



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

## **TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERÍODO 2017.**

## **AUTORA:**

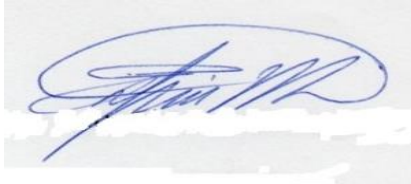
**FANNY ALICIA WACHAPA TAPUY**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

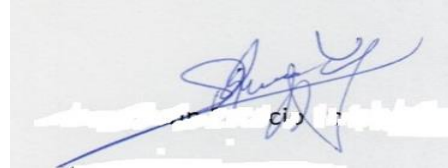
**2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Fanny Alicia Wachapa Tapuy, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
**DIRECTOR TRIBUNAL**



Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Fanny Alicia Wachapa Tapuy, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de junio de 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fanny Alicia Wachapa Tapuy', enclosed within a large, stylized blue oval scribble.

Fanny Alicia Wachapa Tapuy

C.C. 160047347-2

## **DEDICATORIA**

Dedico este Proyecto de Titulación a Dios por que ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, guiándome y dándome fuerzas para continuar.

A mis Padres y hermanos María y Domingo, José, Darío y Kevin quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Y finalmente a mi esposo e hijo, Rolando e Iker, quienes ahora son los más importantes en mi vida, mi Familia es por ellos que he llegado a cumplir esta meta. Los amo.

***FANNY ALICIA WACHAPA TAPUY***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad; a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE, en especial a mi MADRE con mucho amor y cariño y mis HERMANOS, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A mi tribunal de Tesis Ing. Eduardo Espín director y miembro Ing. Edwin Pombosa, quienes a lo largo de este tiempo me han orientado con sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de mi tesis, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

Por último y no menos importante a un gran amigo al licenciado Gustavo Silva alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera y a todo su personal por el apoyo y respaldo recibido en todo este tiempo.

**FANNY ALICIA WACHAPA TAPUY**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
 <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1 <i>Formulación del Problema</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2 <i>Delimitación del Problema</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....</b>	<b>5</b>
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1 Fundamentación teórica.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 <i>Evaluación de Desempeño</i> .....</b>	<b>6</b>
2.1.1.1 <i>Importancia</i> .....	8
2.1.1.2 <i>Propósito</i> .....	9
2.1.1.3 <i>Beneficios</i> .....	11
2.1.1.4 <i>Desventajas</i> .....	12
2.1.1.5 <i>Técnicas de Evaluación de Desempeño</i> .....	14
<b>2.1.2 <i>Gestión de Talento Humano</i> .....</b>	<b>21</b>
2.1.2.1 <i>Productividad del Talento Humano</i> .....	24
2.1.2.2 <i>¿Qué factores entonces inciden en los niveles de productividad de las personas?</i> .....	24
2.1.2.3 <i>¿Cómo lograr que los funcionarios sean más productivos?</i> .....	26
<b>2.2 Idea a defender.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Variables.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1 <i>Independiente:</i> .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 <i>Dependiente</i>.....</b>	<b>27</b>

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

<b>3.1</b>	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	28
<b>3.2</b>	<b>Tipos de investigación</b> .....	28
<b>3.2.1</b>	<i>De campo</i> .....	28
<b>3.2.2</b>	<i>Bibliográfica – Documental</i> .....	28
<b>3.2.3</b>	<i>Investigación Explorativa</i> .....	28
<b>3.3</b>	<b>Métodos, Técnicas e Instrumentos</b> .....	29
<b>3.3.1</b>	<i>Métodos</i> .....	29
3.3.1.1	<i>Analítico</i> .....	29
3.3.1.2	<i>Deductivo</i> .....	29
3.3.1.3	<i>Inductivo</i> .....	29
<b>3.3.2</b>	<i>Técnicas</i> .....	29
3.3.2.1	<i>Observación</i> .....	29
3.3.2.2	<i>Encuesta</i> .....	30
3.3.2.3	<i>Formulario</i> .....	30
<b>3.3.3</b>	<i>Instrumentos</i> .....	30
<b>3.4</b>	<b>Población y Muestra</b> .....	31
<b>3.4.1</b>	<i>Población</i> .....	31
<b>3.4.2</b>	<i>Muestra</i> .....	34
<b>3.5</b>	<b>Análisis de Resultados</b> .....	34
<b>3.5.1</b>	<i>Matriz FODA</i> .....	53
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b> .....		55
<b>4.1</b>	<b>Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera</b> .....	55
<b>4.1.1</b>	<i>Historia de la Organización</i> .....	55
<b>4.1.2</b>	<i>Misión</i> .....	56
<b>4.1.3</b>	<i>Visión</i> .....	56
<b>4.1.4</b>	<i>Valores</i> .....	56
<b>4.1.5</b>	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	57
<b>4.1.6</b>	<i>Organigrama Estructural</i> .....	58
<b>4.2</b>	<b>Título</b> .....	59
<b>4.3</b>	<b>Justificación</b> .....	59
<b>4.4</b>	<b>Marco Legal</b> .....	59
<b>4.5</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	60

4.5.1	<i>Introducción</i> .....	60
4.5.2	<i>Aplicación de la evaluación al desempeño del talento humano</i> .....	62
4.5.3	<i>Definición de indicadores de evaluación del desempeño.</i> .....	63
4.5.4	<i>Difusión del programa de evaluación</i> .....	63
4.5.5	<i>Entrenamiento a evaluadores.</i> .....	63
4.5.6	<i>Ejecución del proceso de evaluación.</i> .....	64
4.5.7	<i>Procedimiento del modelo de evaluación según formulario SENRES-EVAL-01</i> .....	66
4.5.8	<i>Primer factor: Evaluación de las actividades del puesto</i> .....	66
4.5.9	<i>Segundo factor: Evaluación de los conocimientos.</i> .....	67
4.5.10	<i>Tercer factor: Competencias técnicas del puesto.</i> .....	67
4.5.11	<i>Cuarto factor: Evaluación de competencias universales</i> .....	68
4.5.12	<i>Quinto Factor: Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.</i> ....	69
4.5.13	<i>Último parámetro: Evaluación del ciudadano.</i> .....	69
4.5.14	<i>Parte final de la evaluación: Resultado de la Evaluación</i> .....	70
4.5.15	<i>Evaluación aplicada</i> .....	71
4.6	<b>Presupuesto para las capacitaciones</b> .....	86
<b>CONCLUSIONES</b> .....		88
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		89
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Nómina del personal a nombramiento del GADM del cantón Mera .....	31
Tabla 2-3:	Nómina del personal a contrato del GADM del cantón Mera.....	33
Tabla 3-3:	Pregunta 1.....	35
Tabla 4-3:	Pregunta 2.....	36
Tabla 5-3:	Pregunta 3.....	37
Tabla 6-3:	Pregunta 4.....	38
Tabla 7-3:	Pregunta 5.....	39
Tabla 8-3:	Pregunta 6.....	40
Tabla 9-3:	Conoce usted los parámetros que se utilizan al momento de la Evaluación .....	41
Tabla 10-3:	Cuales son los beneficios que se obtienen al realizar la Evaluación del Desempeño.....	42
Tabla 11-3:	Considera usted que se debería aplicar otro método de Evaluación .....	43
Tabla 12-3:	Pregunta 4.....	44
Tabla 13-3:	Si la respuesta fue un Si, le beneficia para que se tome en cuenta la capacitación.....	45
Tabla 14-3:	Pregunta 6.....	46
Tabla 15-3:	Trabaja usted es forma conjunta con los jefes departamentales para realizar la Evaluación del Desempeño .....	47
Tabla 16-3:	Notifica usted a los jefes departamentales y trabajadores la fecha y hora de la evaluación.....	48
Tabla 17-3:	Realizan capacitaciones al personal sobre los parámetros a evaluar .....	49
Tabla 18-3:	Considera usted que aplicar la evaluación del desempeño laboral resulta beneficioso para el GADM .....	50
Tabla 19-3:	La evaluación del desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos.....	51
Tabla 20-3:	Una vez conocido los resultados de la evaluación realizan un plan de acción para mejorar los resultados .....	52
Tabla 21-3:	Matriz FODA .....	53
Tabla 1-4:	Distribución del talento humano por unidades departamentales.....	64
Tabla 2-4:	Formulario GADM Mera-EVAL-01-Modificado.....	71

Tabla 3-4:	Resultado de la evaluación de desempeño personal a nombramiento y contrato.....	74
Tabla 4-4:	Evaluación del Desempeño .....	79
Tabla 5-4:	Indicador Propuesto .....	81
Tabla 6-4:	Formato de Capacitación.....	83
Tabla 7-4:	Cronograma.....	85
Tabla 8-4:	Presupuesto .....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Está de acuerdo con que se aplique la Evaluación .....	35
Gráfico 2-3: Posee conocimientos necesarios sobre el EVAL-01 .....	36
Gráfico 3-3: Considera que se debería socializar los parámetros de evaluación.....	37
Gráfico 4-3: Es notificado con los resultados de la evaluación.....	38
Gráfico 5-3: Considera que se debería incentivar a los resultados .....	39
Gráfico 6-3: De que incentivo le gustaría ser participe .....	40
Gráfico 7-3: Conoce los parámetros de evaluación .....	41
Gráfico 8-3: Cuales son los beneficios que se obtienen al realizar la Evaluación del Desempeño.....	42
Gráfico 9-3: Se debería aplicar otro método de Evaluación del Desempeño .....	43
Gráfico 10-3: Aplicar la evaluación de desempeño resulta beneficioso.....	44
Gráfico 11-3: Se toma en cuenta la capacitación.....	45
Gráfico 12-3: Sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos .....	46
Gráfico 13-3: Trabaja usted es forma conjunta con los jefes departamentales para realizar la evaluación del desempeño.....	47
Gráfico 14-3: Notifica los resultados de la Evaluación de Desempeño .....	48
Gráfico 15-3: Realiza capacitaciones sobre los parámetros a evaluar.....	49
Gráfico 16-3: Aplicar la Evaluación de desempeño resulta beneficioso GADM.....	50
Gráfico 17-3: La evaluación sirve para elaborar un plan de capacitaciones.....	51
Gráfico 18-3: Realizan un Plan de acción para mejorar los resultados .....	52
Gráfico 1-4: Organigrama.....	58
Gráfico 2-4: Encabezado formulario SENRES-EVAL-01 .....	66
Gráfico 3-4: Primer Factor Evaluación de las actividades del puesto .....	66
Gráfico 4-4: Segundo factor Evaluación de los conocimientos.....	67
Gráfico 5-4: Tercer Factor Competencias Técnicas del Puesto.....	67
Gráfico 6-4: Cuarto factor Evaluación de Competencias Universales .....	68
Gráfico 7-4: Quinto factor Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo..	69
Gráfico 8-4: Último parámetro Evaluación del ciudadano .....	69
Gráfico 9-4: Resumen de resultados de la evaluación.....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A: Encuesta: Trabajadores
- Anexo B: Encuesta directores departamentales
- Anexo C: Encuesta departamento de talento humano
- Anexo D: Fotografías
- Anexo E: Formulario EVAL-O1
- Anexo F: Formulario EVAL- O1
- Anexo G: Formato evaluación del ciudadano
- Anexo H: Formato acta de entrega de resultados
- Anexo I: Formato resultados evaluación de desempeño 2018
- Anexo J: Formato resultados evaluación de desempeño 2018

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito realizar una evaluación del desempeño para mejorar la productividad del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera, periodo 2017. Para efectuar un diagnóstico en la institución se aplicó encuestas a todos los funcionarios de esta institución, conformada actualmente por cincuenta y uno trabajadores distribuidos en cinco departamentos, lo que contribuyó a obtener una perspectiva clara sobre la forma en la que se estaba llevando a cabo el proceso de evaluación del personal. Al realizar un análisis de los resultados obtenidos de la encuesta se ha determinado una profunda carencia de un sistema formal de evaluación, debido a que no se considera de forma permanente los procedimientos y las normas técnicas que amerita un proceso de evaluación óptimo dentro de una institución pública. Una vez concluido las respectivas evaluaciones del desempeño laboral se propone un plan de capacitación para los funcionarios del GADM el mismo que tiene como objetivo comprender la importancia que tiene la Evaluación del Desempeño laboral que rige la LOSCCA. En conclusión, la evaluación del desempeño al talento humano es un mecanismo de medición que contribuye al desarrollo institucional a través de la mejora continua e integral de los trabajadores. Se recomienda al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera aplicar las evaluaciones del desempeño al talento humano mediante mecanismos y procedimientos en base a la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluaciones de Desempeño dictaminado por el Ministerio de Trabajo.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <DESEMPEÑO LABORAL>, <TALENTO HUMANO>, <EVALUACIÓN DE PERSONAL>, <CAPACITACIÓN>, <MERA (CANTÓN)>



Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The present graduation work deals with carrying out a performance evaluation to improve the productivity of the human talent of the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Mera Canton, 2017 period. To conduct a diagnosis of the institution questionnaires were applied to all the officers of this institution, at the moment, made up of fifty one workers and distributed into five departments, which contributed to obtain a clear perspective on the way the staff evaluation process was being carried out. Upon conducting an analysis of the questionnaire results a profound lack of an evaluation formal system due to the fact that procedures and technical norms are not permanently considered which required an optimum evaluation process in a public institution. Once the corresponding labor performance evaluations were concluded, a training plan is proposed for the officers of the GADM whose objective is understanding the Labor Performance Evaluation managing the LOSCCA. As a conclusion, the human talent performance evaluation is a measurement device contributing to the institutional development through the continuous and integral improvement of the workers. The Human Talent Department of the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Mera Canton is recommended to apply the evaluations of the human talent performance through the Technical Norm of Assessment of Services and Evaluations of Performance stated by the Work Ministry.

**Key Words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <LABOR PERFORMANCE> <HUMAN TALENT> <STAFF EVALUATION> <TRAINING > <MERA (CANTON)>



# INTRODUCCIÓN

Para la presente investigación se busca analizar la evaluación de desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera, provincia de Pastaza en el periodo 2017 para con ello poder identificar un método adecuado que permita mejorar la evaluación de desempeño.

Esta necesidad de evaluar el desempeño del personal da lugar por la necesidad de alcanzar un nivel de rendimiento laboral del talento humano adecuado. Para poder ejecutar este proyecto fue necesario recolectar información bibliográfica – documental para con ello conocer la perspectiva de otros autores que conozcan sobre el tema y permitan sustentar la propuesta que se desea presentar.

Con la finalidad de analizar detalladamente el tema se procese a detallar como se estructura la investigación:

**Capítulo I:** En este capítulo se procede a detallar el problema de investigación mediante la formulación y delimitación del problema, justificación y objetivos.

**Capítulo II:** En este apartado se realiza una conceptualización de las variables y temas relacionados con la investigación.

**Capítulo III:** Para el tercer capítulo se procede a realizar un análisis metodológico de cómo se va a manejar la investigación, para esto se detalla la idea a defender, variables de estudio, modalidad de investigación en este caso es el formulario EVAL 01 de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES)

**Capítulo IV:** En este capítulo se procede a desarrollar la propuesta de sobre el método de evaluación a aplicar.

Finalmente se realizan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego de efectuar la presente investigación.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones presentan varios retos siendo uno de los más importantes el contar con personal adecuado ya que esto permite que los procesos se ejecuten de mejor manera demostrando índices altos de eficiencia y eficacia en las actividades a realizar.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera no cuenta con un sistema que permita evaluar el desempeño de los trabajadores de la institución, lo que refleja que los funcionarios no realicen ciertas acciones que mejoren el desempeño.

Alcanzar el desempeño eficaz es el anhelo no solo de directivos sino también de los funcionarios de una empresa; su cumplimiento no solo depende de las capacidades que puedan tener el personal, dependen también de otros factores que en ocasiones suelen ser inobservados por los directivos y que pueden afectar en la productividad de la organización.

En este contexto, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del cantón Mera, son evidentes las inapropiadas formas de comportamiento de varios funcionarios, poca cordialidad en la atención al usuario, así como también retrasos en la ejecución de obras, trámites administrativos extremadamente complejos, insuficiente información para el cliente, entre otros aspectos, mismos que están afectando directamente a la imagen corporativa de la entidad, se cuestiona el uso eficiente de recursos y consecuentemente el desarrollo de la población camina a paso lento.

El desarrollo de los pueblos, dependen del ahínco con el que las instituciones públicas observen los problemas, incluyan en los planes de desarrollo y ordenamiento local y ejecuten con eficacia lo planificado. Aspectos que sin la cooperación efectiva de sus funcionarios probablemente queden en letra muerta. De allí la necesidad de identificar cuáles son los factores críticos que afectan el óptimo desempeño del personal del GADM de Mera a través de una evaluación objetiva del desempeño de cada uno de los funcionarios y empleados en sus diferentes niveles; con la finalidad de proporcionar a



las autoridades elementos claros y confiables que les permita orientar sus decisiones y de esta manera lograr el tan anhelado desempeño eficaz de todos los funcionarios, empleados y obreros de la entidad antes indicada. Ya que, de no tomar acciones respecto al desempeño, con seguridad en el mediano y largo plazo el (GADM) tendrá que enfrentar protestas sociales, observaciones por parte de las entidades de control, obras inconclusas, bienes materiales deteriorados más de la cuenta, lo cual originará reducción presupuestaria y por ende pondrá en entredicho la capacidad de gestión de las autoridades, directores departamentales y lo que es más retraso en desarrollo social.

La evaluación que se aplicará en la presente investigación es la Evaluación de Desempeño de 90° misma que permitirá dar al colaborador una retroalimentación que permita mejorar el desempeño y comportamiento de una manera objetiva.

#### **1.1.1 *Formulación del Problema***

¿Cómo incidirá la Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo descentralizado municipal del cantón Mera, en el mejoramiento de las actividades por ellos desempeñadas?

#### **1.1.2 *Delimitación del Problema***

La presente investigación se realizará en el Gobierno Descentralizado Municipal del Cantón Mera, mismo que se encuentra ubicado en la Provincia de Pastaza en la avenida Francisco Salvador Moral y Velasco Ibarra. El estudio se aplicará a toda la entidad durante el periodo 2018 para que de esta manera se pueda visualizar el comportamiento con respecto al desempeño de los funcionarios.

#### **a) De contenido:**

Campo de Acción: Departamento de Talento Humano

Objeto de Estudio: Desempeño laboral

## **b) Espacial:**

Empresa: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera.

Provincia: Pastaza.

Cantón: Mera.

Dirección: Avda. Francisco Salvador Moral y Velasco Ibarra

E-mail: [municipio\\_mera@hotmail.com](mailto:municipio_mera@hotmail.com)

## **1.2 Justificación**

Toda entidad requiere tener un conocimiento sólido sobre el desempeño de los colaboradores para lo cual es necesario evaluarlo para identificar falencias y mejorar en caso de que este a tiempo o disminuir el nivel de afectación hasta eliminarlo, en el caso de que existan aspectos positivos también es necesario darle el seguimiento correspondiente ya que esto permite incentivar a los trabajadores a que continúen realizando correctamente sus labores o tratar de agregarle un plus que permita mejorar dicho aspecto.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica porque la evaluación al desempeño está basada en principios y parámetros técnicos y científicos obtenidos de fuentes bibliográficas de manera que enriquecen los conocimientos del investigador relacionados con el desempeño eficaz del personal, lo cual servirán de aporte fundamental para diseñar estrategias que permitan impulsar el mejoramiento en el desempeño del personal del (GADM) del cantón Mera en la provincia de Pastaza.

La importancia de la presente investigación radica en que existen factores que aún no son visibles que están afectando el nivel de rendimiento y consecuentemente la productividad de la municipalidad; cabe indicar que no existe una investigación que analice el nivel de desempeño del personal que labora en el GADM del cantón Mera.

- Presentar un modelo de Evaluación del Desempeño que sirva para la aplicación en el GADM del cantón Mera.

