



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA TRONCAL.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: GABRIELA KATHERINE CORDOVILLO OCAÑA

DIRECTOR: DR. EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA

Riobamba – Ecuador

2021

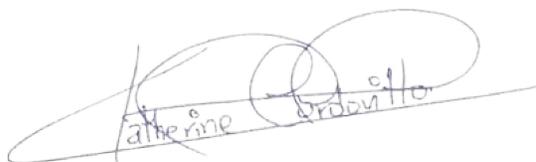
©2021, Gabriela Katherine Cordovillo Ocaña

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Gabriela Katherine Cordovillo Ocaña, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y academia de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 15 de abr. de 21

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Katherine Cordovillo', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Gabriela Katherine Cordovillo Ocaña

094131768-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: proyecto de investigación **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA TRONCAL** realizado por la señorita Gabriela Katherine Cordovillo Ocaña, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|--|--------------|---------------------|
| Ing. Edison Vinicio Calderón Moran PRESIDENTE DEL TRIBUNAL | _____ | 2021-04-15 _____ |
| Ing. Eduardo Rubén Espín Moya DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION | _____ | 2021-04-15 _____ |
| Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes MIEMBRO DE TRIBUNAL | _____ | 2021-04-15 _____ |

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi madre la Sra. Laura Cordovillo por haberme formado con reglas, valores y algunas libertades que al final a pesar de las dediciones que he tomado su amor de madre y el apoyo incondicional en todo momento me han permitido concluir con mi carrera; de la misma manera a mis hijos ya que ellos han sido mi motor principal de motivación y superación.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por sus infinitas bendiciones, a mi madre y hermanos/as por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, a mi esposo por la paciencia y aliento que me ha venido brindando durante este trayecto.

A mis docentes, personas de gran sabiduría ya que gracias a los conocimientos brindados he podido lograr con éxito la culminación de mi tesis.

Muchas gracias a cada una de las personas que de una u otra manera siempre estuvieron alentándome a concluir con mi carrera.

Gabriela

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xiv |
| RESUMEN..... | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN | 17 |

CAPÍTULO I

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1 | MARCO TEORICO REFERENCIAL..... | 23 |
| 1.1 | Antecedentes de investigación..... | 23 |
| 1.2 | Marco teórico..... | 26 |
| <i>1.2.1</i> | <i>Evaluación del Desempeño</i> | <i>26</i> |
| <i>1.2.2</i> | <i>Importancia de evaluar el desempeño</i> | <i>26</i> |
| <i>1.2.3</i> | <i>Objetivos de evaluar el desempeño</i> | <i>27</i> |
| <i>1.2.4</i> | <i>Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....</i> | <i>27</i> |
| <i>1.2.5</i> | <i>Evaluación para la gestión del desempeño</i> | <i>28</i> |
| <i>1.2.6</i> | <i>Tipos de evaluación del desempeño</i> | <i>29</i> |
| <i>1.2.6.1</i> | <i>Evaluación de 360 grados</i> | <i>29</i> |
| <i>1.2.6.2</i> | <i>Evaluación 270 grados.....</i> | <i>30</i> |
| <i>1.2.6.3</i> | <i>Evaluación 180 grados.....</i> | <i>31</i> |
| <i>1.2.6.4</i> | <i>Evaluación 90 grados.....</i> | <i>32</i> |
| <i>1.2.7</i> | <i>Evaluación por competencias</i> | <i>33</i> |
| <i>1.2.8</i> | <i>Pasos de una evaluación de desempeño</i> | <i>33</i> |

