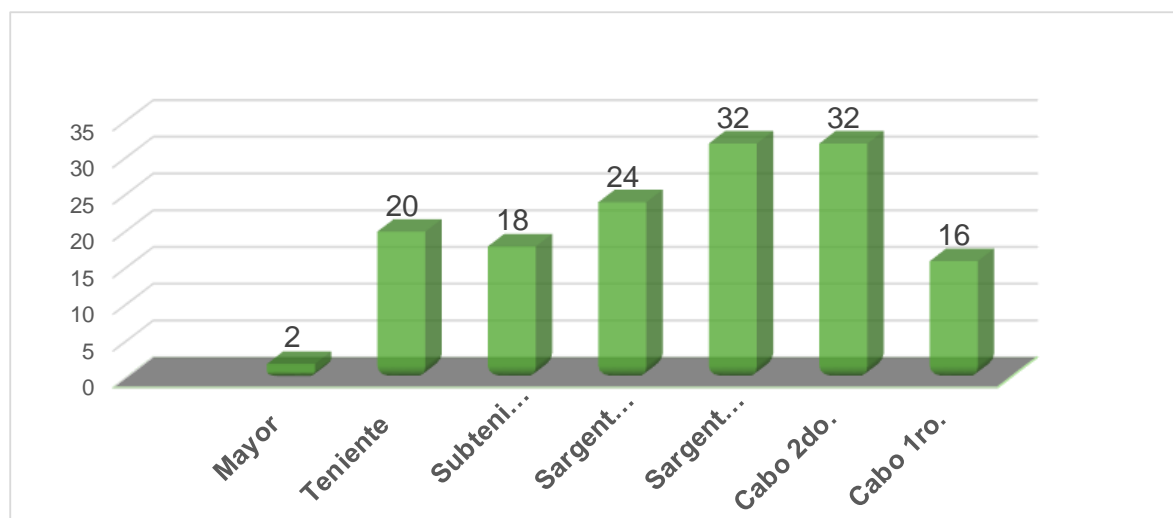
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado: En la Tabla 1.1. Los sargentos segundos y cabos segundos representan cada uno el 22.22% de los encuestados. Este resultado sugiere que casi la mitad de los encuestados (44.44%) pertenecen a rangos intermedios, lo cual podría mostrar que este nivel jerárquico es el más numeroso o el más involucrado en el proceso encuestado. Sargento primero también tiene una presencia significativa con 16.67%. El rango de mayor, es el menos representado con apenas 1.39%, lo que

sugiere una baja participación o una menor cantidad de personas en rangos superiores dentro del total encuestado. Cabo primero (11.11%), Subteniente (12.50%) y teniente (13.89%) muestran una participación moderada

Gráfica 1.1.

Distribución de población del personal uniformado de la unidad canina de la Policía Nacional, según su rango jerárquico.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Se observa una mayor concentración en los rangos medios y subalternos, mientras que los oficiales superiores tienen una participación considerablemente menor.

Esta tendencia podría deberse a varios factores:

Mayor disponibilidad o accesibilidad de los rangos medios para responder la encuesta.

Estructura jerárquica de la institución, donde existen más efectivos en rangos operativos que en niveles de mando.

Si los resultados de la encuesta se utilizan para tomar decisiones o diseñar políticas, es importante considerar que los puntos de vista de los rangos superiores están subrepresentados. Por otro lado, la fuerte participación de rangos medios y bajos puede brindar una perspectiva operativa más cercana a la realidad cotidiana de la institución.

Tabla 1.2. Año de servicio de encuestado del personal uniformado en la Unidad Canina.

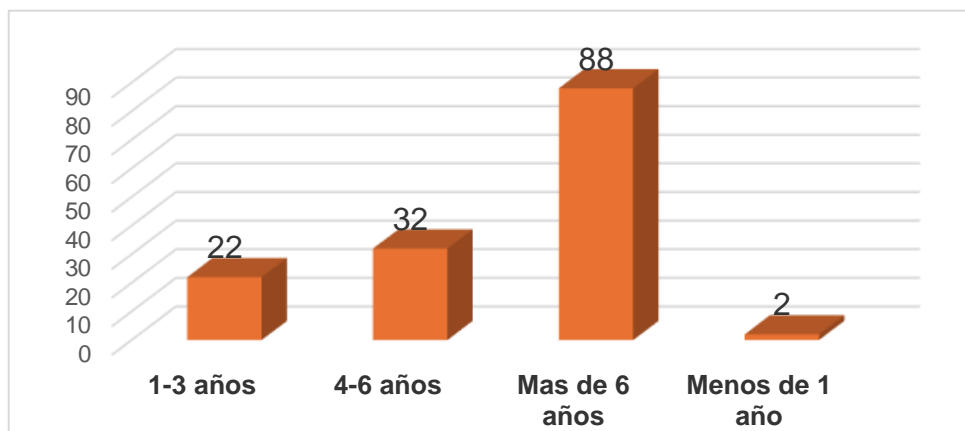
Años de Servicio	Frecuencia	Porcentaje %
1-3 años	22	15%
4-6 años	32	22%
Más de 6 años	88	61%
Menos de 1 año	2	2%
Total, General	144	100.00%

Fue

nte: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Gráfica 1.2.

Distribución de población en los años de servicio de los encuestados en la Unidad Canina.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

La tabla 1.2. revela que el 61% de los encuestados (88 de 144) cuentan con más de 6 años de servicio, lo que indica una fuerza laboral con experiencia significativa. Según investigaciones sobre unidades caninas, los manejadores experimentados desarrollan una relación más sólida con sus canes, mejorando la eficacia en tareas como la detección de sustancias ilícitas y la búsqueda de personas desaparecidas (Office of Justice Programs, 2024). Esta experiencia acumulada es una fortaleza clave, ya que permite un dominio técnico avanzado y una mayor eficiencia operativa, esenciales para las operaciones especializadas de la Unidad Canina, que incluyen detección, patrullaje y protección de oficiales (Cobb et al., 2014).

El segundo grupo más representado, con 22% (32 personas), tiene entre 4 y 6 años de servicio, seguido por el 15% (22 personas) con 1 a 3 años. Esta distribución sugiere un equilibrio razonable entre personal consolidado y en proceso de formación, lo que facilita la transferencia de conocimiento de los más experimentados a los más

nuevos. Sin embargo, solo el 1.4% (2 personas) tiene menos de un año de servicio, lo que podría reflejar una baja rotación o un ingreso limitado de nuevos efectivos. Aunque la estabilidad es beneficiosa, la escasez de nuevos reclutas podría representar un desafío a largo plazo, especialmente considerando que los canes de policía tienen una expectativa de servicio de aproximadamente 10 años (Canine Bible, 2024; Quora, 2017).

La experiencia prolongada en la Unidad Canina es una ventaja significativa. Estudios han demostrado que los manejadores con mayor experiencia son más efectivos en la selección y entrenamiento de canes, contribuyendo al éxito a largo plazo de los binomios caninos (Cobb et al., 2014). Además, la relación entre el manejador y el can es fundamental, y los manejadores con más años de servicio tienden a formar lazos más fuertes, lo que mejora el rendimiento operativo (Gazit & Terkel, 2003). En el contexto de Tocumen, donde el 78% de los encuestados percibe el sistema de evaluación claro, pero el 22% señala problemas de objetividad (Rivera González, 2024), la experiencia acumulada puede mitigar estas deficiencias al permitir un desempeño más consistente.

Comparada con otras unidades caninas, como la de la Policía Montada de Canadá, donde se requiere un mínimo de 5 años de servicio antes de convertirse en manejador (Wilfrid Laurier University, 2016), la Unidad Canina de Tocumen muestra una distribución que indica un alto nivel de especialización, con la mayoría superando este umbral. Esto es particularmente relevante en Panamá, donde las unidades caninas son

esenciales para la seguridad pública, especialmente en la lucha contra el narcotráfico y la protección ciudadana.

2. Resultados del Conocimiento y Percepción del Proceso de Evaluación

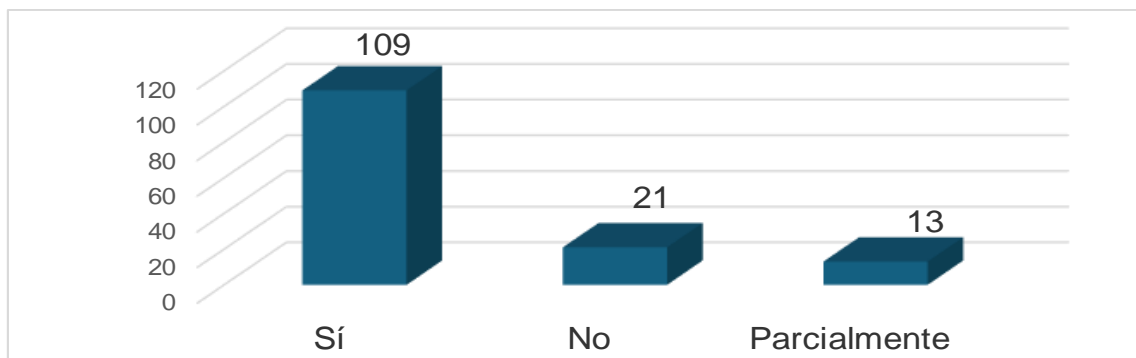
Tabla 2.1.

Registro de conocimiento de los criterios con lo que se evalúa el desempeño en la Unidad Canina

Respuesta	Población	Porcentaje
Sí	109	76.22%
No	21	14.69%
Parcialmente	13	9.09%
Total, general	143	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 2.1. Distribución de población en función a los criterios con los que se evalúa su desempeño en la unidad canina.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

La tabla 2.1 indica que el 76.22% de los encuestados conoce los criterios de evaluación del desempeño, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva del sistema de evaluación en la Unidad Canina. Este alto nivel de conocimiento es una fortaleza, ya que, según Aguinis (2019), la claridad en los criterios de evaluación es esencial para garantizar evaluaciones objetivas y justas, lo que a su vez fomenta la motivación y el compromiso del personal. En un contexto especializado como el de la Unidad Canina, donde las tareas requieren habilidades técnicas avanzadas, como el manejo de binomios caninos, esta claridad es crucial para alinear el desempeño individual con los objetivos institucionales de seguridad pública.

Sin embargo, el 14.69% que respondió "No" y el 9.09% que respondió

"Parcialmente" representan un 23.78% de los encuestados que no están completamente informados sobre los criterios. Este grupo minoritario podría incluir personal nuevo o aquellos que no han recibido comunicación adecuada sobre el proceso de evaluación. Como señala Pulakos (2009), la falta de conocimiento de los criterios puede generar percepciones de injusticia y reducir la confianza en el sistema, lo que podría afectar la moral y el rendimiento, especialmente en operativos de alto riesgo donde la cohesión del equipo es vital.

Tabla 2.2.