- La investigación es de interés social ya que los beneficiarios de un eficiente desempeño por parte del personal, no es únicamente la Municipalidad sino la población en general.
- Con los resultados producto de la presente investigación se podrán tomar las decisiones pertinentes de manera que se logre elevar el desempeño en cada uno de los funcionarios, empleados y trabajadores del Municipio.

Metodológicamente la investigación se justifica ya que los instrumentos de recolección de los datos serán técnicamente elaborados, cuyos resultados puedan aportar a futuras investigaciones de similares características. Servirá para diagnosticar la situación actual de la municipalidad relacionada con la evaluación del desempeño del personal.

Académicamente a investigación se justifica porque permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de la ESPOCH y vincularse con los problemas de la colectividad, lo cual dará la oportunidad de establecer la brecha existente entre la teoría y la práctica.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 *Objetivo General***

- Evaluar el desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera, provincia de Pastaza, período 2017.

#### **1.3.2 *Objetivos Específicos***

- Definir el Marco Teórico y conceptual que sustentará la presente investigación.
- Diagnosticar la realización y efecto de la Evaluación del Desempeño en el GADM del cantón Mera.
- Presentar la propuesta sobre el Método de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los trabajadores del GADM del cantón Mera.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Fundamentación teórica**

Para fundamentar de forma teórica la investigación se desarrollará los siguientes puntos:

#### **2.1.1 *Evaluación de Desempeño***

Según (Chiavenato.I, 2000) Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso de estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de algunos individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben varias denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes del progreso, evaluación de eficiencia funcional etc. (pág. 356)

De lo que se puede decir que es un diagnóstico realizado a través de la medición de ciertos estándares previamente determinados del rendimiento de un colaborador dentro de su puesto de trabajo, y el potencial que este puede desarrollar en cuanto a sus habilidades.

Es imprescindible la realización de una correcta evaluación del desempeño, determinando el informe adecuado y las formas de evaluación que deben utilizarse.

Para lo cual es necesario que las empresas diseñen y apliquen sistemas de evaluación que sean capaces de detectar de forma oportuna las fallas y limitaciones de todos y cada uno de los colaboradores, para de esta forma corregirlas y garantizar la consecución de los objetivos organizacionales. Uno de los principales factores que inciden en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben, conjuntamente con la estabilidad que les ofrece la empresa, para lo que es importante respetar las leyes vigentes y brindar salarios dignos a las personas que están interesadas en laborar.

Por su parte, (Faría, 1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la

empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

Se puede decir que el desempeño laboral es un elemento muy importante dentro el ámbito empresarial, y da a conocer indicadores que puedan dar diagnósticos adecuados para tomar medidas preventivas y correctivas que ayuden a mejorar tanto el rendimiento como la consecución de los objetivos de la empresa.

Según (Morales Cartaya, 2009) Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

De lo anteriormente mencionado se puede adicionar que el desempeño laboral es la suma de todas las acciones que tiene el trabajador en frente al trabajo encomendado,

mediante las cuales se pueden medir indicadores importantes para el desenvolvimiento de la empresa.

La relación directa entre el desempeño laboral y la idoneidad demostrada es muy importante ya para ciertos puestos laborales, el colaborador debe reunir ciertas características las que se evalúan al momento del proceso de selección.

#### 2.1.1.1 *Importancia*

La importancia del desempeño laboral hace que se tengan en claro los objetivos empresariales y las actividades que se deben realizar dentro de un puesto de trabajo para cumplir a cabalidad con las expectativas que tiene una empresa de un colaborador.

Según (Precia, 2016) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

A veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional. (O control group, 2018)

Temas que se consideran de importancia para poder tener un rendimiento laboral adecuado dentro de la empresa, los factores motivacionales hacen que el empleado encuentre las razones necesarias para realizar su trabajo de buena forma y a cabalidad,

el clima organizacional hace que el trabajador se sienta a gusto dentro de su lugar de trabajo, haciendo contraste con las conductas del individuo, que son las características que este tiene en cuanto a formación, capacidad y valores, lo que también es muy importante dentro de un puesto del trabajo al momento de medir cuáles serán los resultados; el clima organizacional es el ambiente laboral que puede sentir el empleado, y es recomendable que sea lo más relajado posible para que el trabajo pueda fluir de manera exitosa y sin preocupaciones, la cultura organizacional es la forma en la que los empleadores están dispuestos a tratar a sus empleados y es en gran parte uno de los factores que predominan al momento de tener un mal desempeño y por último las expectativas del empleado también forman parte del desempeño laboral ya que, si son cubiertas por parte del empleador, el colaborador tendrá mejores resultados y hará que su trabajo tenga mayor calidad.

#### 2.1.1.2 *Propósito*

(Montejo Perez, 2009) La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La medición del desempeño laboral dentro del departamento de Recursos Humanos, debe tener como base principios fundamentales que refieren su propósito y se mencionan a continuación:

- Se debe tener presente el trayecto profesional que cada colaborador a cursado dentro de la organización.
- Los parámetros por los que se realizarán las mediciones, deben tener una relación directa con las características del puesto de trabajo que ocupa el colaborador y deben ser inherentes a lo que se pretende evaluar.
- Establecer la finalidad del estudio de desempeño laboral, y para que se está realizando la medición. La herramienta debe estar siempre sujeta a un fin concreto que por lo general es aumentar el rendimiento de los colaboradores en la organización.

- Que el colaborador se encuentre de acuerdo con el proceso y comprenda de forma clara los fines que se pretenden alcanzar con la evaluación.
- La evaluación del desempeño, hace que siempre se tenga un encargado o supervisor del análisis quien será la clave, al momento de aportar nuevas ideas y propuestas para mejorar el desempeño.

(Chiavenato I. , 2009) Aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.

- Proceso para sumar a las personas

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

- Proceso para colocar a las personas

Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

- Procesos para recompensar a las personas

Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan que esto ayude a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

- Procesos para desarrollar a las personas

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de



entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo.

### 2.1.1.3 *Beneficios*

Los beneficios de la medición del desempeño laboral son muchos en cuanto al avance organizacional, ya que influyen en el área productiva, marketing, finanzas, ventas y demás, debido a que un colaborador que se desempeña bien puede traer resultados positivos a cualquier área de la organización.

(O control group, 2018) Asegura que a veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional.

Por lo anteriormente mencionado se puede decir que los beneficios son absolutamente positivos para la empresa y ayudan a definir su futuro de manera exitosa.

(Chiavenato I. , 2007) Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el jefe o gerente.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)
- Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización.

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

#### 2.1.1.4 *Desventajas*

(Bohlander, Sherman, & Snell, 2001) Señalan las principales causas por las que estos programas fallan.

- El gerente carece de información respecto del desempeño real del empleado.
- Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
- El gerente no toma en serio la evaluación.
- El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
- El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
- El gerente carece de habilidades para evaluar.
- El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
- Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
- Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
- El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito.

Estos mismos autores, enumeran otras razones por las cuales los programas de evaluación podrían fracasar:

- Los gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
- A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
- Los gerentes no son lo bastantes diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
- El juzgador de la evaluación entra en conflicto con la función de ayuda del desarrollo de empleados.

Uno de los aspectos que condiciona el éxito de un programa de evaluación es la percepción de los empleados en cuanto a la justicia con la que se administra el sistema, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de recursos humanos.

Entrenar a los evaluadores. El éxito de un programa de evaluación depende de su inversión en capacitación y entrenamiento a los empleados.

### 2.1.1.5 *Técnicas de Evaluación de Desempeño*

Las técnicas de evaluación del desempeño del talento humano son varias y dependen de distintas variables como son las que se mencionan a continuación:

- El tipo de organización
- Tipo de Colaboradores
- Actividad Económica de la empresa
- Tamaño de la organización
- Objetivos empresariales
- Tipos de problemas que está cursando la organización
- Problemas que se quieren solucionar
- Nivel de formación y escolaridad de los colaboradores
- Tipo de mando que tiene el gerente de la organización

#### *a. Evaluación de 360 grados*

(Chiavenato., 2000) Cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

Para (Escuela de Organización Industrial, 2018) la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

#### *b. Finalidad*

La finalidad de esta evaluación es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos etc.

Así mismo es importante comentar que debe incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona introspección y visualización de su desempeño. De esta

manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible

*c. Desventajas*

Esta técnica de evaluación tiene algunas desventajas a la hora de implementarlo como lo menciona (Pérez, 2015) en su artículo:

- Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
- Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacia su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad.
- Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
- Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo, existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.
- Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera podrás asegurarte que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios.

*d. Evaluación 270 grados*

La realidad del Sector Público se está viendo modificada, a la par que el resto de la sociedad, tras los acontecimientos socioeconómicos de los últimos años. Estos cambios no siempre se acompañan de la adaptación necesaria del personal público a esta nueva realidad. Las dificultades para la adaptación a este nuevo contexto suelen encontrarse, entre otros motivos, en una falta de toma de conciencia sobre el grado en que “mis”

comportamientos favorecen o dificultan la gestión del cambio necesario en mi ámbito de actuación.

Entendemos la evaluación multifocal 270° grados, como un proceso a través del cual una persona, o un colectivo, obtienen una valoración de su entorno profesional (superior, colaboradora y colateral) sobre su desempeño profesional. (Dopp Consultores, 2014)

Los aspectos que son objeto de evaluación están alineados con las competencias comportamentales y/o técnicas de la organización en la que el profesional desarrolla su actividad. Para ello se toma como referencia el mapa de competencias, los procesos clave y cualquier otro parámetro que se estime necesario.

*e. ¿Cómo llevarlo a cabo?*

Para asegurar el proceso de evaluación 270° grados, (Dopp Consultores, 2014) propone un programa estructurado en sucesivas fases que van desde el análisis competencial de los puestos de la organización, hasta la devolución de resultados de forma global (estrategia de intervención) e individual (feedback).

Fases y actividades del proceso de evaluación de 270° grados:

### **1. Establecimiento de áreas de evaluación**

- Revisión documental de la Entidad.
- Reformulación/ creación del mapa de competencias por puesto.
- Identificación/ descripción de áreas de evaluación.
- Elaboración de cuestionarios.

### **2. Parametrización de la plataforma- evaluación**

- Definición del diseño en base a la identidad corporativa.
- Incorporación de cuestionarios.
- Incorporación de datos de evaluadores.
- Diseño de la explotación de datos e informes.

### **3. Seguimiento y apoyo al cumplimiento**

- Atención a consultas y resolución de dudas.
- Impulso a la participación a través del envío de recordatorios.

### **4. Elaboración de la propuesta de intervención**

- Generación de informes individuales.
- Generación de informe global.
- Establecimiento del plan de desarrollo por tipo de puestos.
- Planificación y propuesta de acciones de desarrollo prioritarias.

#### *f. Evaluación 180 grados*

(Dopp Consultores, 2014) La evaluación de 180° grados es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° grados en que no incluye el nivel de subordinados.

Puede definirse como opción intermedia entre la evaluación de 360° grados y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño, representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado o, dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Si bien la evaluación de 180° grados al igual que la de 360° grados es una herramienta conocida, son pocas las empresas que utilizan, por lo cual su implementación requiere de un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra. Implica reconocer, por parte de todos los participantes, el valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

La evaluación de 360° grados se utiliza, en ocasiones en una versión reducida que se denomina de 180° grados. En estos casos no se trata de una versión depreciada de la primera; por el contrario, puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determina.

Se recomienda la aplicación de la evaluación de 180° grados como un paso previo a la de 360° grados. El primer año de su implementación se sugiere aplicar la evaluación



involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados, para en el segundo año completar “el círculo”, es decir, incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta.

Así mismo, en una organización se aplica la evaluación de 180° grados cuando una persona no posee otras que le reportan. En estos casos, la organización aplica de manera general la evaluación de 360° grados, en algunos casos en particular, por ausencia de un nivel de reporte, se utiliza la evaluación de 180° grados.

*g. ¿Quiénes participan como evaluadores?*

En primer lugar, los evaluadores deben ser personas que de un modo u otro han tenido la oportunidad de ver al evaluado en acción, como para poder evaluar sus competencias. De ese modo se podrá comparar la autoevaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores.

- **Clientes:** este proceso da la chance a clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- **Colaboradores:** (de todos los niveles): desde varias miradas, autoevaluándose y, participando como evaluadores de otros, tanto jefes, como pares o subordinados, según corresponda.
- **Miembros de equipo:** es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- **Jefes:** el proceso amplía la mirada del jefe y le permite disminuir el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales. A su vez permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.

*h. Ventajas*

- Es una evaluación que aplica la evaluación.
- Es un proceso que no llega a finalizar con el simple hecho de haber aplicado la prueba y haber obtenido resultados, al contrario, después se inicia una nueva etapa de análisis para llevar al máximo el resultado esperado, con el cual se implementan actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

- Al aplicarla la empresa genera credibilidad y permite que este sea identificado en sus relaciones mostrando fortalezas y debilidades.

*i. Evaluación de 90 grados*

(Rios, 2015) La evaluación de desempeño de 90° grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal.

La evaluación de desempeño consiste en un instrumento de expresión de juicios la misma que se debe efectuar de una manera adecuada y de forma sistemática y estructurada, conociendo de los evaluados cuales son los puntos fuertes y cuáles son los débiles, a fin de conseguir un adecuado trabajo que ayude en el cumplimiento de las competencias o funciones del personal.

*j. Objetivos*

La evaluación del desempeño 90° grados permite realizar:

- Conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo.
- Contribuye al desarrollo de los empleados, creando oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización.
- Fortalecimiento del potencial humano como una ventaja competitiva.

*k. Ventajas*

- Es aplicable a todo tipo de organización que desee empezar a evaluar al personal.
- De bajo costo.
- Permite mantener y conocer adecuadamente el desarrollo del personal.
- Es de fácil acceso y utilización.

*l. Desventajas*

- Únicamente permite conocer jefe subordinado.
- No permite mantener una adecuada retroalimentación del personal.

- No muestra resultados confiables de todo el personal.

*m. Pasos para la evaluación de 90° grados*

(Rios, 2015) Expresa los siguientes pasos:

- Realizar una evaluación de desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer las competencias generales.
- Establecer las competencias específicas.
- Decide la metodología 90 grados una persona evalúa a su jefe inmediato.
- Recoger y analizar la información de los resultados a fin de discutir el informe sobre el evaluado.

### **2.1.2 *Gestión de Talento Humano***

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. Por su gran valor en las organizaciones.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Chávez Luz, 2016)

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la

empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

La Gestión del Talento Humano es la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. (Vasquez & Lara, 2018)

La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonald's aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público. (Vasquez & Lara, 2018)

Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones

laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de Gestión Talento Humano. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la Gestión del Talento Humano.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la Gestión del Talento Humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participen del riesgo y de los beneficios de la compañía. (Vasquez & Lara, 2018)

Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que

puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante. (Vasquez & Lara, 2018)

#### 2.1.2.1 *Productividad del Talento Humano*

Según una periodista del diario la prensa (Marengo Verónica, 2015) en la sección de economía menciona que existen factores que influyen en la productividad tales como la cultura, el clima laboral y las condiciones de trabajo. La identificación del colaborador con los valores, normas y comportamientos de la organización inciden en el clima laboral. Un ambiente agradable, cómodo y de buenas relaciones interpersonales hace sentir valoradas a las personas y esto ayuda a su productividad. Los que se sienten bien, trabajan mejor.

Todas las organizaciones esperan resultados extraordinarios de sus negocios, y esto requiere más productividad en todos los niveles. “La productividad es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. Cuanto menos sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema o las personas”, esto según una de las enciclopedias digitales más reconocidas.

#### 2.1.2.2 *¿Qué factores entonces inciden en los niveles de productividad de las personas?*

Si bien es cierto que cada individuo es un mundo lleno de sus propias motivaciones, sueños y planes, existen algunos factores comunes en las personas altamente productivas.

**Plan de vida:** Las personas que tienen un plan de vida son más productivas que las que carecen de uno. Estas tienen una visión clara de hacia dónde quieren llegar y metas trazadas por cumplir. Si carecen de un plan personal, difícilmente tendrán un plan de

carrera claro, ya que los sueños personales son el motor de todo lo demás. Si hay un plan, existe una motivación.

**Motivación monetaria:** Se dice que la motivación es monetaria, sin embargo, los últimos estudios y estadísticas demuestran que la motivación es interna y proviene de trabajar con una meta. Cuando las personas hacen lo que les gusta, trabajan con pasión y existe un sentido de importancia del trabajo que realizan, esto incide de manera determinante en la empresa. En definitiva, si los colaboradores aman lo que hacen son más productivos.

Esto nos lleva a la reflexión que si contamos con las personas adecuadas en los puestos adecuados. Una persona puede ser excelente profesional, sin embargo, en el área equivocada generará una menor productividad. Las personas son más productivas cuando están en el lugar correcto y en la posición acorde con sus competencias y habilidades. Es importante reforzar a estos colaboradores con actualizaciones y capacitaciones de su área y puesto de trabajo, ya que estas motivan e impactan positivamente el desempeño.

Otros factores que influyen en la productividad son la cultura, el clima laboral y las condiciones de trabajo. La identificación del colaborador con los valores, normas y comportamientos de la organización incide en el clima laboral. Un ambiente agradable, cómodo y de buenas relaciones interpersonales hace sentir valoradas a las personas y esto ayuda a su productividad. Los que se sienten bien, trabajan mejor.

**Equipo de trabajo:** Es importante que las personas se sientan parte de un equipo en el que colaboran por un bien común. El intercambio de experiencias y el poder socializar conocimientos e ideas es vital para el crecimiento de las personas. Para las nuevas contrataciones, por ejemplo, es determinante sentir la integración, cooperación y nuevas amistades profesionales para un mejor desenvolvimiento en su día a día. En los equipos de trabajo el liderazgo y la comunicación que se maneje son importantes, ya que el liderazgo positivo genera una mayor productividad de los equipos.

Para concluir según el libro Una sola cosa: La sencilla y sorprendente verdad que hay detrás del éxito de (Keller & Papasan, 2015) menciona que un factor determinante en la

procutividad es priorizar. El éxito esta en enfocarse en una solo prioridad realmente importante, y como iniciando por lo pequeño nos llevara a lo mas grande en el tiempo. Se deben crear habitos que impacten en desempeño en lo que realmente es importante y esto traera resultados extraordinarios en cada aspecto de la vida.

### 2.1.2.3 *¿Cómo lograr que los funcionarios sean más productivos?*

Comprometiéndolos con la misión de la entidad, buscando mecanismos de comunicación y respeto.

Hay entidades que no han permitido desarrollar en los funcionarios el sentido de compromiso, el individualismo ha primado sobre el bienestar colectivo; no existe un sentido de pertenencia; no sienten ese orgullo de trabajar para al Estado. Es necesario mejorar las habilidades de los funcionarios permitiendo que desarrollen toda su potencialidad. El motor de todo proceso es la persona, quien debe tender a actitudes más positivas frente al trabajo. La formación integral de los funcionarios es primordial en las instituciones.

(Isaza, 1993) Afirma que el producto del trabajo no es tanto el dinero o los bienes materiales que se puedan adquirir con el producto del trabajo, sino las calidades humanas que se derivan de él. Los primeros no son más que beneficios marginales que dejan un sentimiento de superficialidad. Si hay algo duradero que resulta del trabajo, es la exploración y el desarrollo de las calidades humanas, intelectuales, sociales y morales que suelen ser un propósito casi olvidado de los diseñadores y reformadores del trabajo

## **2.2 Idea a defender**

El contar con un modelo de Evaluación de Desempeño permitirá conocer el grado de eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas a cada trabajador; y planificar las acciones pertinentes para lograr los objetivos propuestos por la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mera.



## **2.3 Variables**

### **2.3.1 *Independiente:***

Evaluación del desempeño.