CAPÍTULO II

| | | |
|--------------|---------------------------------------|-----------|
| 2 | MARCO METODOLÓGICO..... | 34 |
| 2.1 | Enfoque de investigación | 34 |
| <i>2.1.1</i> | <i>Cualitativo</i> | <i>34</i> |
| <i>2.1.2</i> | <i>Cuantitativo</i> | <i>34</i> |
| 2.2 | Nivel de investigación..... | 35 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.2.1 | <i>Exploratorio</i> | 35 |
| 2.2.2 | <i>Descriptivo</i> | 35 |
| 2.2.3 | <i>Correlacional</i> | 35 |
| 2.3 | Diseño de investigación | 35 |
| 2.3.1 | <i>Según la manipulación de la variable independiente</i> | 35 |
| 2.3.1.1 | <i>Cuasi experimental:</i> | 35 |
| 2.3.2 | <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> | 35 |
| 2.3.2.1 | <i>Transversal</i> | 35 |
| 2.4 | Tipo de estudio | 36 |
| 2.4.1 | <i>De campo</i> | 36 |
| 2.4.2 | <i>Bibliográfica – Documental</i> | 36 |
| 2.5 | Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra | 36 |
| 2.5.1 | <i>Población</i> | 36 |
| 2.5.1.1 | <i>Segmentación de la población</i> | 37 |
| 2.5.2 | <i>Muestra</i> | 39 |
| 2.6 | Métodos Técnicas e instrumentos de investigación | 39 |
| 2.6.1 | <i>Métodos</i> | 39 |
| 2.6.2 | <i>Analítico</i> | 39 |
| 2.6.3 | <i>Deductivo</i> | 40 |
| 2.6.4 | <i>Inductivo</i> | 40 |
| 2.6.5 | <i>Técnicas</i> | 40 |
| 2.6.6 | <i>Instrumentos</i> | 41 |
| 2.6.6.1 | <i>Cuestionario de encuesta</i> | 41 |
| 2.6.6.2 | <i>Cuestionario de entrevista</i> | 41 |
| 2.7 | Idea a defender | 41 |
| 2.7.1 | <i>Variables</i> | 41 |
| 2.7.1.1 | <i>Variable independiente</i> | 41 |
| 2.7.1.2 | <i>Variable dependiente</i> | 41 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-------|--|----|
| 3 | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 42 |
| 3.1 | Resultados | 42 |
| 3.1.1 | <i>Encuesta del problema</i> | 42 |
| 3.1.2 | <i>Entrevista al jefe de talento humano</i> | 51 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 3.1.3 | <i>Evaluación de desempeño</i> | 53 |
| 3.1.3.1 | <i>Resultados por competencias</i> | 54 |
| 3.1.3.2 | <i>Resultados por departamento</i> | 70 |
| 3.2 | Discusión de resultados | 98 |
| 3.3 | Propuesta | 101 |
| 3.3.1 | <i>Análisis Situacional</i> | 101 |
| 3.3.1.1 | <i>Análisis amofhit</i> | 103 |
| 3.3.1.2 | <i>Análisis pestec</i> | 104 |
| 3.3.2 | <i>Título del trabajo de titulación</i> | 106 |
| 3.3.3 | <i>Contenido de la propuesta</i> | 106 |
| 3.3.3.1 | <i>Localización</i> | 107 |
| 3.3.3.2 | <i>Reseña histórica de la empresa</i> | 107 |
| 3.3.3.3 | <i>Misión</i> | 108 |
| 3.3.3.4 | <i>Visión</i> | 109 |
| 3.3.3.5 | <i>Valores</i> | 110 |
| 3.3.3.6 | <i>Evaluación de Desempeño</i> | 111 |
| 3.3.3.7 | <i>Capacitación del Personal</i> | 116 |
| 3.3.3.8 | <i>Capacitación a los evaluadores</i> | 120 |
| 3.3.3.9 | <i>Diagnóstico de puntos de capacitación</i> | 122 |
| 3.3.3.10 | <i>Rendimiento por departamentos</i> | 125 |
| 3.3.3.11 | <i>Capacitación de los Capacitadores</i> | 126 |
| 3.3.3.12 | <i>Cronograma de capacitaciones</i> | 127 |
| 3.3.3.13 | <i>Responsables del programa de capacitaciones</i> | 130 |
| 3.3.3.14 | <i>Presupuesto del programa de capacitaciones</i> | 130 |
| 3.3.3.15 | <i>Programa de incentivos</i> | 133 |
| | CONCLUSIONES | 135 |
| | RECOMENDACIONES | 136 |
| | GLOSARIO | |
| | BIBLIOGRAFÍA | |
| | ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1-2: Segmentación de la población | 37 |
| Tabla 2-2: población Superior Inmediato | 37 |
| Tabla 3-2: Personal Administrativo | 38 |
| Tabla 4-2: población Superior Inmediato | 39 |
| Tabla 1-3: Edad y género directivos | 42 |
| Tabla 2-3: Orientación de evaluaciones | 43 |
| Tabla 3-3: Cumplir Objetivo | 44 |
| Tabla 4-3: Potencialización de Competencias | 45 |
| Tabla 5-3: Programas de reconocimiento y motivación | 46 |
| Tabla 6-3: Exteriorización de resultados | 47 |
| Tabla 7-3: Capacitaciones | 48 |
| Tabla 8-3: Capacitaciones | 49 |
| Tabla 9-3: Personal Administrativo | 53 |
| Tabla 10-3: Evaluación de la competencia comunicación verbal o escrita..... | 54 |
| Tabla 11-3: Evaluación de la competencia trabajo en equipo..... | 56 |
| Tabla 12-3: Evaluación de la competencia resolución de problemas | 58 |
| Tabla 13-3: Evaluación de la competencia mejora continua..... | 60 |
| Tabla 14-3: Evaluación de la competencia organización y administración del tiempo | 62 |
| Tabla 15-3: Evaluación de la competencia enfoque en el usuario | 64 |
| Tabla 16-3: Evaluación de la competencia pensamiento estratégico | 66 |
| Tabla 17-3: Evaluación de la competencia enfoque a resultados..... | 68 |
| Tabla 18-3: Evaluación del personal administrativo..... | 70 |
| Tabla 19-3: Evaluación del personal del departamento de gestión ambiental | 74 |
| Tabla 20-3: Evaluación del personal turismo social, cultura | 78 |
| Tabla 21-3: Evaluación del personal de obras públicas | 81 |
| Tabla 22-3: Evaluación del personal de gestión territorial. | 84 |
| Tabla 23-3: Evaluación del personal planificación y proyectos | 87 |
| Tabla 24-3: Evaluación del personal finanzas | 91 |
| Tabla 25-3: Evaluación del personal jurídico | 95 |
| Tabla 26-3: Evaluación global personal administrativo..... | 97 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 27-3: FODA | 101 |
| Tabla 28-3: Análisis amofhit..... | 103 |
| Tabla 29-3: Análisis pestec | 104 |
| Tabla 30-3: Datos generales de la empresa..... | 106 |
| Tabla 31-3: capacitación a los evaluadores..... | 120 |
| Tabla 32-3: Presupuesto de capacitación a capacitadores..... | 121 |
| Tabla 33-3: Diagnósticos de puntos de capacitación | 122 |
| Tabla 34-3: Capacitadores internos..... | 125 |
| Tabla 35-3: Capacitación a capacitadores..... | 126 |
| Tabla 36-3: Presupuesto de capacitación a capacitadores..... | 127 |
| Tabla 37-3: Capacitadores internos..... | 127 |
| Tabla 38-3: Participación de responsabilidad del programa de capacitaciones | 130 |
| Tabla 39-3: Presupuesto de la capacitación | 130 |
| Tabla 40-3: Presupuesto de la capacitación | 133 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1-1: Utilidad de las evaluaciones de desempeño | 27 |
| Gráfico 2-1: Procesos incluidos en la gestión del desempeño | 29 |
| Gráfico 1-3. Edad y genero directivos | 43 |
| Gráfico 2-3. Orientación de valuaciones..... | 44 |
| Gráfico 3-3. Cumplir Objetivo | 45 |
| Gráfico 4-3. Potencialización de Competencias..... | 46 |
| Gráfico 5-3. Programas de reconocimiento y motivación..... | 47 |
| Gráfico 6-3. Exteriorización de resultados..... | 48 |
| Gráfico 7-3. Capacitaciones | 49 |
| Gráfico 8-3. Capacitaciones | 50 |
| Gráfico 9-3: Personal administrativo | 53 |
| Gráfico 10-3: Evaluación de la competencia comunicación verbal o escrita..... | 55 |
| Gráfico 11-3: Evaluación de la competencia trabajo en equipo..... | 57 |
| Gráfico 12-3: Evaluación de la competencia resolución de problemas | 59 |
| Gráfico 13-3: Evaluación de la competencia mejora continua | 61 |
| Gráfico 14-3: Evaluación de la competencia organización y administración del tiempo | 63 |
| Gráfico 15-3: Evaluación de la competencia enfoque en el usuario | 65 |
| Gráfico 16-3: Evaluación de la competencia pensamiento estratégico..... | 67 |
| Gráfico 17-3: Evaluación de la competencia enfoque a resultados | 69 |
| Gráfico 18-3: Evaluación del personal administrativo..... | 71 |
| Gráfico 19-3: Evaluación del personal del departamento de gestión ambiental | 75 |
| Gráfico 20-3: Evaluación del personal turismo social, cultura | 79 |
| Gráfico 21-3: Evaluación del personal de obras públicas | 83 |
| Gráfico 22-3: Evaluación del personal de gestión territorial. | 86 |
| Gráfico 23-3: Evaluación del personal planificación y proyectos | 89 |
| Gráfico 24-3: Evaluación del personal finanzas | 92 |
| Gráfico 25-3: Evaluación del personal jurídico | 96 |
| Gráfico 26-3: Evaluación global personal administrativo | 98 |
| Gráfico 27-3: Análisis amofhit | 104 |
| Gráfico 28-3: Análisis pestec..... | 105 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 29-3: Ubicación del GAD la Troncal | 107 |
| Gráfico 30-3: Formulación de la misión | 108 |
| Gráfico 31-3: Formulación de la visión | 109 |
| Gráfico 32-3: Valores | 110 |
| Gráfico 33-3: Proceso de Evaluación de desempeño | 114 |
| Gráfico 34-3: Capacitación de personal | 118 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA