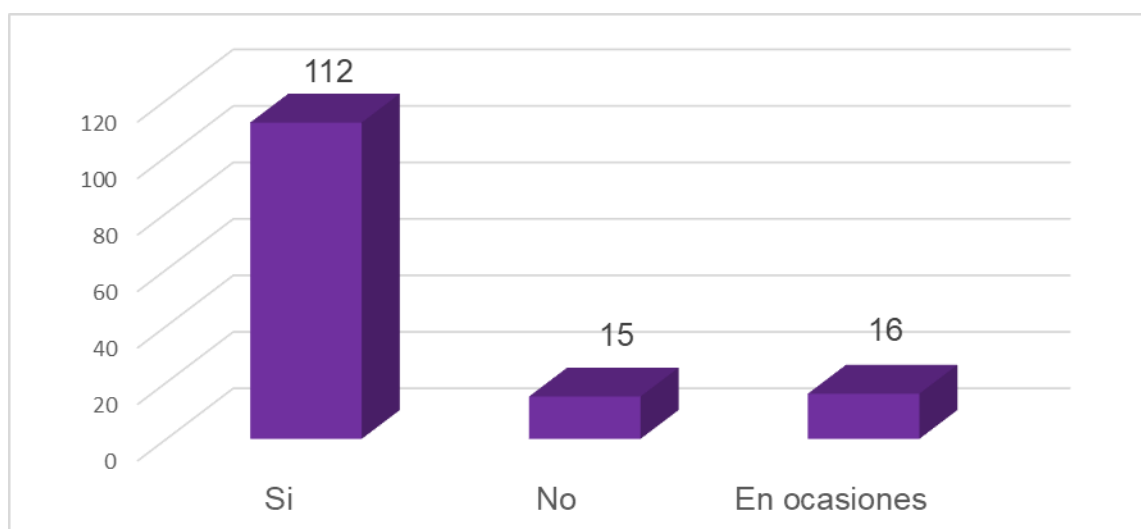
Percepción del personal relacionado con la claridad y estructura del proceso de evaluación.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	112	78%
No	15	11%
En ocasiones	16	11%
Total, general	143	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 2.2

Distribución de población en función al proceso de evaluación es claro y bien estructurado



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

El 78% de respuestas afirmativas (112 de 144 encuestados) sugiere que la mayoría del personal percibe el proceso de evaluación del desempeño como claro y bien estructurado. Esto es consistente con investigaciones que destacan la importancia de la transparencia en los sistemas de evaluación para fomentar la motivación y el compromiso. Aguinis (2019) argumenta que un sistema de evaluación efectivo debe ser accesible y comprensible, permitiendo a los empleados enfocar sus esfuerzos en áreas específicas de mejora, lo que parece reflejarse en la percepción positiva de la mayoría. En el contexto de la Unidad Canina, donde las tareas requieren habilidades técnicas avanzadas, esta claridad es crucial para alinear el desempeño individual con los objetivos institucionales de seguridad pública.

Sin embargo, el 22% restante, compuesto por un 11% (15 personas) que respondió "No" y un 11% (16 personas) que respondió "Parcialmente", indica un segmento significativo que no percibe el proceso como claro o consistente. Pulakos (2009) señala que la falta de conocimiento de los criterios de evaluación puede generar percepciones de injusticia, lo que podría explicar la insatisfacción reportada por este grupo. En la Unidad Canina, donde el 22% de los encuestados reporta problemas de objetividad según Rivera González (2024), esta falta de claridad podría estar relacionada con variaciones en la aplicación del proceso entre supervisores, la falta de retroalimentación estructurada, o la necesidad de mayor capacitación, especialmente para efectivos nuevos.

La distribución de respuestas también sugiere posibles diferencias entre subgrupos dentro de la unidad. Por ejemplo, los efectivos con menos experiencia (1 a 3 años, 15% de la muestra según la tabla 3) podrían estar entre los que respondieron "No" o "Parcialmente", debido a una menor exposición al sistema de evaluación. Cobb et al. (2014) destacan que, en unidades caninas, la experiencia es crucial para el desempeño, pero los nuevos efectivos necesitan orientación clara para integrarse efectivamente. La falta de conocimiento de los criterios podría dificultar esta integración, afectando la cohesión del equipo y la eficacia operativa, especialmente en operaciones críticas como las de Tocumen.

Tabla 2.3.

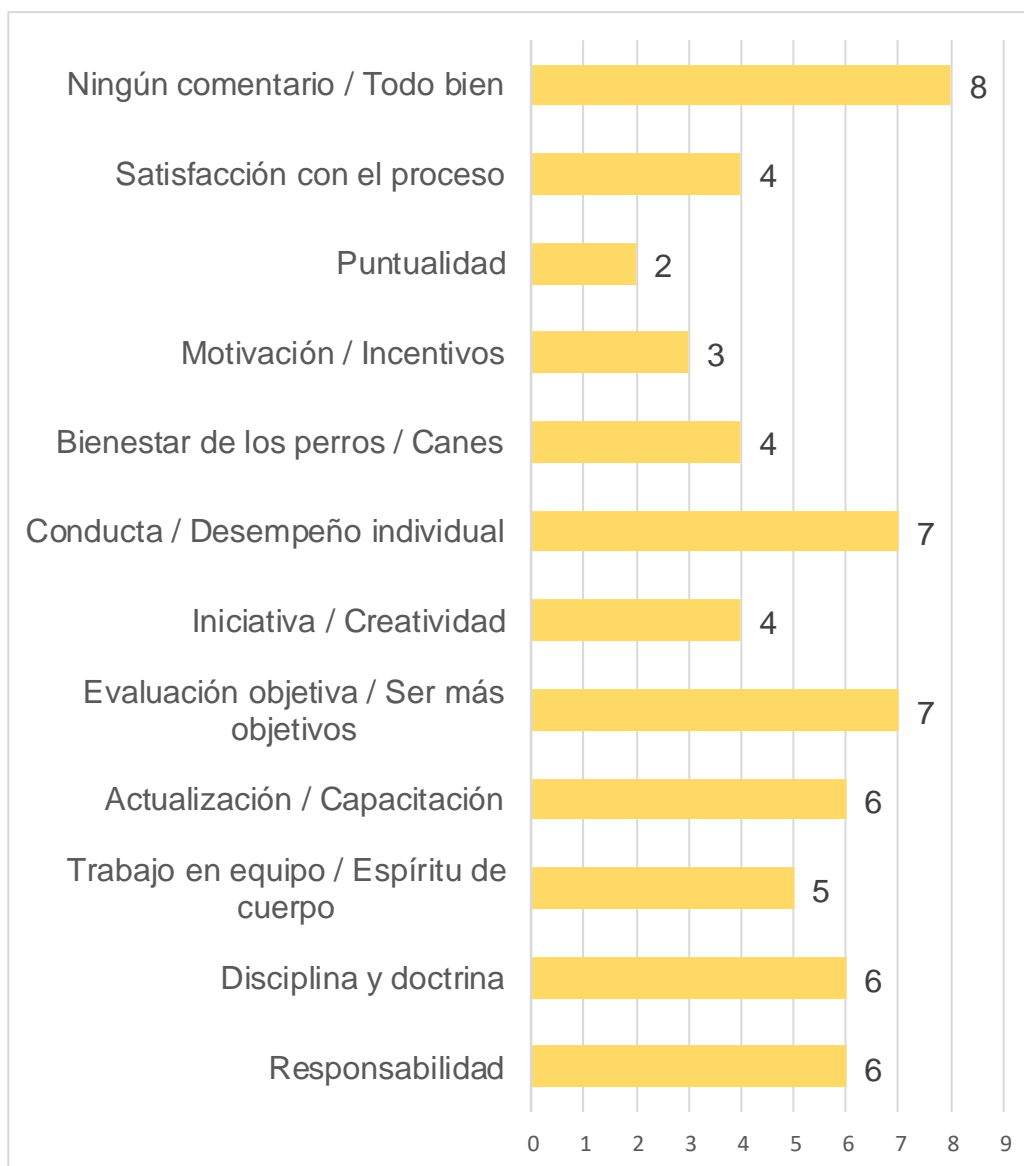
Aspectos para Mejorar en la Evaluación del Desempeño

CATEGORIA	POBLACION	PORCENTAJE
Responsabilidad	6	9.38%
Disciplina y doctrina	6	9.38%
Trabajo en equipo / Espíritu de cuerpo	5	7.81%
Actualización / Capacitación	6	9.38%
Evaluación objetiva / Ser más objetivos	7	10.94%
Iniciativa / Creatividad	4	6.25%
Conducta / Desempeño individual	7	10.94%
Bienestar de los perros / Canes	4	6.25%
Motivación / Incentivos	3	4.69%
Puntualidad	2	3.13%
Satisfacción con el proceso	4	6.25%
Ningún comentario / Todo bien	8	12.50%
Total, general	62	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 2.3

Distribución de población en función que aspecto cree que deberían mejorarse en la evaluación es claro y bien estructurado.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

La tabla 2.3. Revela que la categoría más frecuente, "Ningún comentario / Todo bien" (12,50%, 8 respuestas), indica que una parte significativa de los encuestados está satisfecha con el proceso de evaluación. Esta percepción positiva es valiosa, ya que, según Aguinis (2019), un sistema de evaluación bien percibido fomenta la motivación y el compromiso, aspectos esenciales en unidades especializadas donde la precisión y la coordinación son críticas. En la Unidad Canina, la satisfacción podría estar relacionada con la experiencia del personal, ya que el 61% tiene más de 6 años de servicio, lo que sugiere un dominio técnico avanzado (Rivera González, 2024).

Sin embargo, las categorías prioritarias para mejora incluyen:

Evaluación objetiva / Ser más objetivos (10.94%, 7 respuestas)

Conducta / Desempeño individual (10.94%, 7 respuestas)

Estos resultados sugieren que una parte importante de los encuestados espera mayor equidad y claridad en la valoración de comportamientos y rendimiento. Pulakos (2009) señala que la subjetividad en las evaluaciones puede generar percepciones de injusticia, lo que podría afectar la moral y el desempeño, especialmente en operativos de alto riesgo. En Tocumen, donde el 22% de los encuestados reporta problemas de objetividad (Rivera González, 2024), estas preocupaciones son significativas.

Otras categorías destacadas incluyen:

Responsabilidad (9.38%, 6 respuestas)

Disciplina y doctrina (9.38%, 6 respuestas)

Actualización / Capacitación (9.38%, 6 respuestas)

Estas categorías reflejan la necesidad de reforzar valores fundamentales, la formación continua y el compromiso institucional. Cobb et al. (2014) destacan que, en unidades caninas, la responsabilidad y la disciplina son cruciales para garantizar la efectividad de los binomios caninos, mientras que la capacitación continua es esencial para mantener habilidades técnicas actualizadas.