### **2.3.2 *Dependiente***

Mejorar el desarrollo profesional de los empleados e institucional

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Modalidad de la investigación**

El presente trabajo de titulación utilizara las siguientes modalidades de investigación: Cualitativa porque al realizar una evaluación de desempeño se examinarán las actitudes y aptitudes de los individuos evaluados y Cuantitativa porque se podrá integrar información y datos que podrán ser analizados de forma numérica.

### **3.2 Tipos de investigación**

#### **3.2.1 *De campo***

Al referirnos a la investigación de campo nos direccionamos directamente con la recolección de datos de la realidad en la que ocurren los echos sin sesgar ninguna variable par lo cual nos podemos ayudar con un analisis FODA, que nos permitira realizar un diagnostico situacional en el que se encuentra la entidad objeto de investigación. (Merino, 2015, p. 70),

#### **3.2.2 *Bibliográfica – Documental***

Es de carácter documental porque se procederá a recolectar, seleccionar y analizar en base a los documentos proporcionados por parte del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera, por lo tanto, toda la información está apoyada en la documentación obtenida de los archivos que reposa en el GADM del cantón Mera y que además reúne las condiciones de fiabilidad y objetividad documental.

#### **3.2.3 *Investigación Explorativa***

Esta investigación pretende entregar una visión general en la aproximación a nuestros objetivos. Para plantearse este tipo de investigación usualmente no se registran trabajos que antecedan al nuestro, siendo así que por el tipo de tema que se realiza no se encuentre abundancia de información que pueda servir como apoyo. (Ackerman & Com, 2013)

### **3.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos**

#### **3.3.1 Métodos**

##### *3.3.1.1 Analítico*

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este método en la investigación es necesario para la fase de revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos. (Abad P, 2009)

##### *3.3.1.2 Deductivo*

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010)

##### *3.3.1.3 Inductivo*

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general (Bernal, 2010)

#### **3.3.2 Técnicas**

Son indispensables en el proceso de investigación científica ya que permiten desarrollar los sistemas de información integrándolos a la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, para la presente se utilizará las siguientes técnicas:

##### *3.3.2.1 Observación*

La acción de observar dentro de una investigación determina la experiencia del investigador pudiendo así recopilar un conjunto de datos y fenómenos que puedan aportar ampliamente con la investigación que se esté llevando a cabo. El investigador a

través de sus sentidos puede captar la realidad que lo rodea percibiendo datos que a simple vista no pueden ser percibidos. (Arias, 2012, p. 69)

### 3.3.2.2 *Encuesta*

“Se define la encuesta como una habilidad que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias F. G., 2012, pág. 72).

Esta técnica permitirá obtener información pertinente para la aplicación de la evaluación del desempeño de todos los funcionarios de la institución.

### 3.3.2.3 *Formulario*

Formulario EVAL01.- Según la Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), mediante la aplicación del fomulario EVAL01 permitira valorar las destresas y capacidades de cada uno de los trabajadores del GADM del cantón Mera en sus puestos de trabajo, mismo que consta de seis factores de evaluación que son:

1. Indicadores de Gestión del puesto (60%)
2. Conocimientos (8%)
3. Competencias tecnicas del puesto (8%)
4. Competencias Universales (8%)
5. Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderago (16%)
6. Evaluación del ciudadano (% de reducción según sea el caso)

### 3.3.3 *Instrumentos*

Se refiere a cualquier tipo de recurso que utiliza el investigador para allegarse de información y datos relacionados con el tema de estudio para la presente investigación voy a mencionar:

- Tecnología
- Suministros de oficina

- Equipo de computo
- Formularios SENRES

### 3.4 Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

Según (Chiavenato I. , 2000). Una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de manera que sean aplicables, no solo o uno o a pocos casos, sino que sean aplicables o muchos casos similares o de la misma clase. En este sentido, una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos e incluso documentos. A dicho conjunto se denomina población.

**Tabla 1-3:** Nómina del personal a nombramiento del GADM del cantón Mera

Nº	APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACION DE PUESTO	UNIDAD
1	AGUIRRE VILLACRESES	NATALIA ELIZABETH	160027424-3	PROMOTORA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	DESARROLLO LOCAL
2	ALBAN CHAVEZ	JESSICA KATHERINE	160030878-5	ASISTENTE DE RECAUDACION	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
3	ALVAREZ CHONATA	CARMEN ANGELICA	1600298812	ASISTENTE ABOGACIA	PROCURADURIA SINDICA
4	ALVAREZ HOYOS	JAIRO ALEXIS	1600402778	JEFE DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	AGUA POTABLE
5	ANDRADE UBILLUS	MARIO FAUSTO	1600231474	TECNICO DE PROVEDURIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
6	BUENAÑO PICO	MARTHA ELIZABETH	1600199382	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
7	CARRION VARGAS	JAQUELINE DEL CARMEN	1600189219	BIBLIOTECARIA (ASISTENTE ADMINISTRATIVA)	AGUA POTABLE
8	CONDE OCAÑA	HECTOR LAUTARO	1600359317	INSTRUCTOR DE DANZA	DESARROLLO LOCAL
9	DAVILA QUIÑONEZ	BYRON MOICES	1600292062	JEFE DE GESTION AMBIENTAL,PETREOS,Y GESTION DE RIESGOS	GESTION AMBIENTAL,PETREOS,Y GESTION DE RIESGOS
10	DE LA TORRE CARRILLO	CRISTIAN OSWALDO	1600363947	ANALISTA DE COMPRAS PUBLICAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
11	FLORES BAYAS	FLORES BAYAS MARCO VINICIO	1600216681	BIBIOTECARIO	DESARROLLO LOCAL
12	GUANGA LASSO	CARMITA SUSANA	1600223679	OFICINISTA CONTABLE	ADMINISTRATIVO FINANCIERA

13	LEON CAMPAÑA	SANDRA PATRICIA	1600177891	GUARDALMACEN-JEFE	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
14	LOZA LESCANO	CECILIA ELCIRA	1600087405	RECAUDADORA	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
15	NAVEDA LLUGLLA	JESSICA FERNANDA	1600743320	ASISTENTE REGISTRO DE LA PROPIEDAD	REGISTRO DE LA PROPIEDAD
16	NOLE CISNEROS	LIGIA ELENA	1103694764	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	GESTION AMBIENTAL, PETREOS, Y GESTION DE RIESGOS
17	OROZCO SILVA	LUZ	0201127321	TESORERA MUNICIPAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
18	PILA GUALPA	OLGA CECILIA	1600223513	OFICINISTA DE OBRAS PUBLICAS	OBRAS PUBLICAS
19	PRECIADO FLORES	EDGAR ANTONIO	1600147761	COMISARIO MUNICIPAL	JURIDICO
20	QUITUIZACA RODRÍGUEZ	ALBA CARMINIA	1600365165	OFICINISTA	PLANIFICACION
21	ROGEL BRAVO	YADIRA DEL PILAR	1600341133	PROSECRETARIA	SECRETARÍA GENERAL
22	RUEDA NARVÁEZ	GALO LEONID	1600136046	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
23	TAMAYO AMORES	MARCO VINICIO	1705655734	DIBUJANTE	OBRAS PUBLICAS
24	TOLEDO VIÑAN	MARJORIE AMPARITO	1600443319	RECEPCIONISTA DE ALCALDIA	SECRETARÍA GENERAL
25	VILLACIS FIALLOS	TATIANA PAULINA	1600638520	ANALISTA DE PARTICIPACION CIUDADANA	DESARROLLO LOCAL
26	VILLACIS GAMBOA	CARMEN ROSARIO	1600175499	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DESARROLLO LOCAL
27	VILLAGOMEZ REINOSO	RAUL CAMILO	1600336471	TESORERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERA
28	VILLAGÓMEZ REINOSO	MAYRA ALEXANDRA	1600271124	ESPECIALISTA DE PROYECTOS Y COOPERACION	OBRAS PUBLICAS
29	VILLARROEL ALEAGA	LOURDES MARITZA	1706611728	PROMOTORA TURISMO	DESARROLLO LOCAL

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

**Tabla 2-3:** Nómina del personal a contrato del GADM del cantón Mera

N°	APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACION DEL PUESTO	UNIDAD
1	ALTAMIRANO QUISHPE	KAREN NICOLE	1600470890	AUXILIAR DE FARMACIA	DESARROLLO LOCAL
2	ALTAMIRANO VACA	ABRAHAM	1800756528	JORNALERO	OBRAS PUBLICAS
3	ARANDA JAMA	MIGUEL ANGEL	1720125010	JORNALERO	OBRAS PUBLICAS
4	ARTEAGA FLORES	PABLO VINICIO	1705656443	INSPECTOR DE MAQUINARIA, VEHICULOS Y TRABAJO	OBRAS PUBLICAS
5	BATALLAS BALLESTEROS	KARLA GABRIELA	1600711491	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	PROCURADURIA SINDICA
6	BELTRAN CONLAGO	ANDREA CAROLINA	1600449704	ANALISTA DE GESTION DE RESIDUOS	GESTION AMBIENTAL, ARIDOS, PETREOS Y GESTION DE RIESGOS
7	CASCO AGUDELO	XAVIER RODRIGO	1600379455	JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS	OBRAS PUBLICAS
8	CAÑARTE PARRALES	MAURICIO HORACIO	1309793329	FISCALIZADOR	OBRAS PUBLICAS
9	CHICAIZA NARVAEZ	MAURICIO RODRIGO	1600542144	ANALISTA DE OBRAS PUBLICAS	OBRAS PUBLICAS
10	CHAVEZ NARANJO	RICARDO DAVID	1600508764	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO
11	CRUZ AMAGUAY	SANDRA MARTINIA	1600375370	RECAUDADORA DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA	TESORERIA
12	CUYAGO GANAN	MARIA GEOMARA	1600461170	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	AVALUOS Y CATASTROS
13	GALLEGOS HERRERA	VICTOR ALFONSO	502440761	ESPECIALISTE DE PLANIFICACION	OBRAS PUBLICAS
14	GARCIA MARTINEZ	ROSA ELISA	1500395189	ASISTENTE DE INCLUSION SOCIAL	DESARROLLO LOCAL
15	LLERENA PERALTA	FERNANDO ROBERTO	1600302697	JEFE DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO
16	NARVAEZ MACHADO	SANTIAGO ANDRES	1600692386	ANALISTA DE PLANIFICACION	OBRAS PUBLICAS
17	PILLAJO QUISHPE	NELSON PATRICIO	1600284549	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	OBRAS PUBLICAS
18	QUIROZ CUVI	LADY ESTEFANIA	1600661555	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	REGISTRO DE LA PROPIEDAD
19	REYES CORDOVA	KARLA AMANDA	1600415556	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA GENERAL
20	RUEDA TAMAYO	EDGAR MARCELO	1716694029	ANALISTA DE ARIDOS Y PETREOS	GESTION AMBIENTAL, ARIDOS, PETREOS Y GESTION DE RIESGOS
21	TAPUY PAPA	JENNY MIRELLA	1600469082	POLICIA MUNICIPAL	COMISARIA MUNICIPAL
22	TAMAYO ESCOBAR	LUIS EDUARDO	1600457368	AUXILIAR DE INGENIERIA	OBRAS PUBLICAS

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

### **3.4.2 Muestra**

Según (Arias , El proyecto de investigacion, 2012). Cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra.

La población que vamos tomar para la investigación son trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera

**Nota:** Tomando en cuenta que la población que va a ser evaluado es finita es necesario realizar la Evaluación del Desempeño Laboral a la totalidad de la población.

### **3.5 Análisis de Resultados**

Los resultados se establecen de la encuesta desarrollada a todos los funcionarios que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera.



## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

### 1. ¿Usted está de acuerdo con que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral en el GADM del cantón Mera?

Tabla 3-3: Pregunta 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	92%
NO	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera.

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

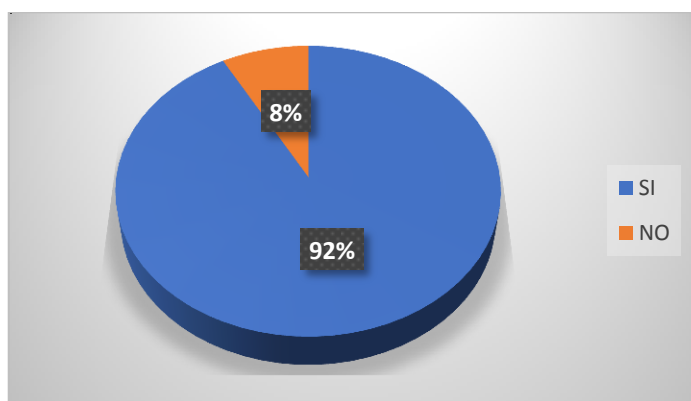


Gráfico 1-3: Esté de acuerdo con que se aplique la Evaluación de desempeño laboral

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a la encuesta establecida a los trabajadores del GADM del cantón Mera, se determina que el 92% da como respuesta un SI, y el 8% menciona un No, con que se aplique la Evaluación de desempeño laboral en el GADM. Es decir que la mayor parte de los trabajadores establecen que dentro de la institución se apliquen las evaluaciones al desempeño del talento humano según exige la Norma Técnica Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño que rigen a las instituciones del sector público en el Ecuador.

## 2. ¿Tiene usted los conocimientos necesarios sobre la manera de Evaluación del Desempeño en especial sobre el formulario EVAL-01?

Tabla 4-3: Pregunta 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	24%
NO	39	76%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera.

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

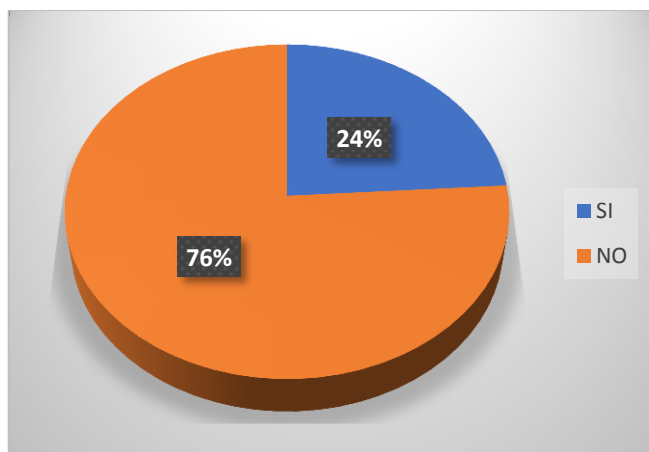


Gráfico 2-3: Posee conocimientos necesarios sobre el EVAL-01

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

### Análisis e Interpretación

De los 51 funcionarios encuestados el 76% menciona que NO poseen los conocimientos necesarios sobre la manera de evaluación en especial sobre el formulario EVAL-01, y tan solo el 24% menciona que si tiene conocimientos sobre el formulario. Es decir que el GADM del cantón Mera no brinda capacitaciones a sus trabajadores sobre el formulario EVAL- 01.

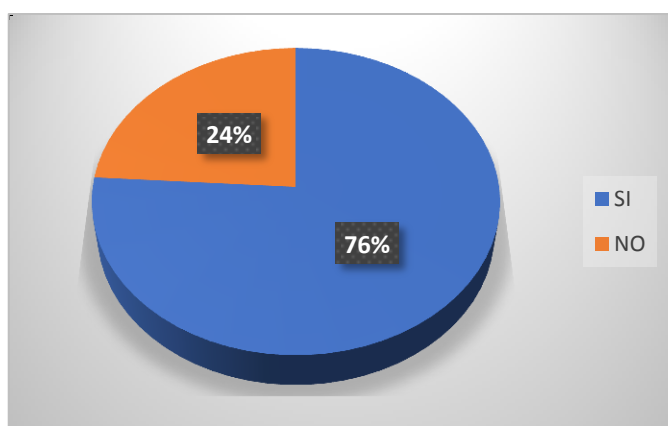
**3. ¿Si la respuesta es NO, considera usted que se debería socializar de manera frecuente sobre los parámetros de evaluación?**

**Tabla 5-3:** Pregunta 3

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	39	76%
NO	12	24%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera.

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 3-3:** Considera que se debería socializar los parámetros de evaluación

**Fuente:** La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a las encuestas el 76% de los trabajadores mencionan que se debería socializar de manera más frecuente sobre los parámetros de evaluación y un 24% menciona que no es de mucha importancia conocer sobre los mismos. Es decir que los trabajadores del GADM del cantón mera están dispuestos a recibir capacitaciones sobre los parámetros que se toman en cuenta al momento de realizar la evaluación de desempeño.

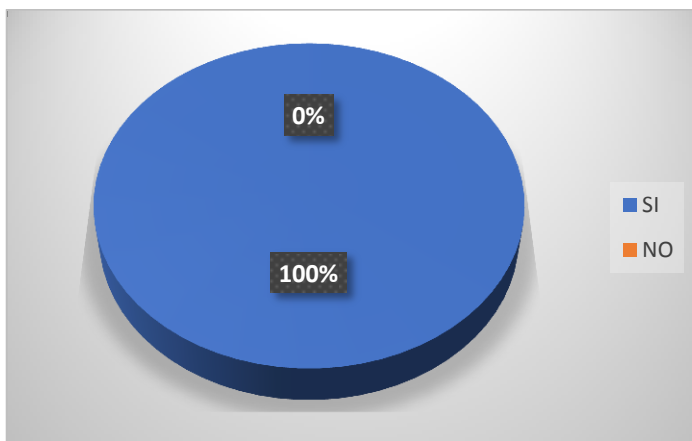
**4. Una vez realizada la Evaluación del Desempeño es usted notificado con el resultado de las mismas.**

**Tabla 6-3:** Pregunta 4

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	51	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera.

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 4-3:** Es notificado con los resultados de la evaluación

**Fuente:** La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

### **Análisis e Interpretación**

De los 51 trabajadores encuestados el 100% menciono que SI son notificados con los resultados de las evaluaciones. Es decir que el Departamento de Talento Humano cumple eficientemente con informar a sus trabajadores sobre dichas calificaciones.

5. ¿Si es resultado fue satisfactorio, considera usted que se debe incentivar a los resultados?

Tabla 7-3: Pregunta 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera.

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

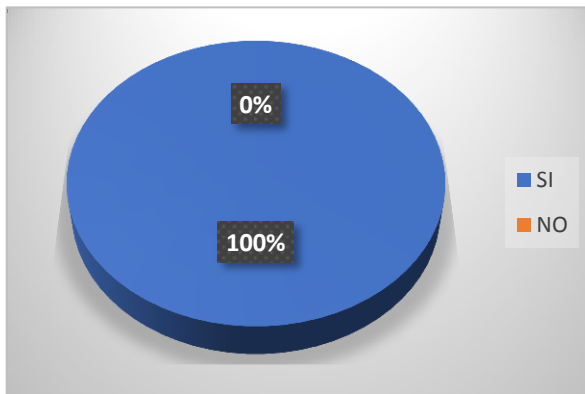


Gráfico 5-3: Considera que se debería incentivar a los resultados

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a las encuestas tenemos que el 100% de los trabajadores mencionan que SI consideran necesario incentivar a los resultados. Es decir que a todos los funcionarios del GADM les gustaría recibir incentivos por parte de la institución por los buenos resultados que reflejan las evaluaciones.

6. ¿En caso de obtener una buena calificación, de que incentivo le gustaría ser participe?

Tabla 8-3: Pregunta 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vacaciones	10	20%
Económico	15	29%
Capacitaciones	9	18%
Ascenso	16	31%
Otros	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera.