ANEXO B: ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

ANEXO C: ENTREVISTA A JEFE DE TALENTO HUMANO

ANEXO D: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ANEXO E: RECOLECCIÓN DE DATOS

RESUMEN

La presente investigación titulada “Evaluación del desempeño laboral, al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Troncal” tuvo como finalidad proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral basado en las competencias para optimizar el rendimiento de sus colaboradores permitiendo que se preste un mejor servicio de calidad a la ciudadanía, se recurrió a un enfoque investigativo mixto cuali-cuantitativa y un nivel de investigación exploratorio y descriptivo analizando todas las variables causantes del desempeño laboral ineficiente, también se empleó la valoración numérica para generar estadísticas y presentar datos de rendimiento, esta investigación según su manipulación de variables fue cuasi experimental, y de campo pues se recurrió a fuentes primarias (personal administrativo del GAD La Troncal) para la recolección de datos, además se empleó la técnica de la encuesta y la entrevista a través de los instrumentos de cuestionario, el procesamiento de los resultados permitió efectuar un análisis minucioso de cada una de las competencias entre las cuales las de menor rendimiento fueron el pensamiento estratégico y el enfoque a resultados con un rendimiento del 85% en cuanto a la evaluación por departamentalización el de menor eficiencia fue el administrativo con un rendimiento del 81%, estos hallazgos permitieron estructurar la propuesta en al que se desarrolló un plan de capacitaciones, finalmente se determinó que el proceso de evaluación y control es clave para la mejora continua y el crecimiento organizacional ya que se debe estar a la par de la constante evolución de la sociedad.