Categorías como "Trabajo en equipo / Espíritu de cuerpo" (7.81%, 5 respuestas) y "Satisfacción con el proceso" (6.25%, 4 respuestas) subrayan la importancia de la dinámica grupal y la percepción positiva del proceso. Cappelli y Tavis (2016) argumentan que la satisfacción con el proceso de evaluación es un indicador clave de la motivación del personal, lo que es particularmente relevante en la Unidad Canina, donde la colaboración es esencial para operativos exitosos.

Categorías con menor frecuencia, como "Iniciativa / Creatividad" (3–6%), "Bienestar de los perros / Canes" (3–6%), "Motivación / Incentivos" (3-6%), y "Puntualidad" (3–6%), aportan información valiosa sobre elementos específicos que influyen en el clima institucional. El bienestar de los canes, por ejemplo, es un factor crítico, ya que la efectividad de los binomios depende de la salud y preparación de los

perros, como se detalla en el Manual de Adiestramiento para Guías (Policía Nacional de Panamá, 2020).

La percepción positiva predominante (12.50% sin comentarios negativos) es una fortaleza, ya que refleja confianza en el sistema actual, probablemente apoyada por la experiencia del personal. Sin embargo, el 22% que identifica áreas de mejora, como objetividad y desempeño individual, indica desafíos que podrían afectar la motivación y la eficacia operativa. Pulakos (2009) sugiere que la falta de claridad en los criterios puede generar percepciones de injusticia, lo que podría ser más pronunciado entre efectivos con menos experiencia (15% con 1 a 3 años, según tabla 3).

La necesidad de capacitación continua (9.38%) es particularmente relevante, dado que las tareas de la Unidad Canina requieren habilidades técnicas avanzadas. Cobb et al. (2014) enfatizan que la formación regular mejora la relación entre manejadores y canes, aumentando la precisión en operativos. Además, la mención del bienestar de los canes resalta un aspecto crítico, ya que la salud de los perros es fundamental para el éxito de las operaciones, como se detalla en el Manual de Adiestramiento (2020).

3. Aplicación del Proceso de Evaluación

Tabla 3.1.

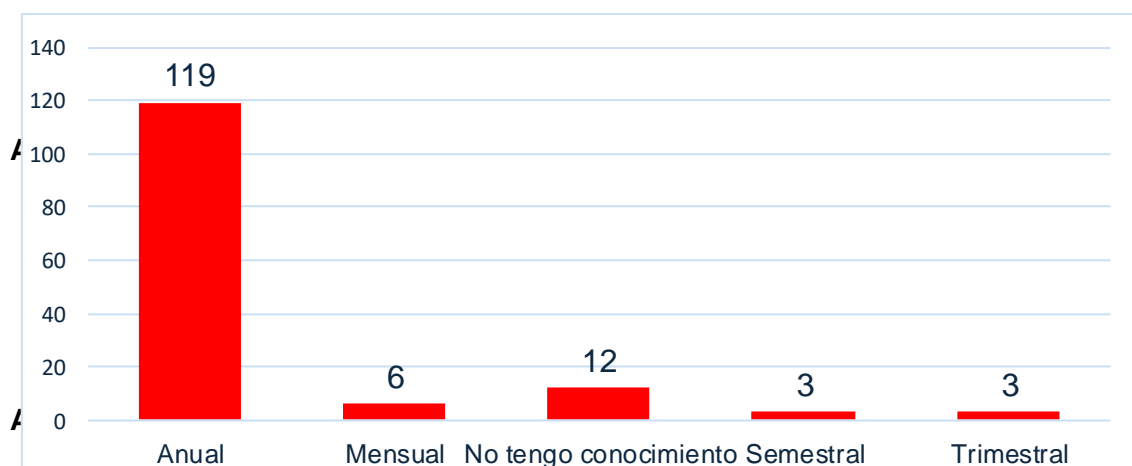
Frecuencia de Evaluación del Desempeño

RESPUESTA	POBLACION	PORCENTAJE
Anual	119	83.22%
Mensual	6	4.20%
No tengo conocimiento	12	8.39%
Semestral	3	2.10%
Trimestral	3	2.10%
Total, general	143	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 3.1.

Distribución de población en función con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

El grupo que no tiene conocimiento (8.39%) representa una oportunidad para mejorar la comunicación institucional. Es posible que incluya personal nuevo o con

menos experiencia, como los 15% de encuestados con 1 a 3 años de servicio (tabla 3.1 según análisis previo). La falta de conocimiento podría deberse a una orientación insuficiente durante el ingreso o a la ausencia de recordatorios regulares sobre el proceso de evaluación. Aguinis (2019) destaca que la falta de claridad en los sistemas de evaluación puede generar descontento, lo que podría ser más pronunciado en este grupo, afectando su motivación y compromiso.

Las respuestas que indican frecuencias mensuales, semestrales o trimestrales (16.78%) podrían reflejar una interpretación errónea de la periodicidad. Por ejemplo, los encuestados que reportaron "Mensual" (4.20%) podrían estar confundiendo la evaluación formal con otras actividades de revisión o retroalimentación que ocurren con mayor frecuencia, como las sesiones extraordinarias mencionadas en el manual (DIGECA, 2009, p. 31). Las respuestas de "Semestral" y "Trimestral" 2.10% cada una, podrían estar relacionadas con evaluaciones parciales o específicas, como las realizadas durante períodos de prueba para ingreso o ascenso, que pueden ser más frecuentes según el manual (p. 59-60). Pulakos (2009) argumenta que la confusión en la periodicidad puede generar percepciones de injusticia, lo que podría impactar la confianza en el sistema, especialmente en unidades especializadas como la Canina.

La claridad en la periodicidad de la evaluación es esencial para mantener la motivación y el compromiso del personal, especialmente en una unidad con funciones críticas como la canina. Según Aguinis (2019), un sistema de evaluación transparente y bien comunicado fomenta la confianza y el rendimiento, mientras que la ambigüedad

puede generar descontento y reducir la efectividad. En este caso, el 83.22% de respuestas afirmativas a la periodicidad anual es una fortaleza, pero el 16.78% restante (sin conocimiento o percepciones incorrectas) indica la necesidad de reforzar la comunicación y la educación sobre el proceso.

Además, la Unidad Canina opera en un entorno de alto riesgo, donde la precisión y la coordinación son críticas, especialmente en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, donde realiza inspecciones de equipaje y responde a amenazas de bombas (Policía Nacional de Panamá, 2020). La falta de claridad en la evaluación podría afectar la cohesión del equipo y la confianza en el sistema, especialmente entre los efectivos menos experimentados. Cobb et al. (2014) destacan que, en unidades caninas, la relación entre el manejador y el can es fundamental, y cualquier incertidumbre en el proceso de evaluación podría repercutir en el rendimiento operativo, como la detección de sustancias ilícitas o la respuesta en emergencias.

Tabla 3.2.

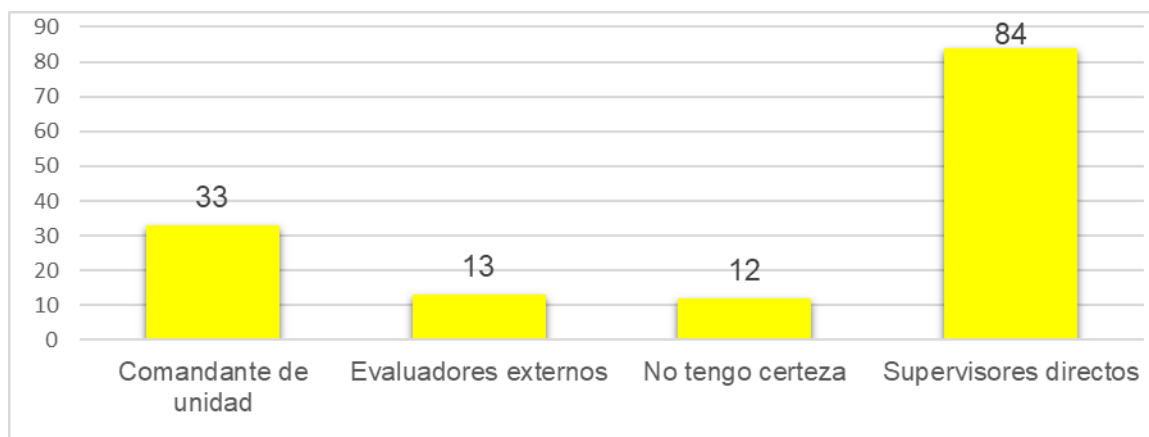
Personal que realiza la evaluación del desempeño

CATEGORÍA	POBLACIÓN	PORCENTAJE (%)
Comandante de unidad	33	23.24%
Evaluadores externos	13	9.15%
No tengo certeza	12	8.45%
Supervisores directos	84	59.15%
Total general	142	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 3.2

Distribución de población en función de quién realiza la evaluación de su desempeño



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

En la Tabla 3.2 se observa que la mayoría de los encuestados (84 personas) considera que las evaluaciones son realizadas por los supervisores directos, lo que representa una clara mayoría. Este resultado sugiere una percepción consolidada respecto al rol que los supervisores desempeñan como figuras principales en el proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Canina.

En menor proporción:

33 personas señalaron como responsable al comandante de unidad, lo cual, aunque representa una cifra significativa, refleja un segundo nivel de autoridad percibida en las evaluaciones.

13 personas mencionaron a evaluadores externos, lo que podría evidenciar casos específicos o excepcionales donde agentes externos participan en procesos de evaluación, quizás asociados a auditorías, inspecciones o programas especiales.

12 personas declararon no tener certeza sobre quién realiza su evaluación, situación que plantea un área crítica de atención en cuanto a la comunicación institucional.

El hecho de que el 84% de los encuestados identifique a los supervisores directos como responsables sugiere que el modelo jerárquico tradicional de evaluación sigue siendo predominante en la organización. Esto puede considerarse positivo en cuanto a coherencia en la percepción, pero también abre interrogantes sobre el grado de formación y objetividad de dichos supervisores para llevar a cabo evaluaciones justas y basadas en competencias, aspecto que no se puede inferir directamente solo de la percepción.

Por otra parte, el porcentaje de personas que señalaron al comandante de unidad (26%) evidencia que aún existen diferencias en la interpretación o aplicación de los mecanismos de evaluación dentro de la misma institución, lo cual podría ocasionar variabilidad en los estándares de evaluación dependiendo de la jefatura.

La existencia de un grupo de participantes que desconoce quién realiza la evaluación (9% del total) es particularmente relevante. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad urgente de:

Mejorar los canales de comunicación interna sobre los procedimientos evaluativos.

Socializar los roles de los evaluadores para fortalecer la confianza, transparencia y legitimidad del proceso.

Capacitar a los evaluadores para garantizar que todos los uniformados reciban retroalimentaciones claras, objetivas y oportunas sobre su desempeño.