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

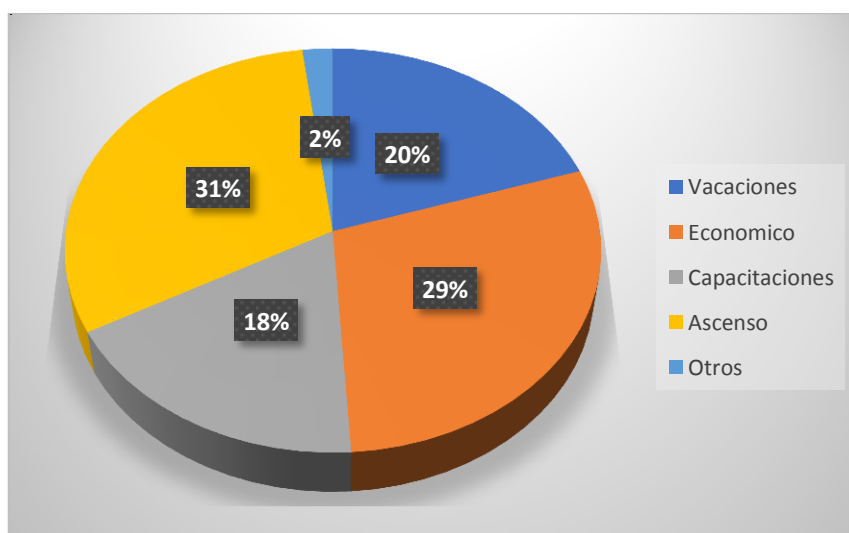


Gráfico 6-3: De que incentivo le gustaría ser participe

Fuente: La encuesta establecida a trabajadores del GADM de Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

**Análisis e Interpretación:**

Con la encuesta establecida se determina que el 31% desea como incentivo un Ascenso, el 29% un incentivo económico, el 20% le gustaría tener vacaciones como incentivos, el 18% menciona que desearían que su incentivo fuese mediante capacitaciones y el 1% menciona Otros como reconocimiento público ante sus compañeros.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES

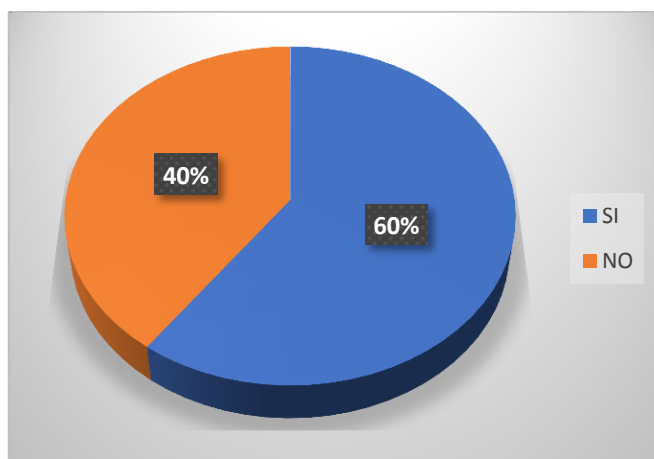
### 1. ¿Conoce usted los parámetros que se utilizan al momento de la evaluación?

**Tabla 9-3:** Conoce usted los parámetros que se utilizan al momento de la Evaluación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida a los Directores Departamentales del GADM de Mera.

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 7-3:** Conoce los parámetros de evaluación

**Fuente:** La encuesta establecida a los Directores Departamentales del GADM de Mera

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

### **Análisis e Interpretación:**

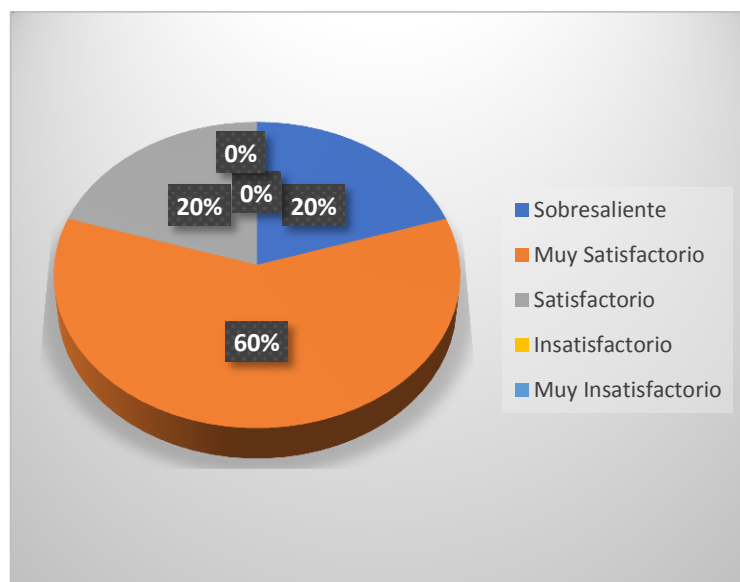
De acuerdo a los resultados de las encuestas tenemos que el 40% menciona que, SI y el 60% menciona que NO, conocen sobre los parámetros que se utilizan al momento de la evaluación de desempeño, Es decir que en su gran mayoría los Directores Departamentales no conocen sobre los parámetros a evaluar.

**2. Indique cuales son los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación del desempeño.**

**Tabla 10-3:** Cuales son los beneficios que se obtienen al realizar la Evaluación del Desempeño

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sobresaliente	1	20%
Muy Satisfactorio	3	60%
Satisfactorio	1	20%
Insatisfactorio	0	0%
Muy Insatisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta establecida a los Directores Departamentales del GADM de Mera.  
Elaborado por: Wachapa, F. 2019



**Gráfico 8-3:** Cuales son los beneficios que se obtienen al realizar la Evaluación del Desempeño

Fuente: La encuesta establecida a Directores Departamentales del GADM de Mera  
Elaborado por: Wachapa, F. 2019

### **Análisis e Interpretación**

De los 5 Directores departamentales encuestados el 60% menciona un Sobresaliente, el 20% Satisfactoriamente y el otro 20% menciona Satisfactorio en cuanto a los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación del desempeño. Es decir que la mayor parte de los directores consideran que los beneficios son sumamente exitosos

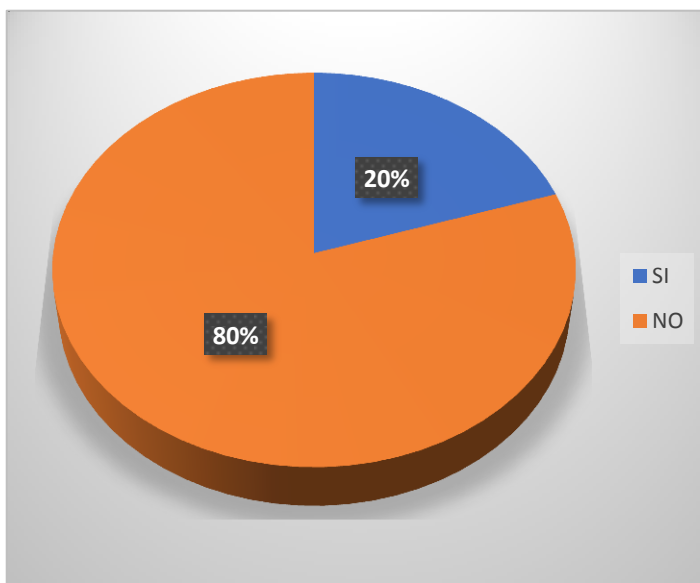


### 3. ¿Considera usted que se debería aplicar otro método de evaluación?

**Tabla 11-3:** Considera usted que se debería aplicar otro método de Evaluación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida a los Directores Departamentales del GADM de Mera.  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 9-3:** Se debería aplicar otro método de Evaluación del Desempeño

**Fuente:** La encuesta establecida a Directores Departamentales del GADM de Mera  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta establecida a los Directores del Gadm del cantón Mera, se determina que el 20% da como respuesta un SI, y el 80% menciona que NO, se deberían aplicar otro método de evaluación. Es decir que la mayor parte de los Directores departamentales están a gusto con el formulario EVAL-01 emitido por el SENRES, ya que exigencia de la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño que rigen a las instituciones del sector público en el Ecuador.

#### 4. ¿Considera usted que aplicar la Evaluación del Desempeño laboral resulta beneficioso para el GADM?

Tabla 12-3: Pregunta 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Fuente: La encuesta establecida a los Directores Departamentales del GADM de Mera.

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

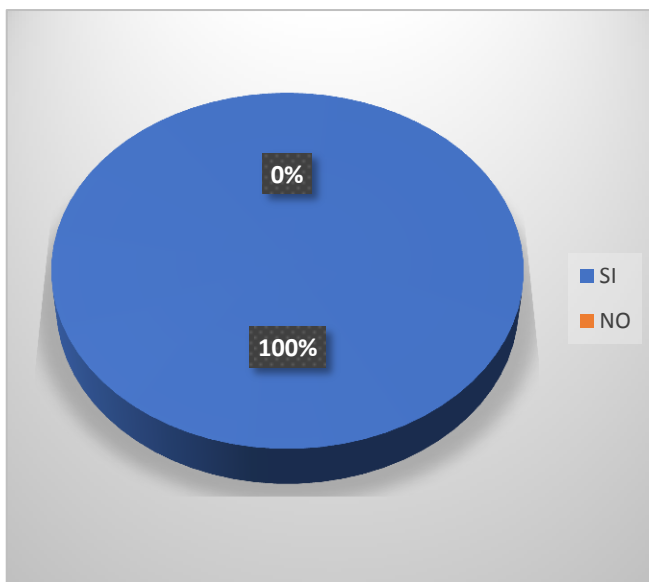


Gráfico 10-3: Aplicar la evaluación de desempeño resulta beneficioso

Fuente: La encuesta establecida a Directores Departamentales del GADM de Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

#### Análisis e Interpretación:

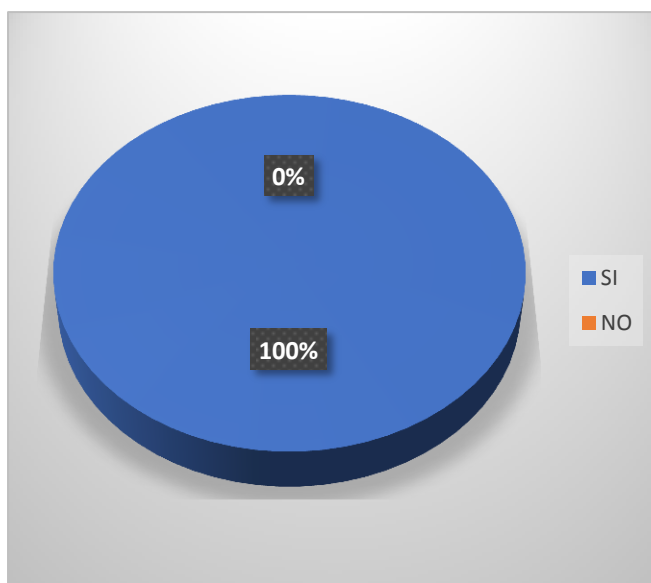
De acuerdo a los resultados observamos que el 100% de los Directores departamentales mencionan que realizar una evaluación de desempeño laboral resulta muy beneficioso para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera. Es decir que con esto muestran que están aptos para ocupar cada uno sus puestos de trabajo demostrando con ello el cumplimiento de sus actividades.

**5. Si la respuesta fue un Si, le beneficia para que se tome en cuenta la capacitación**

**Tabla 13-3:** Si la respuesta fue un Si, le beneficia para que se tome en cuenta la capacitación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida a los Directores Departamentales del GADM de Mera.  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 11-3:** Se toma en cuenta la capacitación

**Fuente:** La encuesta establecida a Directores Departamentales del GADM de Mera  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

**Análisis e interpretación:**

De los 5 directores departamentales encuestados todos ellos dieron como respuesta un SI, es decir que el 100% está de acuerdo que los resultados de las evaluaciones de desempeño sirven para que se tomen en cuenta las capacitaciones al personal del GADM del cantón Mera.

## 6. La Evaluación del Desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos:

Tabla 14-3: Pregunta 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Fuente: La encuesta establecida a los Directores Departamentales del GADM de Mera.

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

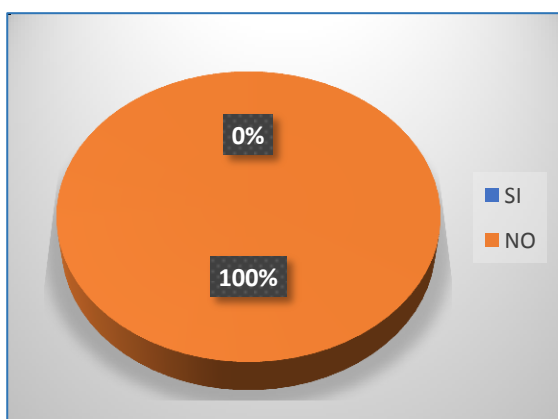


Gráfico 12-3: Sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos

Fuente: La encuesta establecida a Directores Departamentales del GADM de Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

### Análisis e Interpretación:

Observamos que del total que los encuestados el 100% da como resultado un NO, es decir que una vez realizada las evaluaciones con sus respectivos resultados el GADM del cantón Mera y sus Directores departamentales no elaboran ningún plan de capacitaciones y plan de incentivos para los trabajadores.

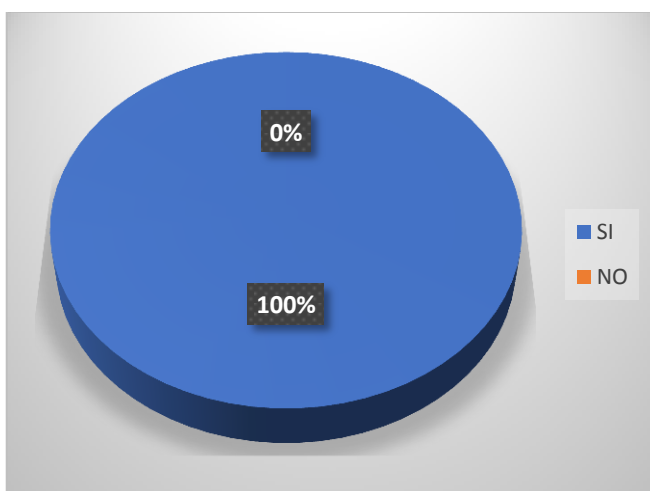
## ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

### 1. ¿Trabaja usted es forma conjunta con los jefes departamentales para realizar la evaluación del desempeño?

**Tabla 15-3:** Trabaja usted es forma conjunta con los jefes departamentales para realizar la Evaluación del Desempeño

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO		0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera.  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 13-3:** Trabaja usted es forma conjunta con los jefes departamentales para realizar la evaluación del desempeño

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

### **Análisis e Interpretación**

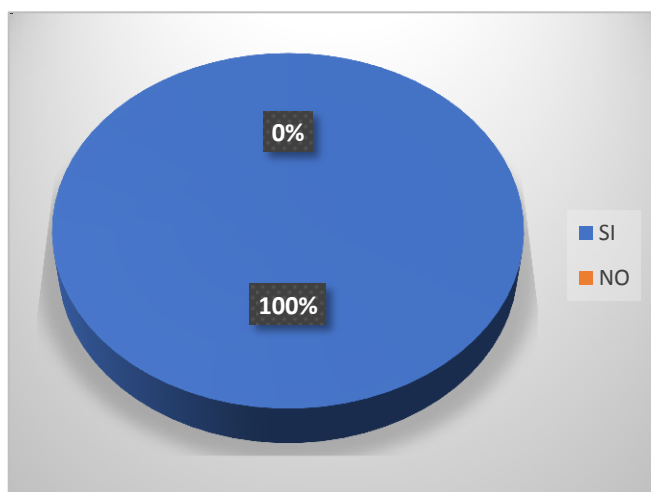
De acuerdo a la encuesta realizada al Jefe de Talento humano observamos que da como resultado a la pregunta encuesta SI. Es decir que el Jefe de Talento humano trabaja conjuntamente con todos los directores departamentales para realizar las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores de la institución.

## 2. ¿Notifica usted a los jefes departamentales y trabajadores la fecha y hora de la evaluación?

**Tabla 16-3:** Notifica usted a los jefes departamentales y trabajadores la fecha y hora de la evaluación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO		0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera.  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 14-3:** Notifica los resultados de la Evaluación de Desempeño

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

### Análisis e Interpretación

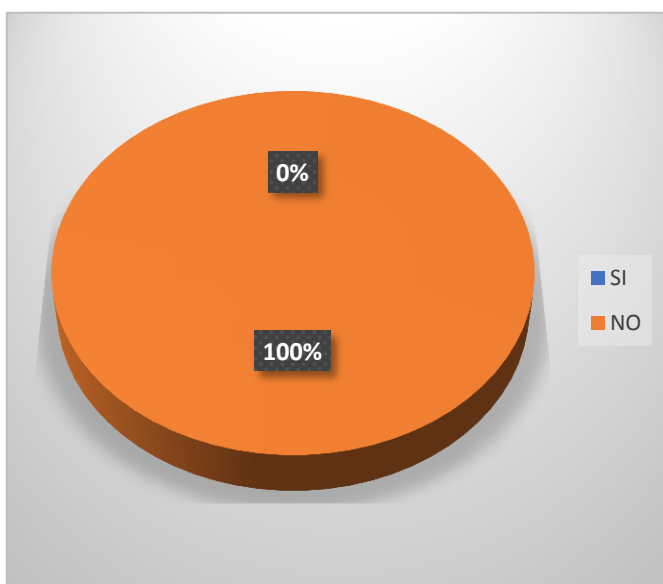
Los resultados de la encuesta realizada al Jefe de Talento Humano nos muestran que SI notifica tanto a los Directores Departamentales y a todos los trabajadores el día, fecha y hora que se llevara a cabo las respectivas evaluaciones de desempeño.

### 3. ¿Realizan capacitaciones al personal sobre los parámetros a evaluar?

**Tabla 17-3:** Realizan capacitaciones al personal sobre los parámetros a evaluar

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		0%
NO	1	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera.  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 15-3:** Realiza capacitaciones sobre los parámetros a evaluar

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

#### **Análisis e Interpretación**

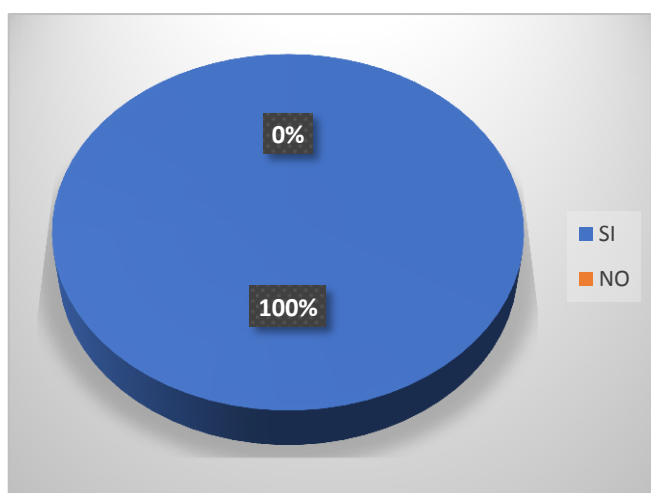
De acuerdo a la encuesta el Jefe de Talento Humano señala que no se brindan capacitaciones al personal sobre los parámetros que se toman en cuenta para realizar las evaluaciones de desempeño laboran debido a que no existe ningún ente que regule los formularios.

#### 4. ¿Considera usted que aplicar la evaluación del desempeño laboral resulta beneficioso para el GADM?

**Tabla 18-3:** Considera usted que aplicar la evaluación del desempeño laboral resulta beneficioso para el GADM

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO		0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera.  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 16-3:** Aplicar la Evaluación de desempeño resulta beneficioso para el GADM

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera  
**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

#### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados tenemos que el Jefe de Talento Humano menciona que realizar una evaluación de desempeño laboral resulta muy beneficioso para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera. Es decir que con esto muestran que están aptos para ocupar cada uno sus puestos de trabajo demostrando con ello el cumplimiento de sus actividades.