Palabras clave: <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS>, <PENSAMIENTO ESTRATÉGICO>, <MEJORA CONTINUA>, <DESARROLLO ORGANIZACIONAL>, <CIUDADANÍA>, <CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO>, <LA TRONCAL(CANTÓN)>.



10/05/2021

1111-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present study entitled "Job performance evaluation to the administrative staff at Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Troncal" was intended to suggest the development of a job performance evaluation model based on competencies to optimize the performance of its employees in order to provide quality service to citizens. A qualitative and a quantitative mixed research approach and an exploratory and descriptive level of research were considered through the analysis of each of the variables that caused inefficient work performance. A numerical assessment was also applied to generate statistics and show data about job performance. According to the manipulation of variables, it was a quasi-experimental and a field type of study as primary sources (administrative personnel of the municipality in La Troncal) were used for data collection. In addition, surveys and interviews were applied through the use of questionnaires. The processing of results allowed us to carry out a detailed analysis from each of the competencies where strategic thinking and the results approach showed a lower performance with 85%. In terms of evaluation, the administrative department was the least efficient area with a performance of 81%. These findings allowed us to structure a proposal in which a training plan was developed. Finally, it was determined that the evaluation and control process is essential for the continuous improvement and organizational growth as it must be aligned with the constant evolution of society.

Keywords: <COMPETENCIES PERFORMANCE EVALUATION>, <STRATEGIC THINKING>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT>, <CITIZENSHIP>, <ADMINISTRATIVE TRAINING>, <LA TRONCAL (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata acerca de la Evaluación del Desempeño Laboral, al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Troncal.

Debido al sin número de obstáculos e inconvenientes que hoy en día se presentan a nivel mundial en muchas organizaciones al momento de contar con el personal adecuado para que se ejecuten las operaciones de la mejor manera posible logrando así la optimización de recursos generando un producto o servicio de calidad. El conseguir alcanzar un desempeño laboral basado en la eficiencia y eficacia es el anhelo de toda organización, el poder alcanzar el logro de estos estándares no solo depende de las capacidades del personal sino de varios factores en general.

Desde esta perspectiva analizando al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal se ha detectado la carencia de un modelo con el cual ellos puedan evaluar el desempeño laboral de los funcionarios, lo que impide efectuar un proceso de evaluación acertado, causando problemas para esta institución como: la demora en la ejecución de trámites, poca cordialidad, el apropiarse del trabajo ajeno, mal manejo de recursos dentro de la entidad, entre otros aspectos, dañando la imagen corporativa de la entidad, y por ende un bajo desarrollo en la población.

Todos estos aspectos reflejan la necesidad innegable del uso de un sistema evaluatorio confiables que ayude a las autoridades identificar las fallas y así tomar las mejores decisiones logrando el desempeño laboral eficaz anhelado, analizando todos estos parámetros surge la siguiente interrogante: ¿La evaluación del desempeño laboral incide en los resultados del rendimiento del personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado del cantón La Troncal?

Y es precisamente para contestar a esta interrogante que este trabajo de investigación tiene por objetivo proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón La Troncal, provincia del Cañar en el cual se efectuara un diagnóstico de desempeño, se definiera un método de evaluación laboral y se propondra un modelo de aplicación para la evaluación de desempeño laboral del personal.

La importancia que tiene este trabajo de investigación en el aspecto teórico es la de permitir a la entidad efectuar el proceso de evaluación al desempeño que está basada en principios y parámetros

técnicos y científicos obtenidos de fuentes bibliográficas enriqueciendo los conocimientos del investigador y servirán de aporte fundamental para diseñar estrategias que permitan impulsar el mejoramiento del desempeño del personal del (GADM) del cantón La Troncal.

Desde la perspectiva practica su importancia radica en que existen factores que aún no son visibles que están afectando el nivel de rendimiento y consecuentemente la productividad de la municipalidad; para lo cual se presenta un modelo de Evaluación del Desempeño que sirva para la aplicación en el GADM del cantón La Troncal. Los beneficiarios directos con el desarrollo de esta investigación son todo el personal que labora en la institución y la población en general.

El documento expuesto cosnta de tres capitulos que fueron desarrollados minucionamente y contemplan los soguientes contenidos:

CAPÍTULO I titulado: “Marco Teórico Referencial” contiene los antecedentes investigativos y marco teórico conceptual, en la indagación de información que servira de respaldo teórico con fuentes bibliográficas se tomo a autores como Gruezo (2017), Iturralde (2011), Amendaño y Beltrán (2014) quienes presentaron estudios similares y demuestran la viavilidad de la utilizacion de un modelo de evaluacion del desempeño laboral.

En cuanto al marco terioco conceptual me apoye en Autores como Chiavenato quien plasma en su libro Administración de Recursos Humanos (2000) los conceptos básicos de la evaluación del desempeño, así como también Alles (2006) en su libro Diseño por Competencias. Copuano (2004) Pérez (2015), Dopp Consultores (2014), Garofalo (2016) y Rios (2016), exponen acerca de los difenrentes tipos de evaluación del desempeño como son; 360, 270, 180 y 90 grados.