La claridad sobre quién evalúa no solo impacta en la percepción de justicia organizacional, sino que también incide directamente en la motivación laboral, el compromiso institucional y la identificación con los objetivos organizacionales. Por tanto, una estrategia de mejora comunicacional respecto al proceso de evaluación se vuelve indispensable para consolidar una cultura organizacional de alto desempeño en la Unidad Canina.

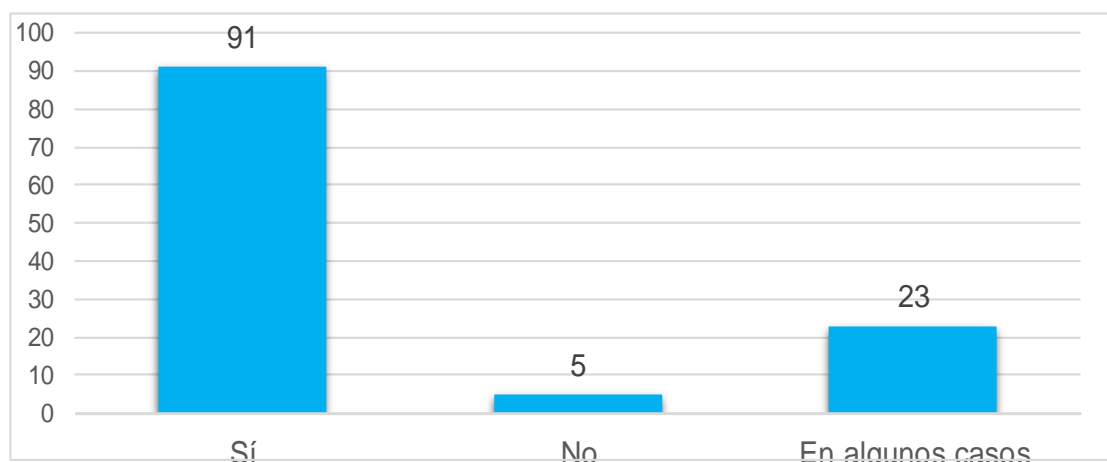
Tabla 3.3.

La percepción del personal frente al reflejo de la evaluación es justa al desempeño

RESULTADO	POBLACION	PORCENTAJE (%)
Sí	91	76.47%
No	5	4.20%
En algunos casos	23	19.33%
Total	119	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 3.3 Distribución de población en función considera que la evaluación de manera justa su desempeño



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

En la Tabla 3.3 se observa que un 76,47% de los encuestados (91 personas) consideran que la evaluación de su desempeño refleja de manera justa su trabajo. Este resultado sugiere que la mayoría del personal percibe el proceso evaluativo como adecuado, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y una percepción positiva de imparcialidad dentro del sistema de evaluación de la Unidad Canina.

En contraste, un 4,20% (5 personas) afirma que la evaluación no refleja de manera justa su desempeño. Este dato indica la presencia de percepciones de injusticia o sesgo, posiblemente vinculadas a la subjetividad en algunos criterios evaluativos o a falta de transparencia en la aplicación del proceso.

Asimismo, un 19.33% (23 personas) manifiesta que la evaluación es justa solo en algunos casos. Esta respuesta sugiere que, aunque en términos generales el sistema es percibido como adecuado, existen inconsistencias que afectan la percepción de equidad en situaciones específicas. Dichas inconsistencias podrían derivarse de diferencias en la interpretación de los criterios evaluativos entre evaluadores o de la variabilidad en las condiciones bajo las cuales se aplica la evaluación.

El elevado porcentaje de satisfacción general evidencia que el modelo de evaluación actual logra, en gran medida, cumplir su función de reconocer el desempeño de manera justa. Sin embargo, la existencia de un grupo, aunque minoritario, que percibe injusticias o inconsistencias, alerta sobre áreas de mejora que no deben ser ignoradas.

La percepción de falta de justicia, aunque reducida, puede:

Impactar negativamente en la motivación y compromiso de los afectados.

Generar desconfianza hacia el sistema de evaluación y hacia la organización en general.

Fomentar conflictos internos si no se gestionan adecuadamente las percepciones de inequidad.

Sugerencias de mejora basadas en los resultados:

Estandarizar aún más los criterios de evaluación, asegurando su aplicación uniforme en todos los casos.

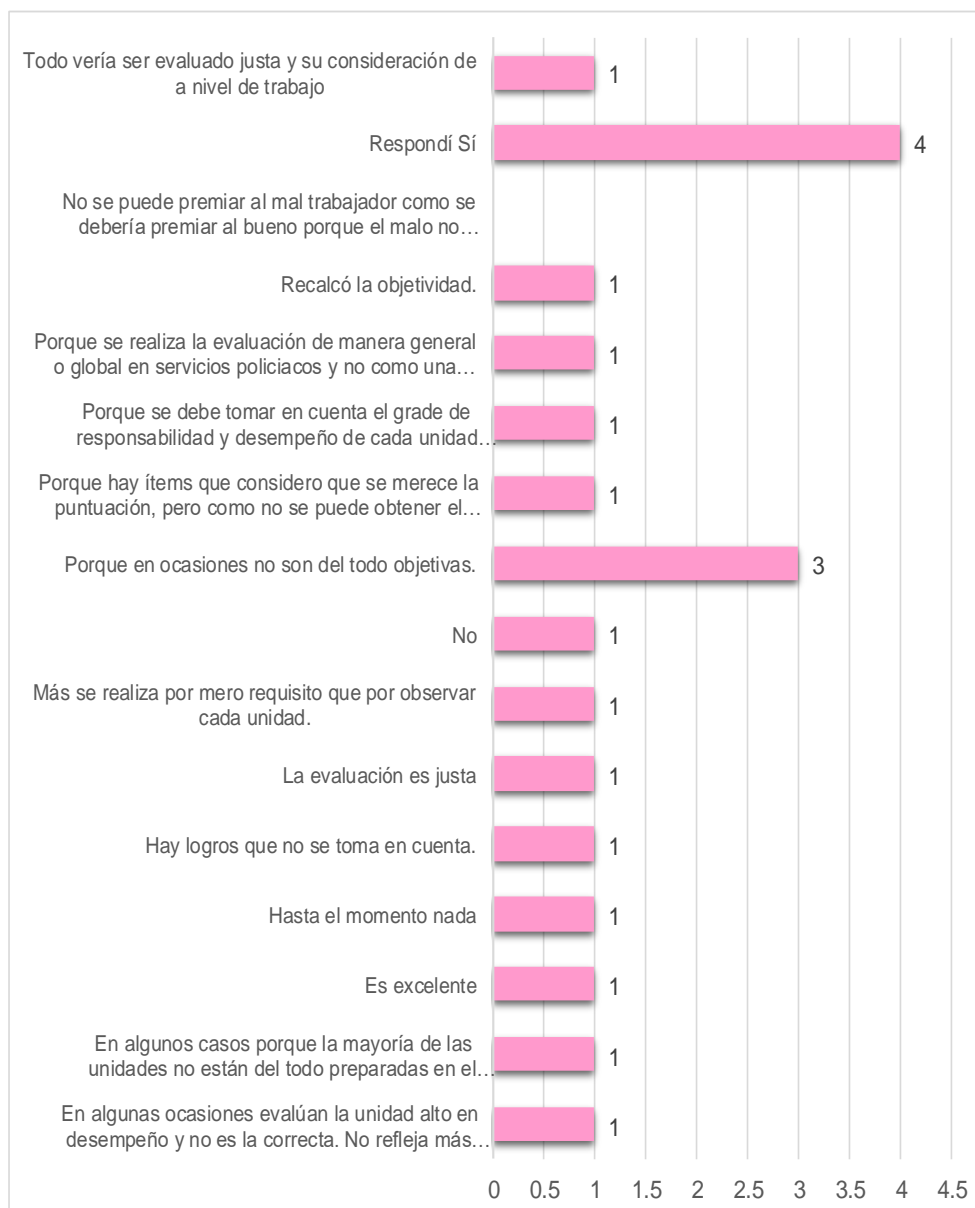
Capacitar a los evaluadores para reducir el margen de subjetividad y aumentar la objetividad en las valoraciones.

Comunicar claramente los procedimientos y criterios a todo el personal, garantizando que todos comprendan cómo serán evaluados y bajo qué parámetros.

Implementar mecanismos de retroalimentación y revisión, permitiendo a los evaluados expresar sus percepciones sobre la justicia del proceso y solicitar aclaraciones si fuese necesario.

Grafica. 3.4. Distribución de población en función que su respuesta anterior haya sido No" o

"En algunos casos



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

La Gráfica 3.4 evidencia que un número significativo de respuestas refleja preocupaciones relacionadas con la falta de objetividad y la ausencia de personalización en el proceso de evaluación del desempeño.

Principales hallazgos:

Objetividad y justicia en la evaluación:

Cinco respuestas señalan que las evaluaciones no siempre reflejan con precisión el desempeño individual, ya que tienden a ser globales y no individualizadas. Esta situación indica que los evaluados perciben cierta falta de equidad en la valoración de sus contribuciones, lo cual representa un tema crítico a considerar.

Preparación o capacitación:

Una respuesta menciona que algunas unidades no están suficientemente preparadas debido a escasas oportunidades de capacitación, lo que limita su desarrollo y afecta el desempeño evaluado.

Criterios de evaluación inadecuados:

Una respuesta plantea que los criterios de evaluación no siempre reflejan la realidad del desempeño, especialmente cuando se dificulta alcanzar puntuaciones perfectas, sugiriendo una posible desalineación entre expectativas institucionales y condiciones operativas reales.

Resultados no considerados o desmotivación:

Dos respuestas indican que logros alcanzados no son debidamente reconocidos o que las evaluaciones negativas afectan la motivación de los empleados. Esto evidencia que la retroalimentación recibida no siempre se traduce en un estímulo para el mejoramiento.

Evaluación generalizada:

Una respuesta señala que la evaluación tiende a ser genérica, sin considerar contextos particulares de cada unidad, lo que podría derivar en juicios imprecisos o injustos.

Percepción general de injusticia:

Tres respuestas afirman de manera explícita que la evaluación no es justa, ni objetiva, y que las calificaciones no reflejan de manera adecuada el desempeño real de los evaluados.

Percepción de la evaluación como un trámite:

Una respuesta sugiere que la evaluación no se percibe como una herramienta real de mejora, sino simplemente como un requisito administrativo, lo que reduce su impacto potencial como mecanismo de desarrollo profesional.

Estos resultados destacan que, aunque existe un sistema formal de evaluación del desempeño, las percepciones del personal revelan importantes áreas de mejora. Las preocupaciones sobre la objetividad, la personalización, y la valoración efectiva de

los logros pueden impactar negativamente en la motivación, el compromiso institucional y la confianza en el proceso evaluativo.

La tendencia a considerar las evaluaciones como genéricas o desconectadas de las realidades operativas podría debilitar el propósito mismo del sistema de evaluación: fomentar la mejora continua y reconocer el desempeño destacado.