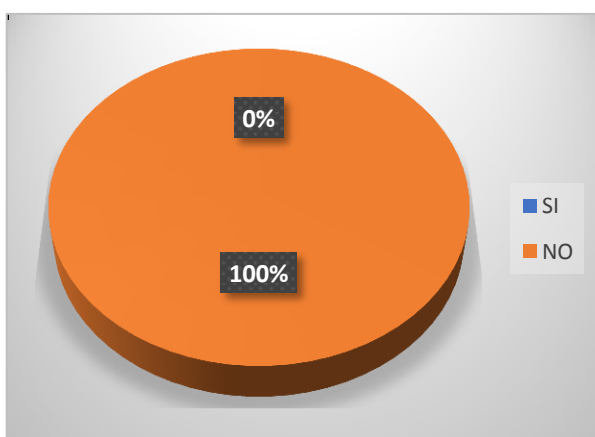
## 5. La evaluación del desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos:

**Tabla 19-3:** La evaluación del desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		0%
NO	1	100%
<b>TOTAL</b>	1	100%

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera.

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019



**Gráfico 17-3:** La evaluación sirve para elaborar un plan de capacitaciones e incentivos

**Fuente:** La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al Jefe de Talento Humano tenemos como resultado que dentro del Gadm del cantón Mera y por ende ninguno de los departamentos NO elaboran ningún plan de capacitaciones y tampoco un plan de incentivos para los trabajadores.

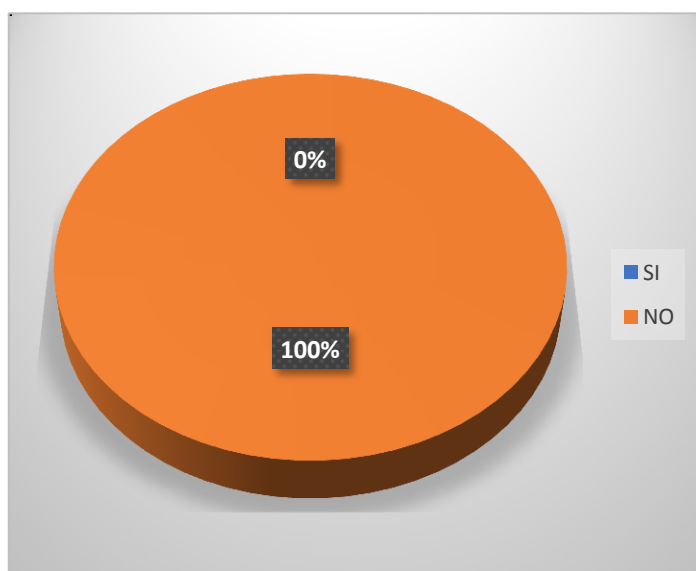
## 6. ¿Una vez conocido los resultados de la evaluación realizan un plan de acción para mejorar los resultados?

**Tabla 20-3:** Una vez conocido los resultados de la evaluación realizan un plan de acción para mejorar los resultados

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	1	100%
<b>TOTAL</b>	1	100%

Fuente: La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera.

Elaborado por: Wachapa, F. 2019



**Gráfico 18-3:** Realizan un Plan de acción para mejorar los resultados

Fuente: La encuesta establecida al Jefe de Talento Humano del GADM de Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

### Análisis e Interpretación

Podemos observar que el resultado de la encuesta nos muestra que NO se realizan ningún Plan de Acción para mejorar las falencias obtenidas en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral, demostrando con esto que no hay mayor interés por parte de los altos mandos corregir las falencias que tienen cada uno de sus trabajadores.

### 3.5.1 Matriz FODA

Tabla 21-3: Matriz FODA

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena selección y reclutamiento de personal.</li> <li>2. Empleados eficientes en cada uno de sus puestos de trabajo</li> <li>3. Trabajadores comprometidos con la institución.</li> <li>4. Buena estructuración organizacional.</li> <li>5. Buen clima organizacional</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tienen conocimientos sobre las normativas técnicas para la evaluación del desempeño</li> <li>2. No satisfacen al cliente</li> <li>3. Poca capacitación a sus colaboradores.</li> <li>4. No se cumple todo lo que el GADM Ha planificado.</li> <li>5. Demasiada burocracia</li> </ol>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones a sus colaboradores</li> <li>2. Fortalecimiento institucional</li> <li>3. Trabajadores dispuestos al cambio.</li> <li>4. El Gadm cuenta con recursos para capacitaciones.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo desempeño laboral</li> <li>2. Perdidas institucionales por desconocimiento de cómo manejar el puesto desempeñado.</li> <li>3. Los nombramientos al personal no se dan de acuerdo al perfil del puesto.</li> <li>4. Demasiada influencia política</li> </ol>

Fuente: GAD Cantón Mera  
 Elaborado por: Wachapa, F. 2019

De acuerdo a lo establecido en la matriz (FODA) en cuanto a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, fue posible reiterar las fortalezas observadas en el Gadm de Mera, donde existe compromiso por parte de los colaboradores como una institución pública condición importante para el buen desempeño laboral, por otro lado, la estructuración de las funciones de cada colaborador está clara en cuanto a la función de cada puesto de trabajo. De la misma forma las debilidades más contundentes se establecieron en el débil poco conocimiento de la normativa técnica encargada de la evaluación del desempeño laboral, mientras que la capacitación hacia los colaboradores es mínima por lo tanto existe unas pocas falencias dentro de su desempeño laboral.

Mientras que las oportunidades resultan óptimas para el Gadm de Mera como las capacitaciones a su colaboradores ya que una vez que las mismas sean hechas periódicamente podrá evaluarse como resultados favorables tanto para el Gadm como para los colaboradores, por último se creen que las amenazas, podrán reflejarse como bajo desempeño laboral y a su vez las perdidas institucionales por desconocimiento en cómo manejarse en el puesto que desempeñan pueden traer graves consecuencias para el Gadm del cantón de Mera.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### TEMA DE PROPUESTA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERÍODO 2017.

#### 4.1 Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera

##### 4.1.1 *Historia de la Organización*

Mera como Cantón se crea mediante decreto legislativo No 020 de la Asamblea Nacional Constituyente, el 10 de abril de 1967 y publicado en el Registro Oficial No. 103 del 11 de abril de 1967 en la administración del Dr. Otto Arosemena Gómez, Presidente Constitucional Interino de la República, queda integrado por las parroquias Mera como Cabecera Cantonal, Shell y Madre Tierra, siendo su territorio el comprendido por los linderos de las tres parroquias que lo integran.

El Cantón Mera se halla ubicado al oeste de la Provincia de Pastaza, a 1150 msnm, su posición astronómica es de 75°5' de longitud occidental y a 1°30' de latitud sur, Tiene una extensión de 601.1 Km<sup>2</sup>

Límites:

Norte	Provincia de Napo
Sur	Provincia de Morona Santiago
Este	Cantón Pastaza
Oeste	Provincia de Tungurahua y Morona Santiago

La población del Cantón Mera, según el Censo del 2001, representa el 13,1 % del total de la Provincia de Pastaza; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 2,8 % promedio anual. El 91,7 % reside en el área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 47,5 % son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.

#### **4.1.2 Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera es un modelo de gestión institucional con una estructura orgánica consolidada y eficiente, equipamiento moderno y principios de calidad en la gestión del desarrollo. Fortalece una cultura institucional para la formación integral, fomentando la capacidad intelectual y creatividad de sus clientes internos y externos. Robustece la información y comunicación, democratizando su gestión a través de las instancias de participación ciudadana establecidas, en interrelación con el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.

#### **4.1.3 Visión**

En el 2019, un Gobierno Autónomo y transparente fundado en una institucionalidad equitativa diferenciada por la excelencia que garantiza los derechos humanos fundamentales vinculados con los actores de desarrollo.

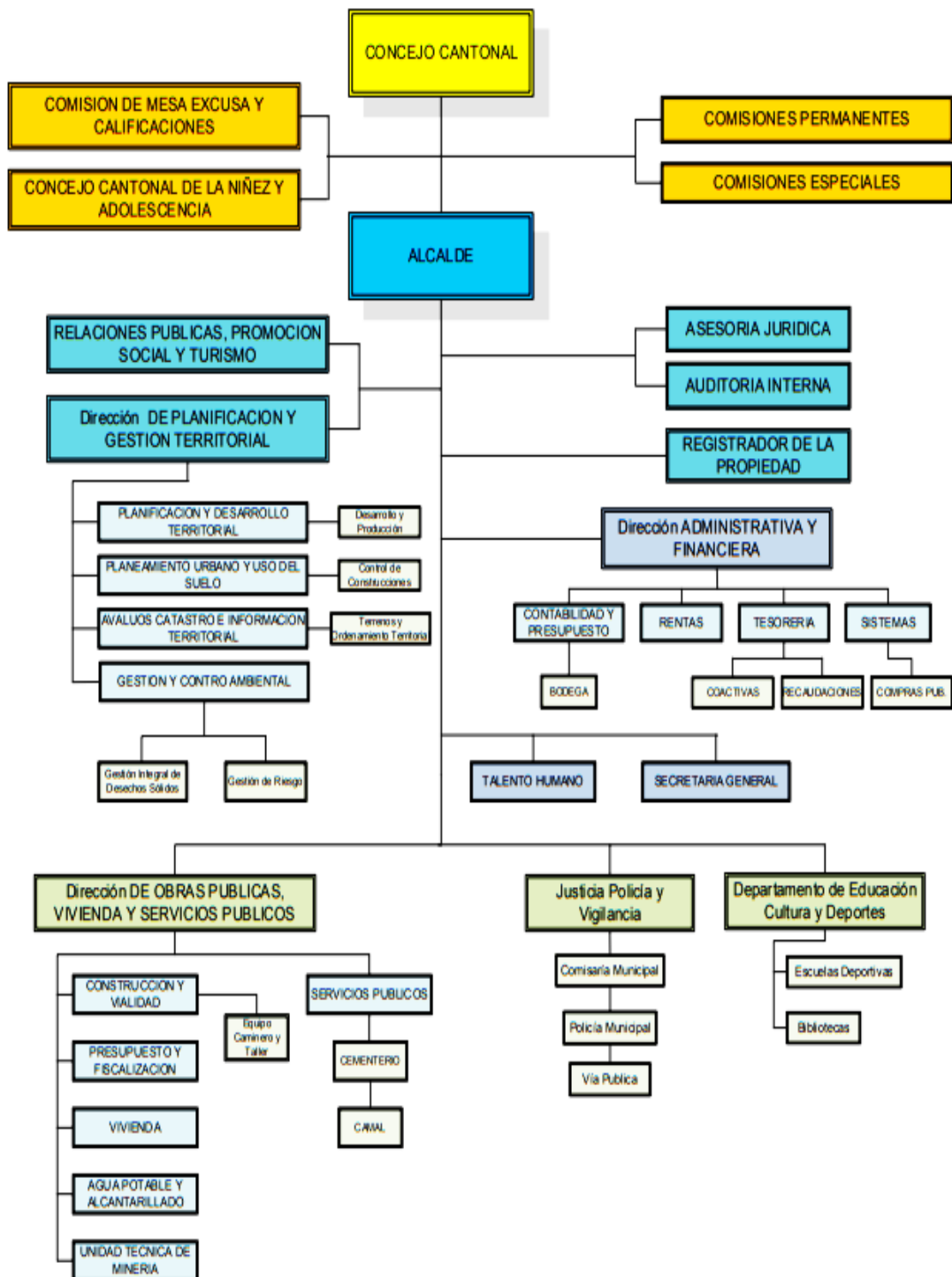
#### **4.1.4 Valores**

- Honestidad
- Eficiencia
- Respeto
- Transparencia
- Equidad

#### 4.1.5 *Objetivos Estratégicos*

- **Municipio presta servicios de calidad:** La calidad de los servicios refleja la buena gestión municipal que existe entre todos los departamentos, y de forma manifiesta se ve reflejada en la calidad de vida que tienen todos sus habitantes.
- **Estructura orgánica que genera mejoramiento:** La estructura orgánica en un gobierno seccional denota el grado consolidado de todos los niveles ejecutores del desarrollo, es decir, se convierte en la columna vertebral municipal, con el fin único de mejorar la calidad de vida de todas las personas.
- **Modelo de gestión institucional:** Un modelo de gestión institucional refleja la transparencia, eficiencia y agilidad que como dependencia otorga a todos los usuarios de la municipalidad.
- **Participación ciudadana:** La ciudadanía como ente veedor debe coordinar acciones, promoviendo el diálogo en la búsqueda de acuerdos y acciones tendientes a potenciar la participación, fortaleciendo a través de su accionar la democracia y por sobre todo permita tener una visión macro del desarrollo poblacional e institucional.

#### 4.1.6 Organigrama Estructural



**Gráfico 1-4:** Organigrama

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera



## 4.2 Título

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERÍODO 2017.

## 4.3 Justificación

Para poder llevar a cabo la evaluación del Desempeño Laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mera, es indispensable poder hacer una evaluación introspectiva sobre el rendimiento y desenvolvimiento del mismo en cada uno de los empleados, específicamente en cada una de las áreas de trabajo pudiendo observarse los aportes tanto individuales como grupales de los mismos.

Es por ello que es importante recalcar las responsabilidades adquirida según el puesto de trabajo de cada empleado, basándonos en el marco legal ecuatoriano.

## 4.4 Marco Legal

Por medio de la Constitución de la República del Ecuador (2008), bajo el Registro Oficial 449 del 20 de octubre del año citado, establece en sus artículos 238 y 239 de la siguiente manera:

*“Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. (...)”* (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

*“Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.”* (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Es posible apreciar que la Constitución Política del Ecuador dispuso en su título IV, nombrado Organización Territorial de Estado, mencionando las facultades y atribuciones establecidas, por lo cual resulta necesario determinar que dentro de sus atribuciones está la de poder subsanar aquellos desequilibrios que sean visibles dentro de la actividad laboral pudiendo perjudicar el bienestar integro de la comunidad, por lo anteriormente expuesto es oportuno citar la norma establecida de acuerdo a la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES (2018)

*“Art. 1.- Del objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público” (SENRES, 2018)*

En efecto las normas técnicas en conjunto con las atribuciones otorgadas por la Constitución Política del Ecuador, poseen los mecanismos necesarios para mejora la calidad de servicio público, considerando esto a través de la evaluación del desempeño técnico, los artículos señalados sirven como base legal para poder implementar el marco propositivo de la presente investigación.

## **4.5 Contenido de la propuesta**

### **4.5.1 Introducción**

La propuesta de la evaluación de 90° mediante el Formularios EVAL-01 se presenta factible ejecutarla en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera, debido a sus diversos beneficios desde diferentes perspectivas. Desde una perspectiva conjunta como organización beneficia en el desarrollo de una comunicación eficaz entre el jefe inmediato y sus subordinados, de tal manera que se promueva una

retroalimentación de la mejora continua del recurso humano como tal, desde una perspectiva del evaluador esta herramienta permite constatar de manera específica el desempeño y el comportamiento de sus subordinados, al contar con resultados basados en ciertos factores de evaluación que ayudan a detectar errores o falencias en el diseño del puesto, necesidades de actualización de conocimientos y definir nuevos programas de reconocimientos.

Finalmente, desde una perspectiva de los evaluados permite conocer cuáles son sus fortalezas y a la vez sus debilidades, con la finalidad de identificar en qué áreas se necesitan perfeccionar en base a capacitaciones previamente establecidas.

Una vez realizado el análisis de la información obtenida mediante la técnica de investigación, sobre cómo se realizan las evaluaciones del trabajo a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera, se pudo detectar una profunda carencia de un procedimiento formal de evaluación debido a que en la institución se realizan estimaciones empíricas y autoevaluaciones, es decir no se consideran de forma permanente las normas técnicas que ameritan para una evaluación óptima.

La evaluación del desempeño al talento humano es vital para toda organización ya que a través de ella se logra una retroalimentación de cómo está realizando el trabajo del evaluado y posteriormente con la obtención de resultados permite establecer cómo mejorar y potencializar sus aciertos para alcanzar en conjunto con los objetivos de la institución.

Posterior a detectar todas las falencias dentro del sistema de evaluación dentro del GADM del cantón Mera se procede a aplicar una evaluación del desempeño al talento humano basado en todas las normativas pertinentes dotadas por el Gobierno Nacional a fin de dar cumplimiento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA). El procedimiento, los instrumentos y los métodos que se deben aplicar en la evaluación al talento humano dentro de las instituciones públicas de nuestro país se encuentran plasmados de manera puntual a modo de guía en la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño.

#### **4.5.2 Aplicación de la evaluación al desempeño del talento humano**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera aplicará el siguiente proceso de evaluación al talento humano, a través del cumplimiento de políticas, normas, procedimientos, a fin de medir y mejorar el desempeño organizacional.

En el presente trabajo de titulación se utilizarán formularios para regular los progresos del trabajo de los colaboradores, sujetos según el Art.60 de la LOSCCA, que estipula que las instituciones del Sector Público deberán efectuar una evaluación del trabajo, y deben utilizar el formulario SENRES-EVAL- 01, que contiene los siguientes parámetros según la Norma Práctica de Calificación de Servicios y Evaluación de Trabajo (SENRES, 2008):

- ✓ Indicadores de gestión del puesto
- ✓ Conocimientos
- ✓ Competencias técnicas del puesto
- ✓ Competencias universales
- ✓ Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

Esta evaluación del desempeño se efectuará a todos los servidores del Gadm del cantón Mera que se encuentren bajo el régimen de la LOSEP. Según (SENRES, 2008) manifiesta en su artículo 20 que la evaluación de desempeño se aplicará en los siguientes niveles:

- ✓ **Evaluadores.** - El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al jefe inmediato superior.
- ✓ **Evaluados.** - Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, previo cumplimiento de ciertos requisitos estipulados por la misma normativa técnica de calificación de servicios.

Este instrumento de retroalimentación personal se empleará previo una socialización con los Directores Departamentales del Gadm del cantón Mera, el cual según (SENRES, 2008) en su artículo 13, existen cinco fases para efectuar la evaluación de trabajo de 90 grados:

- ✓ Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
- ✓ Difusión del programa de evaluación.
- ✓ Entrenamiento a evaluadores.
- ✓ Ejecución del proceso de evaluación.
- ✓ Análisis de resultados de la evaluación.

#### **4.5.3 *Definición de indicadores de evaluación del desempeño.***

El proceso de evaluación inicia al momento de establecer el nivel óptimo del perfil del desempeño de cada evaluado, esta actividad estuvo a cargo de los jefes departamentales o jefes inmediatos en coordinación con la Unidad de Administración de Recursos Humanos, quienes previamente ya tenían establecidas las metas que cada funcionario debe cumplir durante un periodo de tiempo estimado.

#### **4.5.4 *Difusión del programa de evaluación***

La Unidad de Talento Humano fue el responsable de dar a conocer a todo el personal que labora en la institución sobre la norma técnica de evaluación del desempeño, a través de una reunión anticipada con los jefes inmediatos de cada departamento para la correcta difusión del programa a ejecutarse, tomando muy en cuenta las actividades y responsabilidades a cumplirse.

#### **4.5.5 *Entrenamiento a evaluadores.***

Es importante recalcar que las capacitaciones son mecanismos útiles para guiar los conocimientos, habilidades y conductas del ser humano, con el fin de alcanzar un objetivo previamente establecido.

La Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público es el organismo rector del subsistema de evaluación de desempeño dentro de las instituciones del Estado, quien a través de una capacitación proporcionó asesoría, con el material didáctico para instruir al encargado de la Unidad de Administración Recursos Humanos en la correcta aplicación del programa, además suministró el sistema informático correspondiente donde deben ser plasmadas las evaluaciones. De esta manera la Unidad de Administración de Recursos entrena y presta

asistencia técnica a todos los jefes inmediatos de cada unidad departamental.