CAPÍTULO II titulado: “Marco Metodológico” contiene La metodología utilizada en esta investigación tiene un enfoque cuanti-cualitativo en donde se hace uso de herramientas de investigación para recopilar datos que fueron procesados estadísticamente mediante los cuales se efectuó un diagnóstico más claro que evaluava cada una de las capacidades del personal que labora el el GADM del Cantón la Troncal , un nivel exploratorio a traves de la indagacion de los problemas presentados.

La investigacion fue de carácter descriptiva, correlccional con un diseño cuasi experimental según al manipulacion de la variable indepentdiente y transversal según la intervencion del trabajo de campo, el tipo de estudio fue de campo recolectando información directamente de fuentes primarias y bibliografica documental en base a documentos fiables con información es veraz proporcionados por

la municipalidad, con el método inductivo deductivo, usando la técnica de la encuesta a través del instrumento de cuestionario de encuesta con preguntas cerradas que permitan obtener datos específicos, misma que fue aplicada al personal administrativo de la entidad de estudio.

CAPÍTULO III titulado: “Marco de Resultados y Discusión de los Resultados” contiene los resultados y en donde se reflejan las falencias en las competencias de pensamiento estratégico y enfoque en el usuario entre los más relevantes por lo que se propone en la propuesta un programa de capacitaciones enfocado en los aspectos de menor calificación.

PROBLEMA

Planteamiento del problema

Hoy en día muchas organizaciones a nivel mundial presentan un sin número de obstáculos e inconvenientes, entre ellos está el contar con el personal adecuado; ya que si bien es cierto esto permite que se lleve a cabo todas las operaciones de mejor manera, logrando así reflejar la eficiencia y eficacia en ello. Dentro del entorno nacional, el conseguir alcanzar un desempeño laboral basado en la eficiencia y eficacia es lo que no solo los directivos de diferentes entidades anhelan, sino también todos los funcionarios de la entidad en conjunto; es por ello que el cumplimiento de las actividades no solo depende de las capacidades del personal, ya que también depende de otros factores que en muchos de los casos no son tomados en cuenta por los directivos de la entidad y a su vez no se percatan que puede afectar al cumplimiento de las metas planteadas.

EL Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal no dispone de un modelo con el cual ellos puedan evaluar el desempeño laboral de los funcionarios, es por ello que no les permite observar si los trabajadores realizan acciones adecuadas respecto a su función. Es por ello que en este contexto, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal se puede observar las inadecuadas maneras de comportarse de varios funcionarios entre ellas la demora en la ejecución de trámites, poca cordialidad, el apropiarse del trabajo ajeno, entre otros aspectos, razones por las cuales la imagen corporativa de la entidad es directamente afectada; llevando así a verse involucrado el mal manejo de recursos dentro de la entidad, y por ende un bajo desarrollo en la población.

El desarrollo de la población del Cantón La Troncal depende del empeño con el que las instituciones públicas observen los problemas y necesidades de la ciudadanía, consiguiendo de esta manera incluir en sus planificaciones y ordenamiento territorial que se vinculan al desarrollo; para así garantizar que lo planificado sea un trabajo con resultados eficaces. Es por ello la necesidad de identificar los factores que afecta al adecuado funcionamiento del personal del GADM de La Troncal, mediante una ecuánime evaluación de desempeño laboral al personal administrativo; con la finalidad de poder sugerir elementos confiables a las autoridades que les permita tomar las mejores decisiones y así lograr el desempeño laboral eficaz anhelado.

Formulación del problema

¿La evaluación del desempeño laboral incide en los resultados del rendimiento del personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado del cantón La Troncal?

Sistematización del problema

¿De qué manera afecta el no contar con una evaluación de desempeño laboral en el rendimiento del personal administrativo?

¿Cómo influye el desempeño laboral si no se cuenta con las herramientas necesarias para el funcionamiento efectivo del GADM La Troncal?

¿Cómo incide la evaluación del desempeño laboral en la toma de decisiones para la implementación de planes de capacitación?

OBJETIVOS

General

Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón La Troncal, provincia del Cañar.

Específicos

- Definir el marco teórico y conceptual que ayudara a sustentar la presente investigación.
- Construir un marco metodológico eficiente definiendo el tipo, enfoque, nivel, investigativo y herramientas de recolección de información para desarrollar la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal La Troncal
- Desarrollar un programa de capacitaciones enfocado a reforzar las falencias encontradas en los resultados de la evaluación de desempeño laboral aplicado al personal administrativo del GAD Municipal La Troncal.

JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica.

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 La Troncal en la provincia del Cañar.

Justificación metodológica

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.

Justificación práctica

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 La Troncal.

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

CAPÍTULO I

1 MARCO TEORICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

Se puede garantizar que desde el primer momento en que un hombre empleó a otro, el trabajo empezó a ser evaluado. La importancia de la evaluación se arraiga desde la antigüedad. Los sistemas formales de evaluación no vienen siendo de recién ya que en la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491 - 1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Mientras que en el siglo XIX y principios del siglo XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es allí que a partir de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia acogida en las organizaciones. Estados Unidos en 1842 empezó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacia obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos.