Posibles áreas de mejora identificadas:

Mayor objetividad y especificidad en la evaluación:

Es necesario que los instrumentos y procedimientos evaluativos consideren los logros individuales y las particularidades del contexto operativo de cada unidad, evitando generalizaciones.

Reconocimiento de logros y competencias:

Se deben establecer mecanismos para reconocer de manera sistemática las competencias adquiridas, las capacitaciones realizadas y los logros destacados de cada miembro del personal.

Prevención de la desmotivación:

Resulta fundamental diseñar estrategias de retroalimentación positiva, premiar los buenos desempeños y ofrecer oportunidades de mejora a aquellos que no cumplen los estándares, garantizando así un proceso justo y formativo.

Aunque el sistema de evaluación actual cumple su función formal, la percepción del personal sugiere la necesidad de reforzar su calidad, equidad y utilidad real como herramienta de desarrollo y motivación. Una revisión crítica y participativa del proceso podría contribuir a aumentar la transparencia, la confianza y el compromiso institucional.

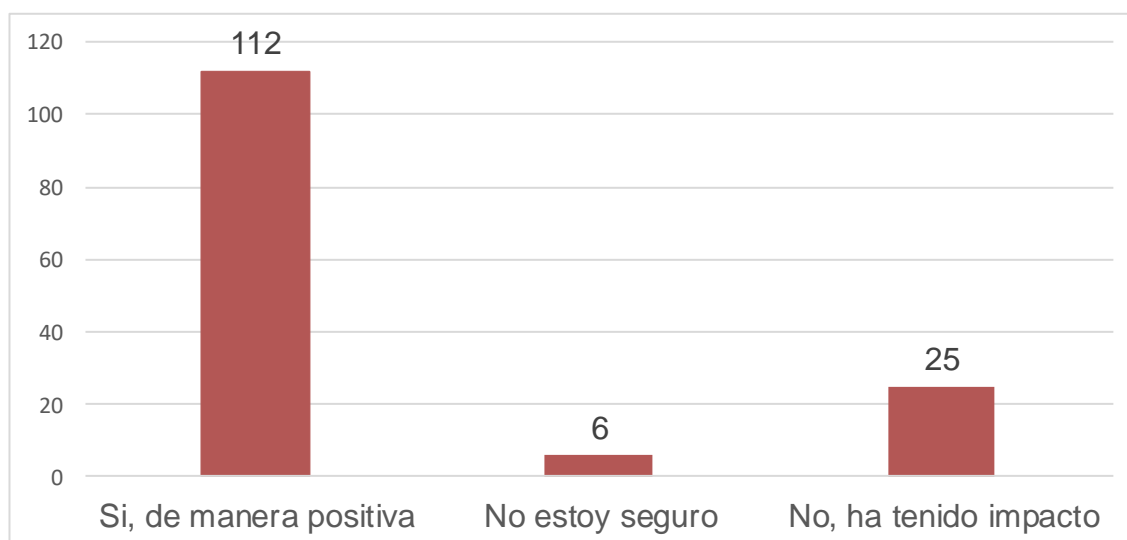
4. Impacto y Utilidad de la Evaluación del Desempeño

Tabla 4.1. Influencia de la Evaluación del Desempeño en el Desarrollo Profesional

RESPUESTA	POBLACION	PORCENTAJE (%)
Si, de manera positiva	112	78%
No, estoy seguro	6	4%
No, ha tenido impacto	25	18%
Total, general	143	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 4.1. Distribución de población en función a la evaluación del desempeño ha influido en su desarrollo profesional dentro de la unidad



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

En la Tabla 4.1, a partir de los datos recolectados mediante la encuesta, se observa que, de un total de 143 personas encuestadas, 112 personas (78%) manifestaron que el impacto ha sido positivo. Por otro lado, 25 personas (18%) indicaron no haber percibido ningún impacto, mientras que 6 personas (4%) afirmaron no estar seguras respecto a los efectos de la acción, proyecto o intervención evaluada.

Estos resultados permiten concluir que una clara mayoría de la población encuestada percibe de manera favorable los efectos de la intervención, reflejando una tendencia generalizada de satisfacción o reconocimiento de beneficios. El 78% de

respuestas positivas constituye un indicador alentador sobre el logro de los objetivos propuestos y el impacto generado en la población intervenida.

No obstante, la existencia de un 22% de participantes que no perciben un impacto claro o manifiestan dudas al respecto (sumando las respuestas de "No" y "No estoy seguro") sugiere la necesidad de realizar un análisis más profundo. Este grupo minoritario, aunque pequeño, evidencia que no todos los beneficiarios experimentan los efectos de la misma manera, o que existen vacíos en la comunicación de los resultados alcanzados.

Las percepciones ambiguas o negativas podrían deberse a:

Diferencias en la intensidad o calidad de la intervención recibida.

Expectativas individuales no satisfechas.

Falta de seguimiento personalizado o retroalimentación efectiva.

Áreas de mejora sugeridas:

Fortalecer las acciones de comunicación de los resultados e impactos logrados, asegurando que todos los involucrados perciban claramente los beneficios alcanzados.

Implementar evaluaciones cualitativas complementarias, como entrevistas o grupos focales, que permitan explorar las razones detrás de las percepciones negativas o inciertas.

Ajustar futuras intervenciones para garantizar una cobertura más equitativa y una mayor visibilidad de sus efectos positivos.

Los datos reflejan una valoración predominantemente positiva, lo que constituye un logro significativo en términos de aceptación y percepción de impacto. Sin embargo, para consolidar y ampliar estos resultados, será fundamental optimizar la comunicación de los logros y atender las percepciones divergentes identificadas, promoviendo así un impacto aún más amplio, visible y equitativo.

Tabla 4.2. Retroalimentación Recibida tras la Aplicación de la Evaluación del Desempeño

RESPUESTA	POBLACION	PORCENTAJE (%)
Si, siempre	49	35%
No	31	22%
Algunas veces	60	43%
Total, general	140	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

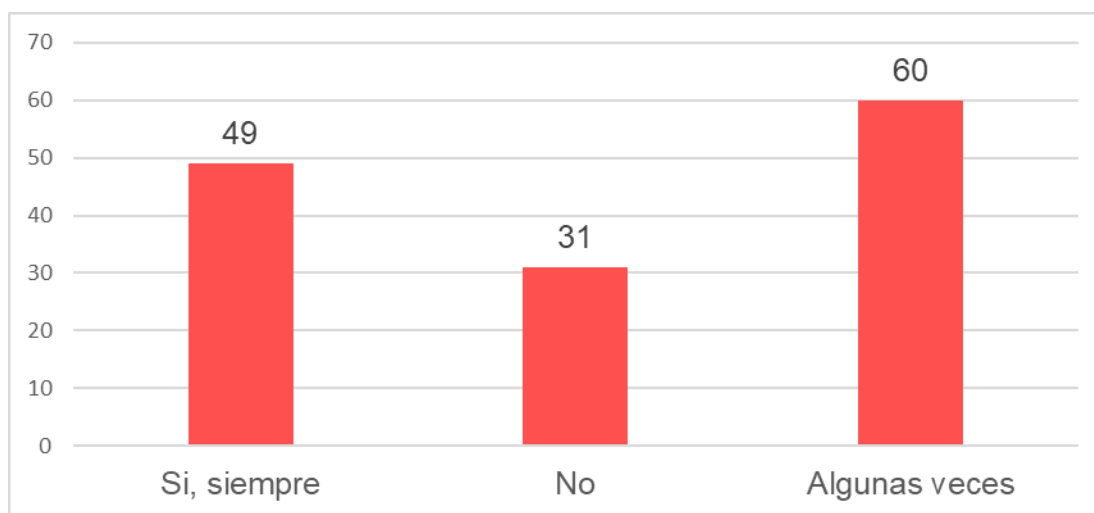
En la Tabla 4.2, se observa que el 43% de los encuestados respondió que solo algunas veces recibe retroalimentación tras las evaluaciones. Este dato evidencia una frecuencia irregular o inconsistente en la entrega de comentarios, lo cual puede limitar la efectividad del proceso evaluativo como herramienta de mejora continua.

Por otro lado, el 35% de los participantes indicó que siempre recibe retroalimentación, representando una minoría significativa, aunque insuficiente para considerar que la retroalimentación sea una práctica generalizada en la Unidad.

Finalmente, el 22% de los encuestados manifestó no recibir ningún tipo de retroalimentación luego de ser evaluados. Esta situación resulta preocupante, ya que la ausencia de retroalimentación obstaculiza el proceso de mejora individual, reduce las oportunidades de desarrollo profesional y puede generar desmotivación o falta de claridad sobre las expectativas organizacionales.

Gráfica 4.2.

Distribución de población que recibe retroalimentación después de la evaluación.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

Los resultados de la investigación reflejan una problemática importante en el proceso de retroalimentación posterior a las evaluaciones. Aunque el 35% de los

encuestados indica que recibe retroalimentación de manera constante, el 65% restante señala que la recibe de manera parcial o no la recibe en absoluto. Esta situación evidencia que la retroalimentación no se está aplicando de forma sistemática, lo cual debilita el valor formativo de la evaluación del desempeño, al limitar la posibilidad de que el personal conozca sus áreas de mejora y fortalezas de manera clara y oportuna.

La falta de retroalimentación continua afecta directamente el desempeño y la motivación de los colaboradores. Cuando los empleados no reciben información sobre su desempeño, disminuyen su nivel de compromiso, se genera incertidumbre respecto a las expectativas institucionales y se reducen las oportunidades de crecimiento profesional. Además, se debilita la percepción de justicia y transparencia organizacional, ya que la evaluación puede ser percibida como un trámite burocrático carente de valor para el desarrollo individual.

Por otra parte, la ausencia de retroalimentación sistemática deslegitima el sistema de evaluación como herramienta de gestión del talento humano. Un sistema que mide, pero no comunica resultados constructivos puede ser interpretado como ineficaz, afectando la confianza del personal en los procesos institucionales y en sus superiores. Esto incrementa el riesgo de desmotivación, disminución del rendimiento y resistencia frente a futuras evaluaciones o procesos de mejora.

Ante este escenario, se identifica una oportunidad estratégica de mejora. Formalizar protocolos de retroalimentación inmediata, capacitar a los evaluadores en

técnicas de retroalimentación efectiva y establecer espacios de diálogo post-evaluación permitiría no solo optimizar el desempeño individual, sino también fortalecer una cultura de mejora continua en la Unidad Canina. Consolidar un proceso de retroalimentación claro, constante y constructivo, contribuiría significativamente a elevar los niveles de motivación, compromiso, y desempeño del personal uniformado.