#### **4.5.6 Ejecución del proceso de evaluación.**

Una vez que se ha llevado a cabo las otras fases de este proceso, se procede a realizar las evaluaciones de desempeño al talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera que está conformada por un total de 51 trabajadores divididos de esta forma:

#### **DISTRIBUCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR UNIDADES DEPARTAMENTALES**

**Tabla 1-4:** Distribución del talento humano por unidades departamentales.

<b>UNIDADES</b>	<b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b>
UNIDAD DE OBRAS PUBLICAS, MONITOREO, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS	15 FUNCIONARIOS
UNIDAD ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	16 FUNCIONARIOS
UNIDAD DE PLANIFICACION Y GESTION TERRITORIAL	13 FUNCIONARIOS
UNIDAD JDE ASESORIA JURIDICA	6 FUNCIONARIOS
UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS, PROMOCION SOCIAL Y TURISMO	1 FUNCIONARIOS

**Fuente:** Gadm del cantón Mera

**Elaborado por:** Wachapa, F. 2019

Se debe definir los responsables de la aplicación del subsistema de la evaluación de desempeño:

- ✓ Funcionario o servidor legalmente delegado, conformado por EL Gadm del cantón Mera, Lic. Luis Gustavo Silva.
- ✓ Jefe inmediato de cada unidad departamental.

Unidad De Obras Públicas, Monitoreo, Vivienda Y Servicios Públicos	→	Ing. Víctor Moposita
Unidad de Asesoría Jurídica	→	Abg. José Viñan
Unidad Administrativa Financiera	→	Ing. Lucy Lagos
Unidad de Gestión y Planificación Territorial	→	Ing. Luis Tamayo
Unidad de Relaciones Públicas, Promoción Social y Turismo	→	Ing. Jessica Naveda

- ✓ Unidad de Administración de Recursos Humano, conformada por la Analista de talento humano, Ing. Fernando Llerena.

La evaluación del desempeño aplicada a la institución es una evaluación de 90 grados, que consiste en la participación del jefe inmediato al evaluar a sus subordinados. Los jefes inmediatos de cada unidad se encargan de realizar una entrevista con sus evaluados de manera individual a fin de constatar el cumplimiento de sus procesos, planes, programas y proyectos, de acuerdo con los perfiles óptimos según el cargo.

El responsable de cada unidad aplica el formulario SENRES-EVAL-01, mediante la utilización de un programa informático que se encuentra en la página web: [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec), esta evaluación tiene un porcentaje del 100% pudiendo alcanzar el máximo del 104%, esto al haber cumplido y adelantado metas del siguiente periodo.

#### 4.5.7 Procedimiento del modelo de evaluación según formulario SENRES-EVAL-01

##### 1. Encabezado.

Deben constar los datos exactos del funcionario evaluado según el perfil óptimo.

		<b>FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO</b>	
<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO</b>			
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:		Hasta:

**Gráfico 2-4:** Encabezado formulario SENRES-EVAL-01  
Fuente: SENRES

#### 4.5.8 Primer factor: Evaluación de las actividades del puesto

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: #jREF!	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	
			NO	#jREF!	
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>#jREF!</b>	

**Gráfico 3-4:** Primer Factor Evaluación de las actividades del puesto  
Fuente: SENRES

60%

La descripción de actividades, el indicador y la meta del periodo evaluado se detallan según los perfiles óptimos de cada puesto, seguidamente los cumplidos van de acuerdo a lo realizado por el funcionario según evidencia documentada y automáticamente los porcentajes de cumplimiento y nivel de cumplimiento se registran en el formulario, dando como resultado el total de las actividades esenciales, este factor tiene una valoración del 60%.





Las competencias técnicas del puesto como las destrezas y el comportamiento observable son estipuladas previamente de manera individual para cada funcionario según su cargo en el perfil óptimo creado por los jefes departamentales. Este factor tiene una valoración total del 8 %, que dependerá de las opciones escogidas por el evaluador de acuerdo al cumplimiento observable y en relación con el nivel óptimo.

#### 4.5.11 Cuarto factor: Evaluación de competencias universales

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias: 0		Factor: 8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta Media Baja		
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			Siempre Frecuentemente Alguna vez P rara vez Nunca
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>

**Gráfico 6-4:** Cuarto factor Evaluación de Competencias Universales

Fuente: SENRES

8%

Las competencias universales como las destrezas y comportamientos de los funcionarios son estipulados previamente para cada funcionario según su cargo en el perfil óptimo creado por los jefes departamentales. Este factor tiene una valoración total del 8 %, que dependerá de las opciones escogidas por el evaluador de acuerdo a la relevancia de cada destreza observada y la frecuencia aplicable según el comportamiento observable en relación con el nivel óptimo.

#### 4.5.12 Quinto Factor: Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA	Alta Media Baja		
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			Siempre Frecuentemente Alguna vez Para vez Nunca
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>

**Gráfico 7-4:** Quinto factor Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. 16%  
Fuente: SENRES

Estos factores poseen una particularidad en su aplicación, cuando el funcionario evaluado tiene servidores subordinados a su cargo se deben llenar los tres campos, mientras que los demás funcionarios solo son evaluados bajo los dos primeros conceptos en excepción del liderazgo, su valoración total es del 16%.

#### 4.5.13 Último parámetro: Evaluación del ciudadano.

AS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EV				
Nombre de la persona que realiza la	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
			SI NO	
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>

**Gráfico 8-4:** Último parámetro Evaluación del ciudadano  
Fuente: SENRES

Este parámetro es llenado en base a las quejas presentadas mediante buzones de sugerencias o líneas gratuitas de denuncias, que son sustentadas y verificadas por parte

de la Unidad de Gestión de Talento Humanos a través del formulario SENRES-EVAL-02. Por cada queja contra un servidor público correctamente sustentada se reducirá un 4% automáticamente de su calificación total de la evaluación del desempeño.

#### 4.5.14 Parte final de la evaluación: Resultado de la Evaluación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto	#REF!
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano ( - )	0,0
#REF!	
TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO	#REF!
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
FIRMA	
Evaluador o jefe Inmediato	

**Gráfico 9-4:** Resumen de resultados de la evaluación

Fuente: SENRES

La evaluación del desempeño posee una calificación total del 100%, siendo la sumatoria de los cinco factores que son:

✓ Indicadores de Gestión del puesto	60%	} 100%
✓ Conocimientos	8%	
✓ Competencias técnicas del puesto	8%	
✓ Competencias Universales	8%	
✓ Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.	16%	

En el caso de haber llenado el campo de las quejas se resta el 4% del total obtenido en toda la evaluación, finalmente firma el jefe inmediato que evalúa.

#### 4.5.15 Evaluación aplicada

Tabla 2-4: Formulario GADM Mera-EVAL-01-Modificado



### FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			Reyes Córdova Karla Amanda		
Denominación del Puesto que Desempeña:			Secretaría General		
Título o profesión:			Licenciada en Secretaría General		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			Licenciado Gustavo Silva		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	1/1/2017	Hasta:	16/12/2017
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 6 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elabora, organiza, concede y coordina la agenda del alcalde de acuerdo a prioridades de cada sector.	# de Actividades realizadas/# de actividades planificadas	100	80	80	3
Prepara Antecedentes y Documentación Necesaria para reuniones de Trabajo de la Alcaldía	# de documentos para firmas del Alcalde / # de documentos programados	62	62	100	5
Atiende a clientes, usuarios que requieran hablar con el alcalde	# de usuarios que requieren cita con el Alcalde/ # de usuarios programados	100	90	90	4
Recepta correspondencia y lleva el debido registro de las comunicaciones entrantes y salientes de la Alcaldía	#de registros de comunicaciones entrantes/ # de registros programados	90	90	100	5
Atiende y recepta llamadas telefónicas y mensajes	#de llamadas telefónicas y mensajes atendidos/ # de llamas y mensajes programados	50	48	96	5
Despacho de Documentación	# de documentación enviada / # de documentación enviada programada	100	98	98	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>52,5%</b>
<b>CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 6 Factor: 8% Nivel de Conocimiento</b>					
Generación de Ideas					Muy Bueno
Identificación de Problemas					Muy Bueno
Planificación y Gestión					Muy Bueno
Organización de la Información					Muy Bueno
Conocimientos de Relaciones Humanas					Muy Bueno
Juicio y Toma de Decisiones					Sobresaliente
<b>Total, Conocimientos:</b>					<b>6,3%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO # Competencias: 8 Factor: 8%</b>					
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>		<b>Nivel de Desarrollo</b>	

Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Altamente Desarrollada
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	Altamente Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Altamente Desarrollada
Organización de la información	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Altamente Desarrollada
Comprensión oral	Media	#N/A	Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Desarrollada
Monitoreo y control	Baja	Analiza y corrige documentos.	Desarrollada
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>7%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		<b># Competencias: 6</b>	<b>Factor: 8%</b>
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
<b>DESTREZA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>8%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>		<b>Factor: 16%</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>

TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre	
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>16%</b>	
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>				
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACION PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACION</b>				
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>			<b>CALIFICACION ALCANZADA (%)</b>	
Indicadores de Gestión del puesto			52,5	
Conocimientos			6,3	
Competencias técnicas del puesto			7,0	
Competencias Universales			8,0	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			16,0	
Evaluación del ciudadano ( - )			0,0	
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 89,8</b>				
<b>MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO</b>				
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>				
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>		<b>27/12/2017</b>		
<b>CERTIFICO:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<p><b>FIRMA</b>  Evaluador o jefe Inmediato  Licenciado Gustavo Silva</p>				

## RESULTADO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL A NOMBRAMIENTO Y CONTRATO

Gracias a la gran apertura brindada por parte del GADM del cantón Mera se pudo realizar con éxito la Evaluación de Desempeño obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 3-4:** Resultado de la evaluación de desempeño personal a nombramiento y contrato

N°	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACIÓN						CALIFICACIÓN ALCANZADA		
		Indicadores de Gestión del Puesto	Conocimientos	Competencias técnicas del puesto	Competencias Universales	Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	Evaluación del ciudadano	UNIDAD	%	NIVEL
1	AGUIRRE VILLACRESES NATALIA ELIZABETH	60	4,8	6,9	7,3	16	(-)	GESTION DE PLANIFICACION Y GESTION TERRITORIAL	95,0	Excelente
2	CONDE OCAÑA HECTOR LAUTARO	57,4	5,6	6,4	5,9	16	(-)		91,3	Excelente
3	DAVILA QUIÑONEZ BYRON MOICES	60	5,6	7,3	6,9	14	(-)		93,8	Excelente
4	FLORES BAYAS MARCO VINICIO	50,5	4,3	6,3	5	14	(-)		80,1	Satisfactorio
5	NOLE CISNEROS LIGIA ELENA	52,5	4,9	6	5,3	12	(-)		80,7	Satisfactorio
6	QUITUIZACA RODRÍGUEZ ALBA CARMINIA	52,3	5,3	6	5	12	(-)		80,6	Satisfactorio
7	VILLACIS FIALLOS TATIANA PAULINA	50,8	5,9	6,9	5,6	14	(-)		83,2	Muy Bueno
8	VILLACIS GAMBOA CARMEN ROSARIO	56,1	5,7	6,9	5,6	16	(-)		90,3	Excelente
9	ALTAMIRANO QUISHPE KAREN NICOLE	50,5	6,6	6,9	5,6	14	(-)		83,6	Muy Bueno



10	BELTRAN CONLAGO ANDREA CAROLINA	60	8	7	7,3	16	(-)		98,3	Excelente
11	CUYAGO GANAN MARIA GEOMARA	56,7	6	6	6	16	(-)		90,7	Excelente
12	GARCIA MARTINEZ ROSA ELISA	60	4,8	6,1	5,6	16	(-)		92,5	Excelente
13	RUEDA TAMAYO EDGAR MARCELO	56,6	5,9	6,3	5,9	14	(-)		88,7	Muy Bueno
14	ALBAN CHAVEZ JESSICA KATHERINE	58,7	5,6	6,4	7	12	(-)	GESTION ADMINISTRATIVA YY FINANCIERA	89,7	Muy Bueno
15	ANDRADE UBILLUS MARIO FAUSTO	56	7,3	6	5,8	14	(-)		89,1	Muy Bueno
16	BUENAÑO PICO MARTHA ELIZABETH	56	5,9	6,1	6,2	16	(-)		90,2	Excelente
17	DE LA TORRE CARRILLO CRISTIAN OSWALDO	60	4,5	6,1	5,9	16	(-)		92,5	Excelente
18	GUANGA LASSO CARMITA SUSANA	52,1	6,6	6,3	5,6	12	(-)		82,6	Muy Bueno
19	LEON CAMPAÑA SANDRA PATRICIA	50,4	4,9	6,1	6,9	14	(-)		82,3	Muy Bueno
20	LOZA LESCANO CECILIA ELCIRA	58,4	5,6	6,9	6,9	12	(-)		89,8	Muy Bueno
21	OROZCO SILVA LUZ	51,3	4,6	6	5	12	(-)		78,9	Satisfactorio
22	ROGEL BRAVO YADIRA DEL PILAR	50,4	7,2	6,7	5,9	12	(-)		82,2	Muy Bueno
23	RUEDA NARVÁEZ GALO LEONID	54,4	5,4	6,1	5,3	14	(-)		85,2	Muy Bueno
24	TOLEDO VIÑAN MARJORIE AMPARITO	56,6	5,9	6,3	5,9	14	(-)		88,7	Muy Bueno
25	VILLAGOMEZ REINOSO RAUL CAMILO	57	5,6	6,4	6	16	(-)		91,0	Excelente
26	CHAVEZ NARANJO RICARDO DAVID	50,5	7,6	6,1	6	14	(-)	84,2	Muy Bueno	

27	CRUZ AMAGUAY SANDRA MARTINIA	60	5,6	5,9	4,7	14	(-)		90,2	Excelente
28	LLERENA PERALTA FERNANDO ROBERTO	58	6,2	4,9	5,8	16	(-)		90,9	Excelente
29	REYES CORDOVA KARLA AMANDA	50,4	4,3	6,1	5,9	14	(-)		89,8	Satisfactorio
30	ALVAREZ CHONATA CARMEN ANGELICA	58,7	5,6	6,7	5,9	16	(-)	ASESORIA JURIDICA	92,9	Excelente
31	NAVEDA LLUGLLA JESSICA FERNANDA	45,3	4,3	6,1	5,8	12	(-)		73,5	Satisfactorio
32	PRECIADO FLORES EDGAR ANTONIO	60	6	6,8	8	14,7	(-)		95,5	Excelente
33	BATALLAS BALLESTEROS KARLA GABRIELA	54	7	5,7	4,9	14	(-)		85,6	Muy Bueno
34	QUIROZ CUVI LADY ESTEFANIA	54,4	5,4	6,1	5,3	14	(-)		85,2	Muy Bueno
35	TAPUY PAPA JENNY MIRELLA	50,8	5,9	6,9	5,6	14	(-)		83,2	Muy Bueno
36	ALVAREZ HOYOS JAIRO ALEXIS	57,3	6,9	6,7	7	16	(-)		GESTION DE OBRAS PUBLICAS, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS	93,9
37	CARRION VARGAS JAQUELINE DEL CARMEN	56	6,9	6,9	7	14	(-)	90,8		Excelente
38	PILA GUALPA OLGA CECILIA	52,6	5,3	6,1	5	14	(-)	83,0		Muy Bueno
39	TAMAYO AMORES MARCO VINICIO	50,4	4,3	6,1	5,9	14	(-)	80,7		Satisfactorio
40	VILLAGÓMEZ REINOSO MAYRA ALEXANDRA	50,5	6,9	6,1	5,9	14	(-)	83,4		Muy Bueno
41	ALTAMIRANO VACA ABRAHAM	53,4	5	7	5	12	(-)	82,4		Muy Bueno
42	ARANDA JAMA MIGUEL ANGEL	53,6	5,7	6,1	6	14	(-)	85,4		Muy Bueno
43	ARTEAGA FLORES PABLO VINICIO	60	8	7,3	7	16	(-)	98,3		Excelente

44	CASCO AGUDELO XAVIER RODRIGO	50	8	8	6,6	16	(-)		88,6	Muy Bueno
45	CAÑARTE PARRALES MAURICIO HORACIO	54,7	5	5,6	5	14	(-)		84,3	Muy Bueno
46	CHICAIZA NARVAEZ MAURICIO RODRIGO	56,6	8	8	7	16	(-)		95,6	Excelente
47	GALLEGOS HERRERA VICTOR ALFONSO	55	7,2	7,6	4,9	16	(-)		90,7	Excelente
48	NARVAEZ MACHADO SANTIAGO ANDRES	52,3	5,3	6	5	12	(-)		80,6	Satisfactorio
49	PILLAJO QUISHPE NELSON PATRICIO	50,4	7,2	6,7	5,9	12	(-)		82,2	Muy Bueno
50	TAMAYO ESCOBAR LUIS EDUARDO	56,1	5,7	6,9	5,6	16	(-)		90,3	Excelente
51	VILLARROEL ALEAGA LOURDES MARITZA	47,6	5,6	6,1	5,6	12	(-)	GESTION DE RELACIONES PUBLICAS, PROMOCION SOCIAL Y TURISMO	76,9	Satisfactorio
<b>TOTAL, PONDERADO</b>		<b>54,6</b>	<b>5,9</b>	<b>6,4</b>	<b>5,9</b>	<b>14,2</b>	(-)		<b>87,1</b>	<b>Muy Bueno</b>

Fuente: EVAL-01

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

## **Análisis general de los resultados de las evaluaciones**

Una vez obtenidos y totalizados los porcentajes correspondientes a la evaluación del desempeño que se aplicó a los 51 funcionarios que conforman Gadm del cantón Mera, se obtuvo una calificación de 87.1% sobre un total máximo de 100%, lo cual ligado al Art. 85 de la LOSCCA según su escala de calificación nos indica que el desempeño de los funcionarios de manera general es Muy Bueno, es decir, poseen un desempeño alto. En esta evaluación se consideró cuatro indicadores entre ellos: gestión del puesto con un porcentaje del 54.6% sobre 60%, conocimientos 5.09% sobre 8%, competencias técnicas del puesto 6.4% sobre 8%, competencias universales 5,9% sobre 8%, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo 14.2% sobre 16%. En cuanto al campo del indicador evaluación del ciudadano (-4%) se refleja un porcentaje total del 0% debido a que no se consideró para estas evaluaciones al no existir inconformidades o quejas correspondientes al servicio que prestan los servidores de esta institución, al existir quejas legalmente respaldadas se resta de manera directa 4% del puntaje total del funcionario. Al no considerar el quinto indicador, evaluación del ciudadano, la calificación total es Muy Buena.

En definitiva, una vez analizado las puntuaciones de cada uno de los factores, se ha detectado que el factor de conocimiento es uno de los puntos débiles que tiene esta institución específicamente en el departamento administrativo-financiero, por lo tanto estos resultados fueron socializados con el Alcalde y los jefes inmediatos donde se acordó realizar capacitaciones direccionadas a potencializar la actualización de conocimientos de los funcionarios de este departamento.

Posterior a la socialización de los resultados de los funcionarios que fueron evaluados se establecieron reconocimientos entregándoles los respectivos diplomas a los mejores puntuados, quienes fueron:

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>PUNTAJE</b>
BELTRAN CONLAGO ANDREA CAROLINA	UNIDAD DE PLANIFICACION Y GESTION TERRITORIAL	<b>98,30%</b>
ARTEAGA FLORES PABLO VINICIO	Unidad De Obras Públicas, Monitoreo, Vivienda Y Servicios Públicos	<b>98,30%</b>

En cuanto al puntaje más bajo de los resultados obtenidos se consideró necesario darle la facilidad al funcionario para que pueda asistir a un curso de capacitación gestionado por la institución:

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>PUNTAJE</b>
NAVEDA LLUGLLA JESSICA FERNANDA	UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA	<b>79,00%</b>

Después de conocer los resultados de la Evaluación de Desempeño se precede a citar estrategias que ayudaran a mejorar cada uno de los factores evaluados.