Con el pasar del tiempo el uso del sistemático de evaluación de desempeño empezó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da guerra mundial. Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinado aptitudes actitudes como “comunicación”, “colaboración”, “habilidad para relacionarse con los demás”, etc.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse especialmente por la máquina a considerar más al hombre.

En respuesta a varias inquietudes se crearon una infinidad de métodos administrativos para evaluar el desempeño de los trabajadores, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Gruezo (2017) desarrolla el tema: Análisis del desempeño laboral de la dirección de gestión de planificación y proyectos del GADM del Cantón Rioverde. Mediante un estudio profundo se plantea el objetivo de analizar el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde teniendo como resultado la falta de materiales y equipos en las oficinas que permitan mejorar la productividad.

En la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría Iturralde (2011) desarrolla:

Título: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010”

Tipo de Trabajo: trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA. AMBATO EN EL AÑO 2.010”

Problemática: La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador. La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución. **Objetivo General:** Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato.

Metodología: La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

La utilización de encuestas y entrevistas, que permiten una convivencia con el personal y el poder auscultar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, permite tener una información actualizada, objetiva y veraz **Conclusiones:** En la cooperativa de Ahorro de crédito Oscus Ltda. Se llegó a determinar que los colaboradores en su mayoría no conocen los resultados de su evaluación del desempeño, por lo tanto, desconocen el nivel de conocimiento en que se encuentran, por ello han tomado la decisión de optar el método de evaluación de 360 grados por competencias para mejorar y dar solución ha dicho problema.

En la Universidad Estatal de Milagro Amendaño y Beltrán (2014) desarrolla lo siguiente:

Tema: Evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.

Problemática: El presente trabajo investigativo está enfocado a las Unidades administrativas del GAD Municipal del Cantón Naranjito, donde existe una problemática en cuanto a la evaluación del desempeño de los servidores, ya que esta herramienta no ha sido aplicada para la contribución del mejoramiento de la eficiencia y eficacia del potencial humano.

Esto ha traído como resultados que los trabajadores administrativos realicen sus actividades con un deficiente nivel de cumplimiento de objetivos y metas planteadas por los directivos de la institución, donde existen falencias de selección y ubicación de puestos, falta de políticas de promoción y ascenso de los colaboradores e implementación de planes de capacitación por lo cual no existe satisfacción necesaria en el ámbito laboral.

Objetivo General: Determinar cómo afecta la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito, a través de una investigación que emplee técnicas como la encuesta, para mejorar el desempeño de quienes integran la institución.

Metodología:

Hipotético-Deductivo. Se utilizó para confirmar las hipótesis como consecuencias de sus inferencias del conjunto de datos empíricos y de principios y leyes más generales. Las inferencias lógico deductivas nos permitirán arribar a consecuencias particulares a partir de las hipótesis planteadas.

Inductivo-deductivo. Se utilizó el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones efectivas y confiables de carácter

general; se inició con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones universales es decir se llegó a determinar las causas y efectos que surgen de la problemática de nuestro estudio y se analizó los criterios de los trabajadores.

Conclusiones: En el GAD Municipal del cantón Naranjito no aplican la evaluación del desempeño, por tal motivo no pueden medir el rendimiento laboral de los colaboradores sean estos estables o contratados. Existen fallas en la comunicación entre jefes y subordinados es por ello que se genera bajo vínculo de confianza en el momento de trabajar en equipo. La selección y ubicación de puestos no están acorde a su perfil de carrera, por lo tanto, tienen dificultades al realizar eficientemente las tareas asignadas, dificultando el cumplimiento de las labores enfocadas a la comunidad.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Evaluación del Desempeño

Autores como Chiavenato que en su libro Administración de Recursos Humanos (2000) habla de la evaluación del desempeño donde indica que:

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. (p.357)

Por tanto, en relación al concepto dado por Chiavenato diremos que la evaluación de desempeño no es otra cosa que un proceso en el cual se juzgan cada una de las capacidades profesionales que poseen los colaboradores al momento de ejecutar sus actividades diarias propias del cargo que desempeñan este proceso puede ser ejecutado siguiendo diversos modelos que se enfocan a estudiar su accionar desde diferentes perspectivas y los resultados que se obtengan de los mismos podrán servir para efectuar la respectiva retroalimentación corrigiendo errores convirtiendo en fortalezas las debilidades presentadas y reafirmando los factores de éxito que posea la organización en cuanto a su personal.

1.2.2 Importancia de evaluar el desempeño

El análisis de desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Por otro lado conecta al responsable con sus colaboradores mediante una mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la manera en que satisfacen las expectativas y así poder mejorar los resultados.

Según Alles (2006) manifiesta en forma sintética. Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:



Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.



Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, debido a el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.



La mayoría de las personas necesitan y esperan una retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Gráfico 1-1: Utilidad de las evaluaciones de desempeño

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2019

1.2.3 Objetivos de evaluar el desempeño

La evaluación de desempeño es un medio para mejora los resultados del recurso humano de una entidad.

Según el autor los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
-

1.2.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Según (Perez, 2009) en su artículo afirma que “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”.

Beneficios para los directivos: Uno de los objetivos de los directivos es contar por información pasada y presente del desempeño laboral de sus empleados, para así poder tomar las mejores decisiones.