Tabla 4.3

Tipos de Mejoras Sugeridas en el Sistema de Evaluación

CATEGORIA	POBLACIÓN	RESPUESTA
Todo está bien / Ninguna mejora	16	La respuesta "Ninguna", "Todo bien", "Así está bien" es la más frecuente.
Mejorar la objetividad y justicia	8	Varios mencionan necesidad de evaluadores idóneos y justos.
Más retroalimentación y seguimiento	6	Comentarios sobre recibir más feedback y seguimiento a falencias.
Evaluación más frecuente	5	Piden mayor periodicidad en las evaluaciones.
Alinear evaluación con desempeño y méritos	7	Comentarios sobre valorar el mérito y esfuerzo real.
Incluir ascensos y reconocimientos	4	Mencionan ascensos, méritos y uso en capacitaciones.
Capacitación y actualización de evaluadores	5	Piden mejorar métodos, enseñanza y actualización.
Unificar criterios y estandarizar proceso	5	Solicitan reglas claras y justas.
Mejor enfoque en manejo de canes / práctica	4	Proponen incluir prácticas y valorar el trabajo real con los perros.
Evaluación por personas con experiencia	6	Sugieren que los evaluadores tengan más años de servicio y conozcan la unidad.
Mayor conocimiento sobre el sistema	3	Piden más información y claridad sobre cómo funciona la evaluación.
Evaluación integral (profesional, emocional)	3	Mencionan valorar empatía, emociones, creatividad y relaciones humanas.
Revisión de selección de canes/unidades	3	Piden más control sobre la selección de los canes y las unidades.
Mayor acceso y transparencia en el proceso	3	Solicitan acceso a la información y transparencia total.
Total, general	78	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Gráfica 4.3. Distribución de población en función de qué le gustaría ver el sistema de evaluación.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

En la Tabla 4.3 se observa que, aunque 16 personas (el grupo más numeroso) consideran que no son necesarias mejoras en el sistema de evaluación, un número importante de encuestados (38 personas) planteó propuestas valiosas para fortalecerlo. Esto indica que, si bien existe un grado de satisfacción con el proceso actual, también

hay una amplia apertura a la mejora continua, reflejando el compromiso del personal con el perfeccionamiento institucional.

Las principales preocupaciones expresadas giran en torno a aspectos como la objetividad y justicia del proceso evaluativo, la coherencia entre el desempeño real y la evaluación otorgada, y la necesidad de fortalecer la retroalimentación y el seguimiento posterior. Estas observaciones sugieren que persisten percepciones de subjetividad o desconexión entre el trabajo realizado y los resultados evaluativos, lo cual podría afectar la credibilidad y eficacia del sistema si no se atiende oportunamente.

Además, entre las sugerencias destacan propuestas operativas de gran valor, como aumentar la frecuencia de las evaluaciones, mejorar la capacitación de los evaluadores y revisar los criterios de evaluación para hacerlos más pertinentes y equitativos. Asimismo, algunas opiniones aportan una mirada más integral y humana al proceso, sugiriendo la inclusión de variables como el manejo emocional, la experiencia práctica en el trabajo con canes y la necesidad de fortalecer la transparencia del sistema evaluativo.

En conclusión, aunque una parte de los encuestados percibe el sistema actual como adecuado, el conjunto de ajustes concretos y razonables propuestos revela un interés genuino en optimizar el proceso evaluativo. Atender estas sugerencias no solo fortalecería la confianza y legitimidad del sistema, sino que también potenciaría su impacto positivo en el desempeño individual y colectivo, consolidando una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al reconocimiento justo del esfuerzo del personal.

5.Comentarios generales

Tabla 5.1. Sugerencias sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño del personal uniformado de la unidad canina.

CATEGORIA	POBLACIÓN	RESPUESTA
Todo está bien / Ninguna mejora	29	Se mantiene como la más repetida (muchos solo respondieron "No", "Ninguno", "Todo bien").
Mejorar la objetividad y justicia	9	Varios repiten necesidad de evaluación justa, objetiva y sin arbitrariedad.
Más retroalimentación y seguimiento	7	Se suma gente que pide más feedback, informes y explicación de calificaciones.
Evaluación más frecuente o semestral	6	Solicitan periodicidad (semestral o más continua).
Alinear evaluación con desempeño y méritos	8	Enfatizan que el puntaje refleje el trabajo real y se considere el esfuerzo.
Incluir ascensos y reconocimientos	6	Algunos mencionan ascensos y uso de evaluación como filtro.
Capacitación y actualización de evaluadores	6	Docencia, actualización y preparación del personal.
Unificar criterios y estandarizar proceso	7	Varios piden que la evaluación sea con los mismos parámetros para todos.
Mejor enfoque en manejo de canes / práctica	5	Piden incluir ejercicios y evaluación práctica.
Evaluación por personas con experiencia	7	Reiteran que deben ser evaluadores con experiencia y criterio.
Mayor conocimiento sobre el sistema	4	Piden más información de cómo funciona y se aplica la evaluación.
Evaluación integral (profesional, emocional)	4	Se resalta también la importancia de la empatía, emocionalidad y profesionalismo.
Revisión de selección de canes/unidades	4	Nuevamente sale la sugerencia de revisar la selección de canes.
Mayor acceso y transparencia en el proceso	3	Algunos piden acceso y que todo sea claro y abierto.
Tota, General	105	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis de Resultado

En la Tabla 5.1. Se recopilaron las respuestas de 105 participantes, quienes aportaron diversas sugerencias para mejorar el sistema de evaluación. La categoría más mencionada fue "Todo está bien / Ninguna mejora", con 29 respuestas, lo que sugiere que una parte significativa de los encuestados considera que el sistema actual funciona adecuadamente o no requiere modificaciones. No obstante, la mayoría de los participantes propuso ajustes concretos, lo que evidencia un interés genuino en perfeccionar el proceso evaluativo y fortalecer su efectividad.

Una de las principales preocupaciones manifestadas fue la necesidad de asegurar la objetividad y la justicia en las evaluaciones. Nueve participantes enfatizaron la importancia de evitar arbitrariedades y de mantener la transparencia durante todo el proceso. Asimismo, surgió un alto interés en mejorar la retroalimentación y el seguimiento: siete personas solicitaron una explicación más detallada de las calificaciones obtenidas y un acompañamiento efectivo en las áreas de mejora detectadas. Estas observaciones apuntan a una necesidad urgente de fortalecer la comunicación post-evaluación y de consolidar la evaluación como una herramienta real de aprendizaje y desarrollo profesional.

Otro grupo de respuestas destacó la frecuencia y alineación de las evaluaciones con el desempeño real. Varios participantes solicitaron que las evaluaciones se realicen de forma más periódica, por ejemplo, semestralmente, para garantizar un seguimiento más cercano del rendimiento. También insistieron en que los resultados evaluativos deben reflejar fielmente el esfuerzo y el desempeño individual, evitando desajustes entre la realidad laboral y las calificaciones otorgadas. Paralelamente, se identificó la

necesidad de mejorar la capacitación de los evaluadores y de estandarizar los criterios de evaluación, para garantizar procesos uniformes, equitativos y actualizados.

Finalmente, aunque en menor medida, algunas respuestas resaltaron la importancia de avanzar hacia una evaluación más integral, incorporando aspectos como la empatía, la gestión emocional y el manejo de situaciones personales dentro del ámbito laboral. También se destacó la solicitud de mayor transparencia y acceso al proceso evaluativo, como vía para reforzar la confianza del personal en la equidad y utilidad del sistema. En conjunto, los resultados reflejan que, aunque existe satisfacción parcial con el sistema actual, la mayoría de los participantes visualiza oportunidades concretas de mejora que, de ser atendidas, podrían incrementar la efectividad, legitimidad y aceptación del sistema de evaluación

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El estudio permitió caracterizar los criterios, métodos e instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño, evidenciando fortalezas, pero también vacíos que afectan su coherencia y precisión. Asimismo, se identificaron las principales debilidades que inciden en la objetividad del proceso, destacando limitaciones en la retroalimentación, la capacitación evaluativa y la estandarización de procedimientos. Finalmente, se determinaron oportunidades de mejora que permitirán fortalecer la transparencia, la equidad y la eficacia operativa del sistema de evaluación en la Unidad Canina de la Policía Nacional en Tocumen.

Recomendaciones

Para abordar las deficiencias identificadas y capitalizar las fortalezas del sistema de evaluación actual, se proponen las siguientes recomendaciones. Estas buscan establecer un proceso de evaluación dinámico, equitativo y transparente que potencie el desempeño, la motivación y la efectividad operativa del personal de la Unidad Canina. Las recomendaciones están estructuradas para alinearse con los hallazgos del estudio y el contexto operativo especializado de la unidad.

1. **Unificar los criterios e instrumentos de evaluación** mediante la elaboración de una guía institucional que especifique con claridad los indicadores, escalas y procedimientos aplicables al personal de la Unidad Canina, con el fin de asegurar evaluaciones coherentes y comparables.

2. **Fortalecer la capacitación de los evaluadores**, incorporando formación en técnicas de valoración objetiva, manejo de sesgos y retroalimentación profesional, de modo que el proceso evaluativo sea ejecutado con mayor rigor y transparencia.
 - ❖ Selección de Evaluadores: Escoger oficiales con al menos 5 años de experiencia en la Unidad Canina, asegurando conocimiento de las realidades operativas

- ❖ Programa de Capacitación: Implementar talleres semestrales sobre metodologías de evaluación, mitigación de sesgos y técnicas de retroalimentación, basados en prácticas de gestión del desempeño (Aguinis, 2019).
3. **Implementar un sistema formal de retroalimentación periódica**, que permita a cada miembro conocer sus resultados, comprender las áreas de mejora y recibir orientación para el fortalecimiento de su desempeño operativo.
 4. **Actualizar los indicadores utilizados en la evaluación**, integrando medidas específicas y verificables que reflejen las competencias operativas, técnicas y conductuales propias del trabajo canino-policial.
 5. **Aumentar la frecuencia del proceso evaluativo** para asegurar un seguimiento más continuo del desempeño, permitiendo detectar a tiempo fortalezas, necesidades de formación y ajustes operativos.
 6. **Crear mecanismos de revisión y apelación**, que garanticen la transparencia del proceso y brinden al personal la oportunidad de solicitar aclaraciones o reconsideraciones de manera formal y ordenada.
 7. **Incorporar criterios relacionados con la carga emocional y las exigencias del trabajo**, valorando aspectos como manejo del estrés, toma de decisiones, trabajo en binomio y adaptación a situaciones de riesgo.

8. **Realizar evaluaciones periódicas del propio sistema evaluativo**, a fin de actualizar procedimientos, corregir inconsistencias y asegurar su alineación con las necesidades operativas de la unidad y con los principios institucionales de mérito y objetividad.

9. **Comunicación Clara:** Proporcionar explicaciones escritas y verbales de los resultados de las evaluaciones, incluyendo ejemplos específicos de fortalezas y áreas de mejora.