**Tabla 4-4:** Evaluación del Desempeño

<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIAS DE POTENCIALIZACIÓN</b>
Indicadores de Gestión del Puesto	54,6/60	Monitorear y dar seguimiento a corto plazo por los jefes inmediatos a las actividades desarrolladas por los empleados en sus correspondientes puestos.
Conocimientos	5,9/8	Implementar Capacitaciones para el manejo del personal, por parte del directivo, cada tres meses para observar resultados óptimos.  Discutir sobre las leyes indispensables, en la evaluación del desempeño laboral en los puestos.  Monitorear las capacitaciones con fines de valorar los conocimientos necesarios para desempeñarse en el

		puesto de trabajo.
Competencias Técnicas del Puesto	6,4/8	Dirigir a los empleados del GAD del cantón de Mera, con instrucciones para el manejo de las competencias obligatorias que requieran los puestos laborales.
Competencias Universales	5,9/8	Reforzar los conocimientos en cuanto a las competencias previamente establecidas en el formulario EVAL 01 de la SENRES y las estrategias para adoptar las mismas.
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	14,2/16	Fomentar el trabajo en equipo, en los colaboradores del GAD del cantón de Mera, valorándose los resultados obtenidos a través del mismo.  Brindarles a los colaboradores la oportunidad de expresar sus ideas, y acogerlas en cuanto al desempeño laboral.
<b>PONDERACIÓN GENERAL</b>	<b>87,1/100</b>	

Fuente: GAD Cantón Mera  
Elaborado por: Wachapa, F. 2019

Posteriormente a la realización de las estrategias necesarias para potencializar cada uno de los factores antes descritos es necesario medir la incidencia que tiene la Evaluación del Desempeño Laboral en los colaboradores de la institución siendo este el caso es que propongo el siguiente indicador de incidencia anual

**Tabla 5-4:** Indicador Propuesto

INDICADOR		
Nombre	Descripción	Índice
Indicador de Incidencia Anual de Desempeño	Permitirá evidenciar porcentualmente el grado de incidencia positiva o negativa de la evaluación de desempeño laboral	Resultado evaluación actual – Resultado evaluación año pasado Año2 – Año1

Con la aplicación del indicador descrito anteriormente obtuve el siguiente resultado:

N°	SERVIDOR EVALUADO	CALIFICACION ALCANZADA		INDICADOR
		2017	2018	
1	AGUIRRE VILLACRESES NATALIA ELIZABETH	95,0	89,80	-5,2
2	ALBAN CHAVEZ JESSICA KATHERINE	89,7	93,00	3,30
3	ALVAREZ CHONATA CARMEN ANGELICA	92,9	100,00	7,10
4	ALVAREZ HOYOS JAIRO ALEXIS	93,9	96,40	2,5
5	ANDRADE UBILLUS MARIO FAUSTO	89,1	90,30	1,2
6	BUENAÑO PICO MARTHA ELIZABETH	90,2	95,40	5,2
7	CARRION VARGAS JAQUELINE DEL CARMEN	90,8	95,60	4,8
8	CONDE OCAÑA HECTOR LAUTARO	91,3	89,40	-1,9
9	DAVILA QUIÑONEZ BYRON MOICES	93,8	98,20	4,4
10	DE LA TORRE CARRILLO CRISTIAN OSWALDO	92,5	89,90	-2,6
11	FLORES BAYAS MARCO VINICIO	80,1	94,00	13,9
12	GUANGA LASSO CARMITA SUSANA	82,6	92,30	9,70
13	LEON CAMPAÑA SANDRA PATRICIA	82,3	74,20	-8,1
14	LOZA LESCOANO CECILIA ELCIRA	89,8	96,30	6,5
15	NAVEDA LLUGLLA JESSICA FERNANDA	73,5	96,00	22,5
16	NOLE CISNEROS LIGIA ELENA	80,7	98,00	17,3
17	OROZCO SILVA LUZ	78,9	95,60	16,7
18	PILA GUALPA OLGA CECILIA	83,0	97,40	14,4
19	PRECIADO FLORES EDGAR ANTONIO	95,5	93,70	-1,8
20	QUITUIZACA RODRÍGUEZ ALBA CARMINIA	80,6	95,60	15,0
21	ROGEL BRAVO YADIRA DEL PILAR	82,2	93,30	11,1
22	RUEDA NARVÁEZ GALO LEONID	85,2	80,50	-4,7
23	TAMAYO AMORES MARCO VINICIO	80,7	95,60	14,9
24	TOLEDO VIÑAN MARJORIE AMPARITO	88,7	96,80	8,1
25	VILLACIS FIALLOS TATIANA PAULINA	83,2	98,00	14,8
26	VILLACIS GAMBOA CARMEN ROSARIO	90,3	99,10	8,8
27	VILLAGOMEZ REINOSO RAUL CAMILO	91,0	82,40	-8,6
28	VILLAGÓMEZ REINOSO MAYRA ALEXANDRA	83,4	98,50	15,1
29	VILLARROEL ALEAGA LOURDES MARITZA	76,9	90,70	13,8
30	ALTAMIRANO QUISHPE KAREN NICOLE	83,6	90,00	6,40
31	ALTAMIRANO VACA ABRAHAM	82,4	87,00	4,6
32	ARANDA JAMA MIGUEL ANGEL	85,4	83,50	-1,9
33	ARTEAGA FLORES PABLO VINICIO	98,3	87,90	-10,40

34	BATALLAS BALLESTEROS KARLA GABRIELA	85,6	98,80	13,2
35	BELTRAN CONLAGO ANDREA CAROLINA	98,3	92,10	-6,2
36	CASCO AGUDELO XAVIER RODRIGO	88,6	97,00	8,4
37	CAÑARTE PARRALES MAURICIO HORACIO	84,3	96,60	12,3
38	CHICAIZA NARVAEZ MAURICIO RODRIGO	95,6	96,70	1,1
39	CHAVEZ NARANJO RICARDO DAVID	84,2	99,10	14,9
40	CRUZ AMAGUAY SANDRA MARTINIA	90,2	92,30	2,1
41	CUYAGO GANAN MARIA GEOMARA	90,7	93,60	2,9
42	GALLEGOS HERRERA VICTOR ALFONSO	90,7	96,70	6,0
43	GARCIA MARTINEZ ROSA ELISA	92,5	91,60	-0,9
44	LLERENA PERALTA FERNANDO ROBERTO	90,9	94,00	3,1
45	NARVAEZ MACHADO SANTIAGO ANDRES	80,6	98,40	17,8
46	PILLAJO QUISHPE NELSON PATRICIO	82,2	95,70	13,5
47	QUIROZ CUVI LADY ESTEFANIA	85,2	96,00	10,8
48	REYES CORDOVA KARLA AMANDA	80,7	92,80	12,1
49	RUEDA TAMAYO EDGAR MARCELO	88,7	84,20	-4,5
50	TAPUY PAPA JENNY MIRELLA	83,2	91,20	8,0
51	TAMAYO ESCOBAR LUIS EDUARDO	90,3	95,60	5,3
	<b>TOTAL PONDERADO</b>	87,1	93,21	6,11


Con la aplicación del Indicador de Incidencia Anual para medir el nivel de puntos porcentuales de incidencia de la Evaluación del Desempeño Laboral en el rendimiento de los colaboradores del GADM del cantón Mera. Por tal razón es oportuno tomar en cuenta que el ser humano en su mayoría se rehúsa a ser evaluado es necesario romper ese paradigma que no permite apreciar la utilidad que este nos ofrece.

Al obtener un resultado positivo es posible darse cuenta que la incidencia es totalmente positiva aumentando en un 6,11 % la calificación ponderada de los colaboradores pasando de un 87,1% en el año 2017 a un 93,21% en el año 2018 denotando que al estar al tanto de las deficiencias laborales mediante una evaluación permite el mejoramiento de un periodo a otro.

Previo a la evaluación de desempeño laboral resulta necesario realizar una capacitación a los evaluadores y evaluados de esta manera no existan inconsistencia al momento de evaluar, es por ellos que propongo el siguiente plan de Capacitación:



**Tabla 6-4:** Formato de Capacitación

 <p><b>Tema:</b> NORMA TECNICA DE CALIFICACION DE SERVICIOS Y EVALUACION DE DESEMPEÑO</p> <p><b>Nombre del capacitador:</b> .....</p> <p><b>Periodo de Capacitación:</b> .....</p>				
TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	HERRAMIENTAS	RESPONSABLE
Objeto, Ámbito, Sustentos y Principios del subsistema de evaluación de desempeño	Comprender la importancia que tiene la Evaluación del Desempeño laboral que rige la LOSCCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objeto de la Norma.</li> <li>✓ Ámbito de Aplicación.</li> <li>✓ Subsistema de Evaluación de Desempeño.</li> <li>✓ Finalidad de la Evaluación del Desempeño.</li> <li>✓ Principios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de Trabajo – Ley Orgánica de servicio civil y carrera administrativa.</li> <li>✓ Formulario EVAL-01</li> <li>✓ Esferos</li> <li>✓ Proyector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ING. VICTOR MOPOSITA</li> </ul>

Órganos responsables de la Administración del subsistema de Evaluación de Desempeño	Conocer las Responsabilidades, el apropiado manejo y Administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsables</li> <li>✓ Máxima autoridades Institucionales</li> <li>✓ Jefe Inmediato</li> <li>✓ Comité de Reclamos, Atribuciones</li> <li>✓ Unidad de Administración de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de Trabajo – Ley Orgánica de servicio civil y carrera administrativa.</li> <li>✓ Formulario EVAL-01</li> <li>✓ Esferos</li> <li>✓ Proyector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ING. LUCY LAGOS</li> </ul>
Del procedimiento de la Evaluación del Desempeño	Conocer aspectos previos del procedimiento para la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aspectos previos</li> <li>✓ Procedimiento</li> <li>✓ Definición de Indicadores</li> <li>✓ Difusión del programa de Evaluación</li> <li>✓ Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores</li> <li>✓ Ejecución del proceso de Evaluación</li> <li>✓ Análisis de Resultados</li> <li>✓ Escalas de calificación</li> <li>✓ Efectos de la Evaluación de Desempeño</li> <li>✓ Plan de Incentivos</li> <li>✓ Retroalimentación y Seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de Trabajo – Ley Orgánica de servicio civil y carrera administrativa.</li> <li>✓ Formulario EVAL-01</li> <li>✓ Esferos</li> <li>✓ Proyector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ING. FERNANDO LLERENA</li> </ul>
Disposiciones Generales	Conocer las Disposiciones Generales que proporciona el Subsistema de Evaluación de Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plazo y contenido del reclamo</li> <li>✓ Evaluación del periodo a prueba</li> <li>✓ Desconcentración de funciones</li> <li>✓ Criterios de aplicación</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Asesoría y apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de Trabajo – Ley Orgánica de servicio civil y carrera administrativa.</li> <li>✓ Formulario EVAL-01</li> <li>✓ Esferos</li> <li>✓ Proyector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ING. LUIS TAMAYO</li> </ul>

## CRONOGRAMA DE LA CAPACITACION.

A continuación, se presenta el cronograma establecido para las respectivas capacitaciones.

**Tabla 7-4:** Cronograma

TEMA	MES DE NOVIEMBRE												Asistencia	
	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4				
	Lunes	Miércoles	Viernes	Lunes	Miércoles	Viernes	Lunes	Miércoles	Viernes	Lunes	Miércoles	Viernes		
Objeto, Ámbito, Sustentos y Principios del subsistema de evaluación de desempeño													4 HORAS DIARIAS - 12 HORAS SEMANALES	
Órganos responsables de la Administración del subsistema de evaluación de desempeño														
Del procedimiento de la evaluación del desempeño														
Disposiciones Generales														
													TOTAL	48 horas

#### 4.6 Presupuesto para las capacitaciones

Una vez realizado el cronograma de capacitaciones, se procede a elaborar el presupuesto para las mismas que se presenta a continuación:

**Tabla 8-4:** Presupuesto


PRESUPUESTO			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Capacitadores	\$20,00 c/h	\$960,00
51	Guía de Trabajo	\$3,00 c/u	\$153,00
51	Suministros	\$1,00 c/u	\$51,00
52	Refrigerios	\$2,00 c/u	\$104,00
TOTAL			\$1268,00

Fuente: Gadm Mera

Elaborado por: Wachapa, F. 2019

## FORMATO DE EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN

Una vez realizada la capacitación la misma amerita ser evaluada tanto el capacitador como los capacitados por ello propongo el siguiente formato de evaluación.

 <b>ADMINISTRACIÓN 2014 - 2019</b>						
<b>FORMATO EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRE DEL EVENTO:</b>						
<b>FECHA DEL EVENTO:</b>						
<b>NOMBRE DEL DOCENTE:</b>						
Esta evaluación tiene como objetivo medir las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del servicio de capacitación, de tal forma que basados en sus apreciaciones podamos optimizarlo. Agradecemos su contribución, diligenciando el siguiente cuestionario con objetividad e imparcialidad. Para responder, favor utilizar las alternativas de calificación que se estipulan a continuación, colocando una X sobre la calificación seleccionada (Siendo 0 la menor puntuación v.5 la mayor)						
1.SOBRE EL DOCENTE						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1.Conocimiento y dominio del tema						
2.Habilidad para comunicarse y transmitir ideas						
3.Habilidad para responder preguntas individuales, sin afectar las grupales						
4.Habilidad para orientar la realización de los talleres						
5.Habilidad para identificar las expectativas de los participantes y acordar los objetivos del seminario						
6.Habilidad para orientar al grupo hacia los objetivos del seminario						
7.Utilización de las ayudas educativas						
8.Puntualidad						
9.Presentación personal						
10.Da a conocer el programa que se va a desarrollar en el seminario						
11.Respeta las ideas y aportes de los participantes						
12.Favorece el trabajo en equipo						
2.SOBRE EL CURSO						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1.Cumplimiento del programa propuesto						
2.Contenido temático teniendo en cuenta su utilidad práctica						
3.Utilidad material para el logro de los objetivos planteados						
4.Utilidad de los talleres						
5.Logro de los objetivos propuestos						
6.La metodología utilizada dentro del curso le permite identificar mejoras a realizar en el diseño de este servicio						
3.SOBRE LA LOGÍSTICA DEL CURSO						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Horario del curso						
2.Salón donde se realizó el curso						
3.Atención general recibida						
4.Entrega oportuna del material necesario						
4.OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						

## CONCLUSIONES

- ✓ Una vez realizada la evaluación del desempeño al Talento Humano en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera en el periodo 2017, se pudo constatar que el nivel de rendimiento de los funcionarios se encuentra dentro de los parámetros aceptables.
- ✓ Se logró desarrollar satisfactoriamente el marco teórico que sustenta el proceso de evaluación del desempeño al Talento Humano, sirviendo de base y guía al ser un mecanismo de rendición de cuentas basado en una comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por las unidades internas de la institución.
- ✓ Una vez efectuadas las encuestas a todos los funcionarios que laboran dentro del Gadm del cantón Mera, se pudo determinar que en la institución se aplican evaluaciones del desempeño al Talento Humano de manera empírica y a la vez en forma de autoevaluación, esta institución no se basaba en lo dictaminado por el Ministerio de Trabajo a través de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, que estipula que las evaluaciones deben contar con una comisión responsable que asegure que las evaluaciones se realizan bajo conceptos de justicia, imparcialidad y objetividad, además no cuentan con un ente regulador que resuelva los reclamos cuando existe un desacuerdo en el puntaje obtenido. Por otro lado, a los funcionarios que alcanzaron un puntaje máximo en sus evaluaciones no fueron acreedores de incentivos en reconocimiento a su esfuerzo y dedicación.
- ✓ Finalmente, aplicadas las evaluaciones del desempeño al Talento Humano, mediante mecanismos y procedimientos a seguir en base a la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluaciones de Desempeño, se pudo identificar en los resultados obtenidos por funcionarios del Gadm del cantón Mera en cuanto al factor del conocimiento, su calificación fue no satisfactoria, debido a la falta de capacitaciones, falta de seguimiento y apoyo en la preparación continua profesional de los funcionarios.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Departamento de Talento Humano reestructurar una comisión reguladora responsable de la aplicación de la evaluación del desempeño integrado por un Delegado Legal, jefe inmediato de cada departamento, Comité de Reclamos y conjuntamente con la Unidad de Gestión de Talento Humano.
- El Departamento de Talento Humano debe realizar la evaluación de 360 grados donde el trabajador sea evaluado por todo su entorno de esta manera visualizar resultados reales que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- Se recomienda cumplir con programas de capacitación posteriormente a las evaluaciones efectuadas, de tal manera que se logre potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos de los funcionarios, para mejorar el desempeño de los mismos y que a futuro sus resultados vayan perfeccionándose de acuerdo a las exigencias que amerite la organización en base a las metas previamente establecidas.
- Los responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño deben ejercer un seguimiento continuo posterior a la obtención de las puntuaciones de las evaluaciones del Talento Humano del Gadm del cantón Mera, reconociendo a los mejores puntuados a través de gratificaciones honoríficos, becas dentro y fuera del país, de igual manera ejercer un seguimiento a los funcionarios de menor puntaje a fin de conocer cuáles son sus inconvenientes y crear con ello planes de acción correctivos ayudándoles a superar sus dificultades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, D. (2009). *Diseño Metodológico*. México: McGrawHill/Interamericana S.A.
- Ackerman, S., & Com, S. (2013). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Aula Taller.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Decreto Legislativo*. Quito: LEXIS
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bohlander, G., Arthur, S., & Scott, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12ª ed.). México: Thomson Learning.
- Chávez, M. (2016). *La ventaja competitiva en el estudio de factibilidad de industrialización de las bebidas nutri-refrescantes a base de quinua (Chenopodium quinoa) para preescolares, Riobamba*. Obtenido de epoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gestión%20del%20talento%20humano.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogota: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). México: McGrawHill/Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill/Interamericana S.A.
- Chiavenato., I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGrawHill/Interamericana S.A..
- Control Group. (13 de Octubre de 2018). El Desempeño Laboral. *Propuesta para evaluar el desempeño laboral*, 1.
- Dopp Consultores. (2014). Evaluación 270° grados . *Gestión Integral de Recursos Humanos*, 2, 2.
- Faría, F. (1995). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México: Noriega.
- Ferreira, A., & De Longhi, A. (2014). *Metodología de la Investigación*. Argentina: Brujas.
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humano*. México: Digital UNID.



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera. (2017). *Historia*.  
Obtenido de <http://www.gadmera.gob.ec/>

Isaza, C. (1993). *Serie Talento Humano y Gestión Pública*. Santafé de Bogotá: Dafp.

Keller, G., & Papasan, J. (2015). *Lo único: La sencilla y sorprendente verdad que hay detrás del éxito*. España: Grupo Editorial España.

Marengo, V. (30 de Marzo de 2015). Economía. *La Prensa*, pág. 4.

Mejia, J., & Cevich., I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: MC Graw Hill.

Merino, M. (2015). *Introducción a la investigación de mercados* (2ª ed.). Madrid: ESIC.

Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. 1.

Morales, A. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.

Peréz, O. (22 de Julio de 2015). Evaluación 360° grados. *Escuela de Organización Industrial*, 1.

Piñeda, L. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). México: Pearson Education.

Precia, D. (2016). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Argentina Editores.

Rios, R. (2015). *Modelo de Evaluación de Desempeño*. Guayaquil: Educarion.

SENRES. (2008). *Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño*. Obtenido de <http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf>

SENRES. (2018). *Objeto, ámbito e instrumentos de aplicación*. Quito: Lexis.

Vasquez, A., & Lara, J. (1 de Octubre de 2018). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>


Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: Pearson education.

Willian, W., & Heith, D. (1995). *Aministración de Personal y Recursos Humanos* (4ª ed.). México: McGrawHill/Interamericana S.A.