La evaluación de desempeño laboral pretende mejorar la relación que existe entre el jefe y el subordinado, ayudando también a la imagen de la entidad.

Beneficios para los servidores: Uno de los beneficios es para los ser trabajadores, ya que si bien es cierto el conocer el nivel de desempeño en el que se encuentran ayudará a mantenerse motivados y cuando sea necesario van a poder desenvolverse de mejor manera; consiguiendo así un desempeño eficaz.

Beneficio para la entidad: El principal beneficio siempre será para propia entidad en sí, debido a que si bien es cierto el capital humano es el recurso principal en toda organización y por lo tanto si el desempeño mostrado por ellos es el adecuado a su puesto de trabajo, es decir cumplen sus funciones eficaz y eficientemente reflejan así que la entidad está funcionando exitosamente, mientras que si se encuentra algún déficit ene desempeño laboral esto le permitirá a la entidad mejorar sus planes y objetivos y poder conseguir un cambio efectivo en las actividades laborales.

1.2.5 Evaluación para la gestión del desempeño

(Flores, 2007) El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas. (Ver fig. 1)

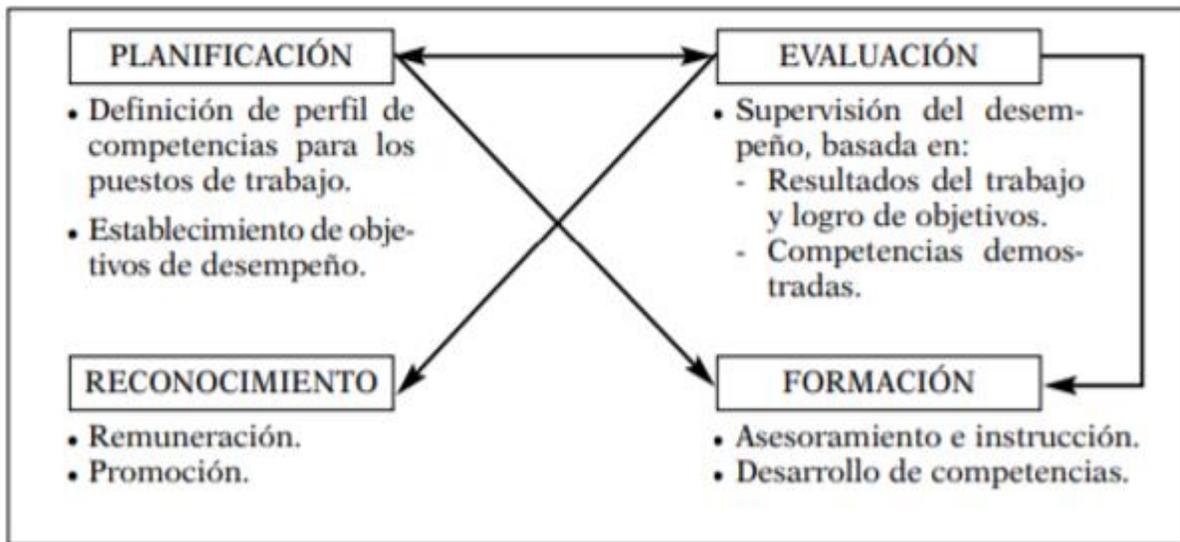


Gráfico 2-1: Procesos incluidos en la gestión del desempeño

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2019

1.2.6 Tipos de evaluación del desempeño

1.2.6.1 Evaluación de 360 grados

¿En qué consiste la evaluación de 360°?

(Copuano, 2004) Afirma que “La evaluación 360° llamada también Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y usuarios. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Una vez hecha la evaluación, se realiza el feedback de la misma al evaluado y, lo novedoso, es que también se realiza el feedback a los evaluadores intervinientes. Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas, no sólo en la etapa de evaluación, sino en la etapa de conocer de qué manera fueron procesados los datos que aportaron. Por otra parte, alienta a los evaluadores a colaborar en otras oportunidades, sabiendo que su labor fue tomada en cuenta, se la procesó y se le dio un seguimiento. Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos”.

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.

1.2.6.2 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.

(Dopp Consultores, 2014) “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. 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”.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Para asegurar el proceso de evaluación 270° grados, existe 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.

1.2.6.3 Evaluación 180 grados

Según (Garofalo, 2016) la evaluación de 180° grados es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus usuarios. 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 reportean. 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.

1.2.6.4 Evaluación 90 grados

(Rios, 2016) manifiesta que: La evaluación de 90 grados es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

En el momento de la evaluación de desempeño de 90 grados a un puesto de trabajo, en el supuesto de que dichos miembros no mantengan una relación personal o laboral positiva con los integrantes del equipo, estos a su vez pueden generar una baja puntuación en la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño propiamente dicha, que en ocasiones se denomina evaluación de 90°. En esta evaluación, se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