Estas recomendaciones, fundamentadas en los hallazgos empíricos del estudio y marcos teóricos, buscan transformar el proceso de evaluación en una herramienta estratégica para mejorar el desempeño del personal, la cohesión de la unidad y los resultados de seguridad pública. Al fomentar una cultura de objetividad, mejora continua y reconocimiento, la Unidad Canina puede consolidar su rol como pilar de la excelencia operativa de la Policía Nacional y con los objetivos de seguridad pública del Estado panameño,

Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. Wiley.

Arias, F. (2022). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. Editorial Episteme.

Burgos Acosta, J. J., & Pérez Rocha, M. I. (2023). Evaluación del desempeño laboral y productividad en organizaciones públicas latinoamericanas. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/>

Cardona, L. (2021). Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano. Revista Latinoamericana de Administración Pública, 13(2), [45–59](#).
<https://doi.org/10.32719/2450-9098.2021.13.2.45>

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Constitución Política de la República de Panamá. (2004). Asamblea Nacional de Panamá. <https://www.asamblea.gob.pa>

Crócamo Mojica, J. (2024). Gestión del talento humano por competencias en el contexto de la carrera administrativa panameña [Tesis de maestría]. Universidad de Panamá.

Cuesta Santos, A. (2020). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.

Dirección General de Carrera Administrativa [DIGECA]. (2009). Manual de normas y procedimientos para la evaluación del desempeño y rendimiento en el sector público panameño. Autor.

Dueñas Holguín, M., & Moreno Cevallos, P. (2024). Prácticas de gestión del talento humano en el sector público panameño y su impacto en la eficiencia organizacional. *Revista Gestión Pública y Desarrollo*, 8(1), 20–35.
<https://doi.org/10.1590/gpd.2024.8.1.20>

Flores, R., & Cervantes, J. (2019). La evaluación del desempeño como herramienta de gestión. *Revista Iberoamericana de Administración*, 15(3), 120–135.
<https://doi.org/10.1016/ria.2019.15.3.120>

García-Rodríguez, M., López, A., & Navarro, P. (2020). Evaluación por competencias en cuerpos de seguridad en España. *Revista Española de Administración Pública*, 212(4), 233–250. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3671542>

González, M., & Carrión de González, L. (2025). La evaluación del desempeño como herramienta para incrementar la motivación laboral en instituciones públicas panameñas. *Revista Panameña de Ciencias Sociales*, 11(2), 50–68.
<https://revistapanama.edu.pa/>

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R., & Duana, P. (2020). Técnicas de recolección y análisis de datos en investigación social. Editorial UAPA.

Huamán Coronel, E., & Medina Sotelo, J. (2022). Evaluación del desempeño y transformación digital en el sector público. *Revista de Innovación y Administración Pública*, 5(2), 67–81. <https://doi.org/10.18779/riap.2022.5.2.67>

Luján Huaraca, M. (2025). Motivación laboral y desempeño organizacional en una microempresa de Ayacucho. *Revista Latinoamericana de Psicología Aplicada*, 14(1), 22–37. <https://doi.org/10.17605/osf.io/ayacucho14>

Ministerio de Seguridad Pública [MINSEG]. (2010). Ley No. 15 de 14 de abril de 2010, que crea el Ministerio de Seguridad Pública. *Gaceta Oficial* N.º 26482.

Moreno Rivera, P. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en centros de salud policiales de Guayaquil. *Revista de Ciencias Administrativas*, 7(3), 55–72. <https://doi.org/10.32719/rca.2021.7.3.55>

Pastor, A. (2019). *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Editorial UAPA.

Pérez-Vallejo, J., & Fernández-Muñoz, M. (2019). Sistemas de evaluación del desempeño en la Policía Nacional de Colombia: Perspectiva de objetividad. *Revista Colombiana de Administración Pública*, 6(2), [98–115](https://doi.org/10.30554/rcap.2019.6.2.98).
<https://doi.org/10.30554/rcap.2019.6.2.98>

Policía Nacional de Panamá. (2025). Informe operativo y organizacional de la Unidad Canina de Tocumen. Policía Nacional de Panamá.

Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *Administración de personal y recursos humanos* (8.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL UNIFORMADO EN LA UNIDAD CANINA DE LA POLICÍA NACIONAL

Objetivo: Recopilar información sobre la percepción y efectividad del proceso de evaluación del desempeño en la unidad canina.

Instrucciones:

Marque con una "X" la opción que mejor represente su respuesta.

En las preguntas abiertas, por favor, exprese su opinión de manera clara y concisa.

1. Datos generales

1.1. Grado o rango:

Agente

Cabo 1

Cabo 2

Sargento 1

Sargento 2

Subteniente

Teniente

Capitán

Mayor

Otro (especifique): _____

1.2. Años de servicio en la Unidad Canina:

Menos de 1 año

1 - 3 años

4 - 6 años

Más de 6 años

2. Conocimiento y percepción del proceso de evaluación

2.1. ¿Conoce los criterios con los que se evalúa su desempeño en la unidad canina?

Sí

No

Parcialmente

2.2. ¿Considera que el proceso de evaluación es claro y bien estructurado?

Sí

No

En ocasiones

2.3. ¿Qué aspectos cree que deberían mejorarse en la evaluación del desempeño? (Pregunta abierta)

3. Aplicación del proceso de evaluación

3.1. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

Mensual

Trimestral

- Semestral
- Anual
- No tengo conocimiento

3.2. ¿Quién realiza la evaluación de su desempeño?

- Supervisores directos
- Comandantes de unidad
- Evaluadores externos
- No tengo certeza

3.3. ¿Considera que la evaluación refleja de manera justa su desempeño?

- Sí
- No
- En algunos casos

3.4. En caso de que su respuesta anterior haya sido "No" o "En algunos casos", explique por qué: _____

4. Impacto y utilidad de la evaluación

4.1. ¿La evaluación del desempeño ha influido en su desarrollo profesional dentro de la unidad?

- Sí, de manera positiva
- No ha tenido impacto
- Sí, pero de manera negativa

No estoy seguro

4.2. ¿Recibe retroalimentación después de la evaluación?

Sí, siempre

Algunas veces

No

4.3. ¿Qué tipo de mejoras le gustaría ver en el sistema de evaluación? (Pregunta abierta)

5. Comentarios generales

5.1. ¿Desea agregar algún comentario o sugerencia sobre el proceso de evaluación del desempeño en la unidad canina?

Figura 1: Personal uniformado de la Unidad Canina de la Policía Nacional de en
Tocumen.

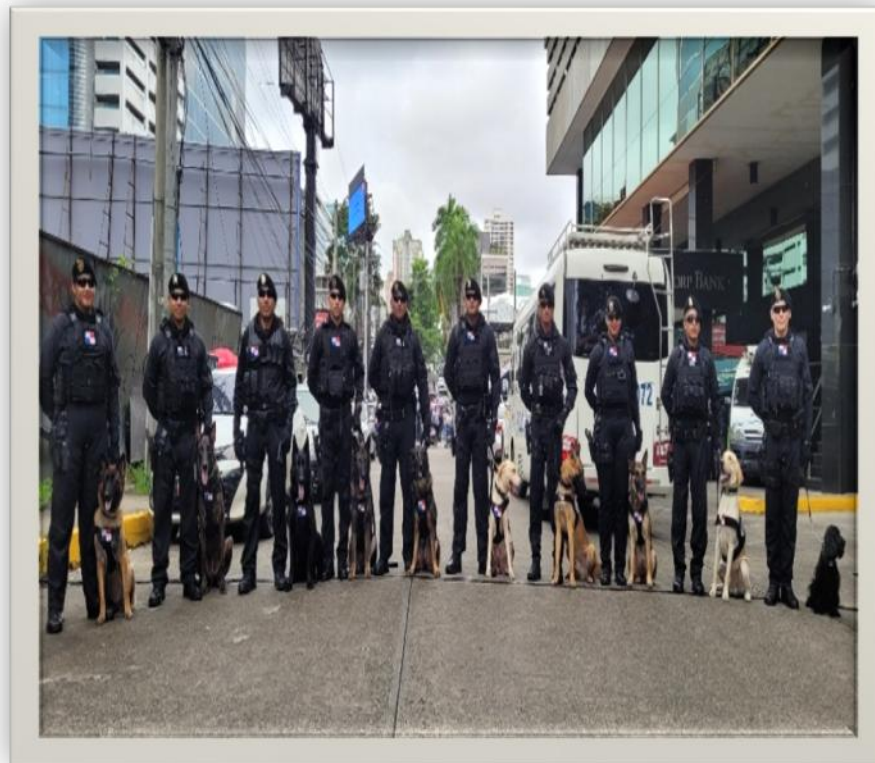


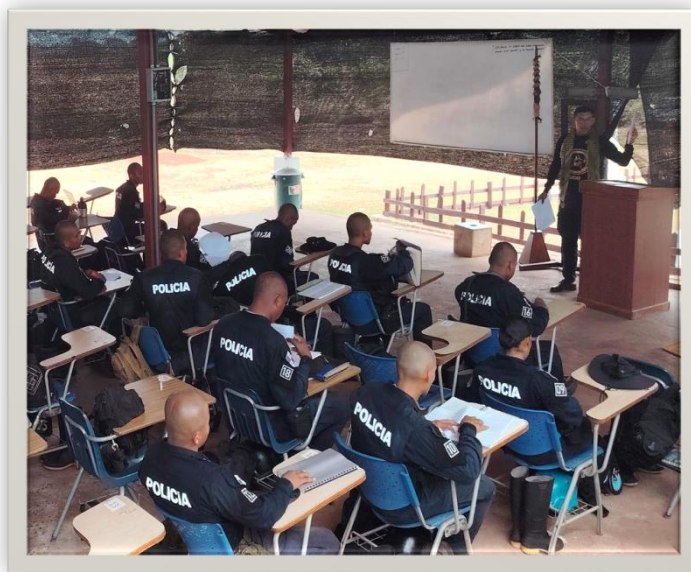
Figura 2: Organigrama Estructural de la Unidad Canina. El personal de la Unidad Canina desempeña funciones específicas según su jerarquía y especialidad, las cuales se organizan conforme a la estructura establecida en el organigrama institucional (Policía Nacional de Panamá, 2025).



Figura 3: Personal de la Unidad Canina en la Zona de Adestramiento de la Unidad Canina Tocumen.