# ANEXOS

## Anexo A: Encuesta: Trabajadores



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**





**Objetivo:** La presente encuesta es de carácter académico, tiene como objetivo recopilar información para conocer datos sobre la evaluación del desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa correcta que considere mejor para su situación, marcar con una x cada respuesta.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES**

1. **¿Usted esta de acuerdo con que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral en el GADM del cantón Mera?**  
SI  NO
  
2. **¿Tiene usted los conocimientos necesarios sobre la manera de evaluación del desempeño en especial sobre el formulario EVAL-01?**  
SI  NO
  
3. **¿Si la respuesta es NO, considera usted que se debería socializar de manera frecuente sobre los parámetros de evaluación?**  
SI  NO
  
4. **Una vez realizada la evaluación es usted notificado con el resultado de las mismas.**  
SI  NO
  
5. **¿Si es resultado fue satisfactorio, considera usted que se debe incentivar a los resultados?**  
SI  NO
  
6. **¿En caso de obtener una buena calificación, de que incentivo le gustaría ser participe?**  
Vacaciones  Económico  Capacitaciones   
Ascenso  Otros

Anexo B: Encuesta directores departamentales

 **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS** 

**Objetivo:** La presente encuesta es de carácter académico, tiene como objetivo recopilar información para conocer datos sobre la evaluación del desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa correcta que considere mejor para su situación, marcar con una x cada respuesta.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES**

1. ¿Conoce usted los parámetros que se utilizan al momento de la evaluación?

SI  NO

2. Indique cuales son los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación del desempeño.

Sobresaliente  Muy satisfactorio   
Satisfactorio  Insatisfactorio   
Muy insatisfactorio

3. ¿Considera usted que se debería aplicar otro método de evaluación?

SI  NO

4. ¿Considera usted que aplicar la evaluación del desempeño laboral resulta beneficioso para el GADM?

SI  NO

5. Si la respuesta fue un Si, le beneficia para que se tome en cuenta la capacitación

SI  NO

6. La evaluación del desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos:

SI  NO

Anexo C: Encuesta departamento de talento humano



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**



**Objetivo:** La presente encuesta es de carácter académico, tiene como objetivo recopilar información para conocer datos sobre la evaluación del desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa correcta que considere mejor para su situación, marcar con una x cada respuesta.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

1. ¿Trabaja usted es forma conjunta con los jefes departamentales para realizar la evaluación del desempeño?

SI  NO

2. ¿Notifica usted a los jefes departamentales y trabajadores la fecha y hora de la evaluación?

SI  NO

3. ¿Realizan capacitaciones al personal sobre los parámetros a evaluar?

SI  NO

4. ¿Considera usted que aplicar la evaluación del desempeño laboral resulta beneficioso para el GADM?

SI  NO

5. La evaluación del desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos:

SI  NO

6. ¿Una vez conocido los resultados de la evaluación realizan un plan de acción para mejorar los resultados?

SI  NO



**Anexo D: Fotografías**





¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>56,7%</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b># Conocimientos:</b>	<b>6</b>	<b>Factor:</b>	<b>8%</b>	<b>Nivel de Conocimiento</b>
Conocimientos Informaticos					Muy Bueno
Leyes y ordenanzas Municipales					Sobresaliente
Conocimientos de Relaciones Humanas					Muy Bueno
Conocimientos Basicos de Secretariado					Muy Bueno
Conocimientos Matematicos					Muy Bueno
Atencion al Cliente					Sobresaliente
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>6,7%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		<b># Competencias:</b>	<b>8</b>	<b>Factor:</b>	<b>8%</b>
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>			<b>Nivel de Desarrollo</b>
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.			Altamente Desarrollada
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.			Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.			Altamente Desarrollada

Organización de la información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarios.	Altamente Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Desarrollada
Monitoreo y control	Media	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Desarrollada
Manejo de recursos financieros	Media	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Medianamente Desarrollada
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>6,5%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%</b>			
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
<b>DESTREZA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Alguna vez
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>6,6%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre

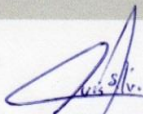








¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>52,5%</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	# Conocimientos:	6	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento	
Generación de Ideas					Muy Bueno
Identificación de Problemas					Muy Bueno
Planificación y Gestión					Muy Bueno
Organización de la Información					Muy Bueno
Conocimientos de Relaciones Humanas					Muy Bueno
Jucio y Toma de Decisiones					Sobresaliente
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>6,3%</b>	
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		# Competencias:	8	Factor: 8%	
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>			<b>Nivel de Desarrollo</b>
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión			Altamente Desarrollada
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.			Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.			Altamente Desarrollada

Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Altamente Desarrollada
Organización de la información	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Altamente Desarrollada
Comprensión oral	Media	#N/A	Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Desarrollada
Monitoreo y control	Baja	Analiza y corrige documentos.	Desarrollada
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>7%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>			
# Competencias:	6	Factor:	8%
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
<b>DESTREZA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>8%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>			
		Factor:	16%
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre

INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>16%</b>	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>				
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto			52,5	
Conocimientos			6,3	
Competencias técnicas del puesto			7,0	
Competencias Universales			8,0	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			16,0	
Evaluación del ciudadano (-)			0,0	
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 89,8</b>				
<b>MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		27/12/2017		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato Licenciado Gustavo Silva				

Anexo G: Formato evaluación del ciudadano

<b>SENRES</b>		Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias
<b>FORMULARIO SENRES-EVAL-02</b>	<b>N°</b>	<b>005</b>
<b>Evaluación del desempeño, trámites o servicios de los Servidores Públicos (lea todo el documento)</b>		
<p>1. Su opinión es importante para mejorar el servicio que brinda esta institución.                  2. Para que este documento tenga validez, es obligatorio que llene todos los campos.                  3. Si usted no llena todos los campos, su sugerencia será tomada en consideración pero no afectará la evaluación de los servicios.</p>		
<b>El ciudadano, servidor público interno o externo, emite a través de este formulario una:</b>		
Denuncia <input type="checkbox"/>	Queja <input type="checkbox"/>	Sugerencia <input type="checkbox"/>
<b>DESEMPEÑO DEL SERVIDOR O FUNCIONARIO</b>		
<b>Motivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Marque con (X)</b>
Mal trato	No fue cordial o le irrespetó	
Servicio Inoportuno	Demora en los trámites o pérdidas de documentos	
Ineficiencia en la prestación de servicio	Inhabilidad, falta de conocimiento o no atender a la petición o solicitud del ciudadano	
Otros, describa		
<b>Circunstancias, tiempo y lugar que ocurrieron los presuntos hechos irregulares que motivan la denuncia o queja. Si se trata de una sugerencia, también puede usar este campo.</b>		
Fecha de los sucesos:		
Fecha de los sucesos:		
Breve descripción:		
Nombre/s y cargo/s del/os servidores público/s que cometieron las presuntas irregularidades		
Nombre/s y Apellido/s del/os funcionario/s inculpado/s		
Cargo del/os funcionario/s inculpado/s		

De qué manera prefiere ser contactado	
Dirección de correspondencia (OPCIONAL)	
Teléfono convencional y/o celular	
E-mail (OPCIONAL)	
Otros (OPCIONAL)	
¿DESEA QUE ESTA QUEJA APLIQUE CON MENOS 4% A LA EVUALUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR QUE LA ATENDIO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Es imprescindible que se contacte con el Director de Recursos Humanos (o delegado) de la Institución en que está presentando la denuncia o queja; en caso de contar con documentos que la respalden, presente fotocopias de los mismos.</b>	
Nombre y Apellido del ciudadano/a	Nombre y Apellido del miembro de la Unidad de Recursos Humanos
----- Firma	----- Firma
N° de Cédula:	Investigó y da fe del hecho SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

**Una vez lleno el formulario, siga los siguientes pasos:**

1. El original de este formulario depositarlo en el buzón ubicado para este efecto.
2. La primera copia entréguela a la persona de Recursos Humanos que le atendió.
3. La segunda copia es para usted. Le servirá para dar seguimiento a su denuncia, queja o sugerencia.

En caso que la denuncia, queja o sugerencia corresponda a un trabajador amparado por un contrato colectivo, este documento no aplicará para la evaluación del desempeño, sin embargo, será una herramienta que podrá ser utilizada en concordancia con lo que estipula el Código de Trabajo y el respectivo contrato colectivo, si es el caso.

**Anexo H: Formato acta de entrega de resultados**

**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTON MERA**



**COMISARIA MUNICIPAL**  
ADMINISTRACIÓN 2014-2019

Mera, Enero 08 del 2018

Ingeniero.-  
Fernando Llerena  
**JEFE DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO**  
Presente.-

De mi consideración:

Por el presente hago llegar a usted un cordial y atento saludo con el deseo de éxitos en sus funciones encomendadas.

En referencia al memorando Circular 116-JATH-FLL-GADMM-2017, remito la evaluación del año 2017 de la compañera Jenny Tapuy -Policía Municipal perteneciente a LOSEP.

Información que remito para los fines pertinentes.

Atentamente,

Lic. Edgar Preciado  
**COMISARIO MUNICIPAL**

Rx:   
08/01/18



# Anexo I: Formato resultados evaluación de desempeño 2018

## PERSONAL A NOMBRAMIENTO



### ANALISIS DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION: GAD MUNICIPAL DEL CANTON MERA

PERIODO DE LA EVALUACION: ENERO 2017 A DICIEMBRE 2017

FECHA DE NOTIFICACION: 11/12/2018

### ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL A NOMBRAMIENTO

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACION DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACION DEL JEFE INMEDIATO	CALIFICACION DEL CIUDADANO	CALIFICACION TOTAL	ESCALA DE CALIFICACION
AGUIRRE VILLACRESES	NATALIA ELIZABETH	1600274243	PROMOTORA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	DESARROLLO LOCAL	NERA	89,80		89,80	MUY BUENO EXCELENTE
ALBAN CHAVEZ	JESSICA KATHERINE	16003087985	ASISTENTE DE RECAUDACION	FINANCIERO	NERA	93,00		93,00	EXCELENTE DESEMPEÑO NO
ALVAREZ CHONATA	CARMEN ANGELICA	1600298812	ASISTENTE DE ABOGACIA	PROCURADURIA SINDICA	NERA	100,00		100,00	EXCELENTE DESEMPEÑO NO
ALVAREZ HOYOS	JAIRO ALEXIS	1600402778	JEFE DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLA	AGUA POTABLE	NERA	96,40		96,40	DESEMPEÑO NO MUY BUEN DESEMPEÑO NO
ANDRADE UBILLUS	MARIO FAUSTO	1600231474	TECNICO DE PROVEDURIA	FINANCIERO	NERA	90,30		90,30	EXCELENTE DESEMPEÑO NO
BUENAÑO PICO	MARTHA ELIZABETH	1600199382	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO	NERA	95,40		95,40	EXCELENTE DESEMPEÑO NO

CARRION VARGAS	JAQUELINE DEL CARMEN	1600189219	BIBLIOTECARIA (ASISTENTE ADMINISTRACION)	AGUA POTABLE	ME RA	95,60	95,60	DESEMPEÑO
CONDE OCAÑA	HECTOR LAUTARO	1600359317	INSTRUCTOR DE DANZA	DESARROLLO LOCAL	ME RA	89,40	89,40	MUY BUENO
DAVILA QUIÑONEZ	BYRON MOISES	1600292062	JEFE DE GESTION AMBIENTAL, ARIDOS, PETREOS Y GESTION DE RIESGOS	JEFATURA AMBIENTA L, ARIDOS, PETREOS Y GESTION DE RIESGOS	ME RA	98,20	98,20	EXCELENTE DESEMPEÑO
DE LA TORRE CARRILLO	CRISTIAN OSWALDO	1600363947	ANALISTA DE COMPRAS PUBLICAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ME RA	89,90	89,90	MUY BUENO A LO ESPERADO
FLORES BAYAS	MARCO VINICIO	1600216681	BIBLIOTECARIO	DESARROLLO LOCAL	ME RA	94,00	94,00	EXCELENTE DESEMPEÑO
GUANGA LASSO	CARMITA SUSANA	1600223679	OFICINISTA CONTABLE	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ME RA	92,30	92,30	EXCELENTE
LEON CAMPAÑA	SANDRA PATRICIA	1600177891	GUARDALMACEN N - JEFE	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ME RA	74,20	74,20	SATISFACTORIO DESEMPEÑO
LOZA LESCANO	CECILIA ELCIRA	1600087405	RECAUDADORA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ME RA	96,30	96,30	EXCELENTE DESEMPEÑO
NAVEDA LLUGLLA	JESSICA FERNANDA	1600743320	ASISTENTE REGISTRO DE LA PROPIEDAD	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	ME RA	96,00	96,00	DESEMPEÑO
NOLE CISNEROS	LIGIA ELENA	1103694764	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	JEFATURA AMBIENTA L, ARIDOS, PETREOS Y	ME RA	98,00	98,00	EXCELENTE DESEMPEÑO

OROZCO SILVA	LUZ	201127321	TESORERA MUNICIPAL e	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	GERACION DE RIESGOS	95,60	95,60	EXCELENTE DESEMPEÑO
PILA GUALPA	OLGA CECILIA	1600223513	OFICINISTA DE OBRAS PUBLICAS	OBRAS PUBLICAS	GERACION DE RIESGOS	97,40	97,40	EXCELENTE DESEMPEÑO
PRECIADO FLORES	EDGAR ANTONIO	1600147761	COMISARIO MUNICIPAL	JURIDICO	GERACION DE RIESGOS	93,70	93,70	EXCELENTE DESEMPEÑO
QUITIZACA RODRIGUEZ	ALBA CARMITA	1600365165	OFICINISTA	PLANIFICACION	GERACION DE RIESGOS	95,60	95,60	EXCELENTE DESEMPEÑO
ROGEL BRAVO	YADIRA DEL PILAR	1600341133	PROSECRETARIA	SECRETARIA GENERAL	GERACION DE RIESGOS	93,30	93,30	EXCELENTE DESEMPEÑO
RUEDA NARVAEZ	GALO LEONID	1600136046	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	GERACION DE RIESGOS	80,50	80,50	MUY BUEN DESEMPEÑO
TAMAYO AMORES	MARCO VINICIO	1705655734	DIBUJANTE	OBRAS PUBLICAS	GERACION DE RIESGOS	95,60	95,60	DESEMPEÑO
TOLEDO VIÑAN	MARJORIE AMPARTITO	1600443319	RECEPCIONISTA DE ALCALDIA	SECRETARIA GENERAL	GERACION DE RIESGOS	96,80	96,80	EXCELENTE DESEMPEÑO
VILLACIS FIALLOS	TATIANA PAULINA	1600638520	ANALISTA DE PARTICIPACION CIUDADANA	DESARROLLO LOCAL	GERACION DE RIESGOS	98,00	98,00	EXCELENTE DESEMPEÑO
VILLACIS GAMBOA	CARMEN ROSARIO	1600175499	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DESARROLLO LOCAL	GERACION DE RIESGOS	99,10	99,10	EXCELENTE DESEMPEÑO



## Anexo J: Formato resultados evaluación de desempeño 2018

### PERSONAL A CONTRATO



### ANALISIS DE RESULTADOS

**NOMBRE DE LA INSTITUCION:** GAD MUNICIPAL DEL CANTON MERA

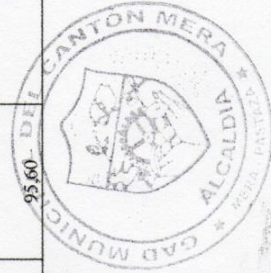
**PERIODO DE LA EVALUACION:** ENERO 2018 A DICIEMBRE 2018

**FECHA DE NOTIFICACION:** 11/12/2018

#### ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL CONTRATADO

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO	CALIFICACIÓN TOTAL	ESCALA DE CALIFICACIÓN
ALTAMIRANO QUSHPE	KAREN NICOLE	1600470890	AUXILIAR DE FARMACIA	DESARROLLO LOCAL	MERA	90,00		90,00	EXCELENTE DESEMPEÑO
ALTAMIRANO VACA	ABRAHAM	1800756528	JORNALERO	OBRAS PUBLICAS	MERA	87,00		87,00	MUY BUENO
ARANDA JAMA	MIGUEL ANGEL	1720125010	JORNALERO	OBRAS PUBLICAS	MERA	83,50		83,50	MUY BUENO
ARTEAGA FLORES	PABLO VINICIO	1705656443	INSPECTOR DE MAQUINARIA, VEHICULOS Y TRABAJOS	OBRAS PUBLICAS	MERA	87,90		87,90	MUY BUENO
BATALLAS BALLESTEROS	KARLA GABRIELA	1600711491	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	PROCURADURIA SINDICA	MERA	98,80		98,80	EXCELENTE DESEMPEÑO
BELTRAN CONLAGO	ANDREA CAROLINA	1600449704	ANALISTA DE GESTION DE RESIDUOS	GESTION AMBIENTAL, ARIDOS, PETREOS Y GESTION DE RIESGOS	MERA	92,10		92,01	EXCELENTE DESEMPEÑO
CASCO AGUDELO	XAVIER RODRIGO	1600379455	JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS	OBRAS PUBLICAS	MERA	97,00		97,00	EXCELENTE DESEMPEÑO
CAÑARTE PARRALES	MAURICIO HORACIO	1309793329	FISCALIZADOR	OBRAS PUBLICAS	MERA	96,60		96,60	EXCELENTE DESEMPEÑO
CHICAIZA NARVAEZ	MAURICIO RODRIGO	1600542144	ANALISTA DE OBRAS PUBLICAS	OBRAS PUBLICAS	MERA	96,70		96,70	EXCELENTE DESEMPEÑO
CHAVEZ NARANJO	RICARDO DAVID	1600508764	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	TALENTO HUMANO	MERA	99,10		99,10	EXCELENTE DESEMPEÑO

CRUZ AMAGUAY	SANDRA MARTINIA	1600375370	RECAUDADORA DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA	TESORERIA	NERA	92.30	92.30	EXCELENTE DESEMPEÑO
CUYAGO GANAN	MARIA GEOMARA	1600461170	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	AVALUOS Y CATASTROS	NERA	93.60	93.60	EXCELENTE DESEMPEÑO
GALLEGOS HERRERA	VICTOR ALFONSO	502440761	ESPECIALISTA DE PLANIFICACION	OBRA PUBLICAS	NERA	96.70	96.70	EXCELENTE DESEMPEÑO
GARCIA MARTINEZ	ROSA ELISA	1500395189	ASISTENTE DE INCLUSION SOCIAL	DESARROLLO LOCAL	NERA	91.60	91.60	EXCELENTE DESEMPEÑO
LLERENA PERALTA	FERNANDO	1600302697	JEFE DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO	NERA	94.00	94.00	EXCELENTE DESEMPEÑO
NARVAEZ MACHADO	SANTIAGO ANDRES	1600692386	ANALISTA DE PLANIFICACION	OBRA PUBLICAS	NERA	98.40	98.40	EXCELENTE DESEMPEÑO
PILLAJO QUIHPE	NELSON PATRICIO	1600284549	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	OBRA PUBLICAS	NERA	95.70	95.70	EXCELENTE DESEMPEÑO
QUIROZ CUVI	LADY ESTEFANIA	1600661555	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	NERA	96.00	96.00	EXCELENTE DESEMPEÑO
REYES CORDOVA	KARLA AMANDA	1600415556	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA GENERAL	NERA	92.80	92.80	EXCELENTE DESEMPEÑO
RUEDA TAMAYO	EDGAR MARCELO	1716694029	ANALISTA DE ARIDOS Y PETREOS	GESTION AMBIENTAL, ARIDOS, PETREOS Y GESTION DE RIESGOS	NERA	84.20	84.20	MUY BUENO
TAPUY PAPA	JENNY MIRELLA	1600469082	POLICIA MUNICIPAL	COMISARIA MUNICIPAL	NERA	91.20	91.20	EXCELENTE DESEMPEÑO
TAMAYO ESCOBAR	LUIS EDUARDO	1600457368	AUXILIAR DE INGENIERIA	OBRA PUBLICAS	NERA	95.60	95.60	EXCELENTE DESEMPEÑO



APROBADO  
GUSTAVO SILVA