Figura 4. Aplicación de Evaluación del Desempeño Aplicado a la Unidad Canina en
Tocumen



C.- EVALUACIÓN DE LAS JORNADAS DE TRABAJO		PUNTUACIÓN TOTAL	
MÍNIMO DE JORNADAS REGULARES DE TRABAJO ANUAL			
Tipo de servicio policial		5 X 2	
Mínimo de servicios policiales anual		226	
Cantidad de servicios policiales realizados		226	
Calificación Porcentual		100%	
EVALUACIONES PARCIALES DE SERVICIOS POLICIALES			
1RA. EVALUACIÓN PARCIAL DEL SERVICIO		2DA. EVALUACIÓN PARCIAL DEL SERVICIO	
Inicio del periodo de evaluación	01/01/2021	Inicio del periodo de evaluación	05/02/2021
Fecha del cambio	05/01/2021	Fecha del cambio	05/01/2021
Tipo de servicio policial	5 X 2	Tipo de servicio policial	6 X 3
Mínimo de servicios Policiales al Año	226	Mínimo de servicios Policiales al Año	211
Cantidad de servicios realizados	100	Cantidad de servicios realizados	119
Calificación Porcentual	44%	Calificación Porcentual	56%
CALIFICADO		CALIFICADOR	
JEFE DE ZONA, ÁREA O DEPENDENCIA			
FECHA:		Reclamo de calificación	
		Coloque una X, si no está de acuerdo con su calificación	

Evaluación de Jornadas de Trabajo

1.2 Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación de la evaluación de servicio policial, será para el personal juramentado de niveles de cargo básico, de oficiales y superior, tal cual se muestra en la siguiente tabla:

NIVELES	CARGOS
Nivel superior	Comisionado
	Subcomisionado
Nivel de oficiales	Mayor
	Capitán
	Teniente
	Subteniente
Nivel básico	Sargento primero
	Sargento segundo
	Cabo primero
	Cabo segundo
	Agente

Figura 5: Hoja de Evaluación de Desempeño Anual

POLICIA NACIONAL										
HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL										
NIVEL ESTRATÉGICO										
EVALUACIÓN TOTAL DE DESEMPEÑO							0			
A.- DATOS GENERALES										
RANGO: _____				POSICIÓN: _____						
NOMBRE COMPLETO _____				PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____						
LUGAR DE SERVICIO - NIVEL: _____										
TIEMPO EN EL RANGO: _____				FECHA DEL ÚLTIMO ASCENSO: _____						
B.- CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN										
1.- PENSAMIENTO CONCEPTUAL										
FACTORES ESPECÍFICOS					I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Capacidad la reflexión para la solución de problemas.				0	0	0	4	4	8
b.	Desarrolla nuevas ideas y reflexiona sobre las experiencias previas.				0	0	0	4	4	
2.- ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA										
FACTORES ESPECÍFICOS					I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Planifica, organiza, coordina y supervisa actividades alineadas con los objetivos y estrategias de la institución.				0	0	0	4	4	4
3.- LIDERAZGO ESTRATÉGICO										
FACTORES ESPECÍFICOS					I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Promueve la inteligencia colectiva, identificando las capacidades y fortalezas de su equipo de trabajo.				0	0	0	4	4	4
4.- ORIENTACIÓN AL ORDEN ESTABLECIDO										
FACTORES ESPECÍFICOS					I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Monitorea el desarrollo de proyectos, respecto a los planes de acción previamente establecidos.				0	0	0	4	4	4
5.- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS										
FACTORES ESPECÍFICOS					I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Establece metas en su área de trabajo, en concordancia con los objetivos estratégicos de la institución.				0	0	0	4	4	4
6.- INICIATIVA										
FACTORES ESPECÍFICOS					I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Propone acciones de mejora a los sistemas y procedimientos, para solucionar los problemas que se generan en su área de trabajo.				0	0	0	4	4	4
7.- MEJORAMIENTO CONTINUO										
FACTORES ESPECÍFICOS					I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Incrementa sus capacidades personales, orientándolas hacia la mejora de su desempeño, a fin de alinearse con las demandas institucionales.				0	0	0	4	4	4

8.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO							
FACTORES ESPECÍFICOS		I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Analiza y reflexiona respecto a los elementos del entorno, para proponer resultados factibles y coherentes, alineados con sus funciones, alcance y limitaciones.	0	0	0	4	4	12
b.	Demuestra capacidad de observación, creatividad y motivación, para lograr un mejor desempeño del talento humano a su cargo.	0	0	0	4	4	
c.	Planifica el trabajo según los requerimientos, políticas y directrices institucionales.	0	0	0	4	4	
9.- FLEXIBILIDAD							
FACTORES ESPECÍFICOS		I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Se adapta a las exigencias del entorno laboral, logrando eficacia en sus responsabilidades, en los diferentes contextos.	0	0	0	4	4	12
b.	Realiza cambios internos, para enfrentar las transformaciones externas en forma rápida y oportuna.	0	0	0	4	4	
c.	Permite el desarrollo de las capacidades individuales de su personal, preservando el cumplimiento de la norma vigente.	0	0	0	4	4	
10.- LIDERAZGO DE EQUIPOS							
FACTORES ESPECÍFICOS		I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Se posiciona como líder al realizar trabajos en conjunto con otras personas internas o externas a la institución, y se asegura que otros internalicen.	0	0	0	4	4	4
11.- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
FACTORES ESPECÍFICOS		I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Reconoce los posibles conflictos y busca alternativas de solución, que satisfagan a las partes involucradas.	0	0	0	4	4	8
b.	Reflexiona y actúa con determinación y tenacidad frente a situaciones de conflicto.	0	0	0	4	4	
12.- CONFIANZA EN SI MISMO							
FACTORES ESPECÍFICOS		I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Escoge las situaciones sumamente desafiantes.	0	0	0	4	4	4
13.- INTELIGENCIA EMOCIONAL							
FACTORES ESPECÍFICOS		I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Capacidad para controlar las emociones propias, en situaciones difíciles o de conflicto.	0	0	0	4	4	4
14.- HABILIDADES COMUNICATIVAS							
FACTORES ESPECÍFICOS		I	NM	CR	S	TOTAL	T.D.
a.	Capacidad de promover sinergia a través de la transmisión efectiva de la información a personas externas de la institución y personal bajo su mando.	0	0	0	4	4	4
15.- RESPONSABILIDAD EN EL SERVICIO							
FACTORES ESPECÍFICOS		PUNTOS			TOTAL		
a.	Es puntual en entrega de trabajo						
b.	No se incapacita, no pide permiso y se extiende en el turno						

JEFE DE ZONA, ÁREA O DEPENDENCIA

FECHA: _____

<input type="checkbox"/>
Reclamo de calificación Coloque una X, si no está de acuerdo con su calificación.

Figura 6 : Anexo “ A” Norma y Procedimiento de la Evaluación Anual

ANEXO “A” de la D.O.G.-00.04-NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN ANUAL**CAPÍTULO II****II. NIVELES DE COMPETENCIAS****2.1 Niveles de competencias, según la organización y cargos de la Policía Nacional**

Los niveles de competencias, según la organización y cargos de la Policía Nacional, son los siguientes:

1. Estratégico.
2. Operacional.
3. Táctico.
4. Apoyo administrativo.
5. Básico.

2.2 Conceptos de niveles de competencias

Los conceptos de niveles de competencias serán desarrollados sobre la base de las funciones que debe cumplir el miembro juramentado en cada cargo, que, agrupados en los diferentes niveles, permiten la elaboración y aplicación de las hojas de evaluación de desempeño anual, tal cual se muestra en el siguiente cuadro:

NIVELES DE COMPETENCIAS, SEGÚN LA ORGANIZACIÓN Y CARGOS DE LA POLICÍA NACIONAL	
COMPETENCIAS	CONCEPTOS
ESTRATÉGICA	Es aquella competencia encaminada al logro de los objetivos y funciones de la Policía Nacional, a través de la planificación y control de todas las actividades administrativas y operativas a nivel nacional.
OPERACIONAL	Es aquella competencia que traduce los objetivos estratégicos en planes, proyectos y procesos, estableciendo medidas de control y supervisión para su cumplimiento a nivel provincial o de regiones del país en atención a las necesidades de servicio y requerimientos para el cumplimiento de la misión institucional.
TÁCTICA	Es aquella competencia que se encarga de supervisar o ejecutar las acciones operativas específicas en lugares determinados de la geografía nacional, las cuales están orientadas al cumplimiento de los planes y órdenes.
ADMINISTRATIVA	Es aquella competencia que brinda asesoría, apoyo administrativo,

ANEXO "A" de la D.O.G.-00.04-NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN ANUAL

	<p>coordinación, fiscalización y de servicio a los distintos niveles, facilitando información y orientación, para posibilitar la materialización de las acciones institucionales de los objetivos y funciones legítimas.</p> <p>Se mide por los resultados de la gestión para reclutar y formar talento humano, adquirir los bienes y servicios logísticos, tecnológicos, de equipo, armamento y transporte, necesarios para la ejecución de los planes y órdenes, orientados por los objetivos estratégicos y las funciones legítimas de la Policía Nacional.</p>
<p>BÁSICA</p>	<p>Es aquella competencia para ejecutar las acciones operativas específicas, de intervención policial, administrativa o técnica, con apego a las normas, procedimientos e instrucciones dadas, para el cumplimiento y materialización directa o indirecta de la misión institucional de proteger y servir.</p>

PROPUESTA

Por los resultados y hallazgos obtenidos, la propuesta tiene como título “Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Uniformado en la Unidad Canina de la Policía Nacional de Tocumen”, la cual tiene como finalidad fortalecer y optimizar el sistema actual de evaluación del desempeño.

El formato incluye secciones destinadas a la recopilación de datos generales del evaluado, criterios de evaluación, escala de calificación, observaciones, recomendaciones y resultado final. Asimismo, se contemplan indicadores relacionados con la disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo, desempeño operativo, manejo del binomio canino, condición física y conducta profesional.

La implementación de este formato permitirá estandarizar el proceso evaluativo y facilitar la medición del desempeño del personal uniformado, contribuyendo a la mejora continua dentro de la unidad.

Resultados esperados

- Mayor objetividad en las evaluaciones
- Mejora del desempeño del personal
- Mejor toma de decisiones
- Fortalecimiento institucional

Figura 7: Propuesta de la Hoja de Evaluación del Desempeño

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PERSONAL UNIFORMADO					
DATOS GENERALES					
Nombre del evaluado: _____					
Cédula: _____					
Rango: _____					
Cargo: _____					
Unidad: _____					
Nombre del evaluador: _____					
Fecha de evaluación: ____ / ____ / _____					
II. ESCALA DE EVALUACIÓN					
Valor	Descripción				
5	Excelente				
4	Bueno				
3	Regular				
2	Deficiente				
1	Muy Deficiente				
III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
1. Disciplina					
Indicador	5	4	3	2	1
Cumplimiento de normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto a sus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Responsabilidad					
Indicador	5	4	3	2	1
Cumplimiento de tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Trabajo en equipo					

Indicador	5	4	3	2	1
Colaboración con compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Desempeño operativo					
Indicador	5	4	3	2	1
Participación en operativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia en resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Condición física					
Indicador	5	4	3	2	1
Resistencia física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud para el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Conducta profesional					
Indicador	5	4	3	2	1
Ética profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. RESULTADO FINAL					
Puntaje total:					
Clasificación:-					
90 – 100 Excelente					
80 – 89 Bueno					
70 – 79 Regular					
60 – 69 Deficiente					
Menos de 60 Muy Deficiente					
V. OBSERVACIONES					