1.2.7 Evaluación por competencias

La evaluación propende la constatación del dominio de una competencia, lo que difícilmente puede ser determinada a través de un sólo método (Manríquez, 2012), las competencias surgen como una respuesta a la necesidad de articular positivamente los saberes desde su carácter holístico e integrado con las capacidades que los sujetos deben poseer para enfrentar el mundo laboral. Este tipo de evaluación obliga a la utilización de una diversidad de instrumentos. Aquí, los procesos de diagnóstico, retroalimentación, contextualización, registros, evidencias y resultados implican un trabajo conjunto entre todo el universo de la institución donde se la aplique lo que implica un cambio en la práctica evaluativa para poder integrar las competencias en los procesos de evaluación de desempeño como una forma de establecer vinculaciones sobre los conocimientos y los contextos en los cuales se pueden transferir para mejorar la toma de decisiones. (Ríos & Herrera, 2017)

1.2.8 Pasos de una evaluación de desempeño

Según (Alles, 2006) para llevar a cabo una evaluación de desempeño laboral es necesario lo siguiente:

- **Definir el puesto:** Se debe estar seguro de que el supervisor y el subordinado se encuentren en mutuo acuerdo, es decir que tengan en claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, ya que la evaluación se realizará en relación al puesto de trabajo.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** Se refiere al tipo de calificación que se le dará en función de factores definidos previamente.
- **Retroalimentación:** Es necesario que para que la evaluación de desempeño de frutos, se debe dar a conocer a cada trabajador el nivel desempeño en el que se encuentra y así lograr mediante una retroalimentación ayudar en las falencias que tengan para que puedan estar en una mejora continua.

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

La presente investigación se basará en el enfoque mixto, debido a que existen diferentes elementos que se tomarán en cuenta en dicha investigación (cualidades, destrezas, desempeño, entre otras; así como también será dirigido a un número finito de personas), es por ello que se necesita tanto del enfoque cualitativo, como el enfoque cuantitativo.

2.1.1 Cualitativo

Este enfoque también conocido como no tradicional será utilizado para cualificar y describir detalladamente la problemática presente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Troncal, acerca de la eficiencia en la gestión administrativa identificando los factores críticos sobre los que se deberá trabajar para mejorar la labor del personal administrativo.

2.1.2 Cuantitativo

Bernal (2006) a este enfoque también se lo conoce como tradicional está presente en la investigación en la fase del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos procesándolos estadísticamente para llegar a resultados concretos en relación al problema abordado.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 *Exploratorio*

Es exploratorio ya que estamos en contacto directo con la realidad a investigarse y con las personas que están relacionadas con el lugar.

2.2.2 *Descriptivo*

Debido a que al obtener resultados de la evaluación de desempeño posteriormente procederemos a describir quienes se encuentran con un excelente desempeño y así mismo los que se encuentran con un desempeño decreciente.

2.2.3 *Correlacional*

El nivel de investigación es correlacional por lo que estamos midiendo el grado de relación del comportamiento de dos o más variables.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 *Según la manipulación de la variable independiente*

2.3.1.1 *Cuasi experimental:*

Debido a que la presente investigación es realizada con un grupo de personas con características similares teniendo en cuenta para esta el nivel de desempeño laboral, es por ello que el diseño es cuasi experimental.

2.3.2 *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

2.3.2.1 *Transversal*

Ya que estamos manipulando información veraz, mediante la muestra de estudio; y así lograr comparar unos como otros para conocer las falencias que ocasionan que se produzca un bajo

desempeño laboral en la entidad. Teniendo en cuenta que el tiempo prolongado de llevar a cabo la investigación es corto.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 De campo

Se estableció de campo debido a que estamos obteniendo información por medio de la técnica de observación, la cual nos ayudará a determinar la actual situación en la que se encuentra el área administrativa del GADM del Cantón La Troncal.

2.4.2 Bibliográfica – Documental

La investigación es documental ya que estamos obteniendo, seleccionando y analizando información en base a documentos proporcionados por el GADM del cantón La Troncal, es por ello que la información es veraz y es está apoyada en archivos fiables.

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1 Población

La población de estudio para la evaluación serán todos los servidores públicos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal.

Para la encuesta se tomará como población a todos los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal y al jefe de talento humano que son quienes manejan al personal.

- Encuesta del problema donde como población tendremos a alcalde, directivos y jefe de talento humano que son quienes manejan a toda la persona de la institución objeto de estudio.

- Entrevista al jefe de talento humano donde la población será esa única persona ya que es el responsable de manejar a todo el personal de la institución y es quien mejor conoce sobre la temática que se está abordando.
- Encuesta evaluativa que se aplicara a todo el personal administrativo presentando su respectiva segmentación a continuación en referencia a la población de estudio.

2.5.1.1 Segmentación de la población

La evaluación de desempeño será efectuada al personal administrativo del GAD para determinar la eficiencia que tiene en la unidad en la que el servidor público labora y de esta manera obtener datos que reflejen la realidad actual del rendimiento en cuanto a la gestión administrativa de esta institución gubernamental.

Tabla 1-2: Segmentación de la población

| Personal | Apoyo | Operativo | Administrativo |
|----------------------|--------------|------------------|-----------------------|
| Empleados Estables | 22 | 112 | 25 |
| Operativo Estable | | 186 | |
| Operativo a Contrato | | 38 | |
| Empleados a Contrato | | 128 | 3 |
| Total | 22 | 464 | 27 |

Fuente: Información proporcionada por el GAD del Cantón La Troncal

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2019

Superior Inmediato

Tabla 2-2: población Superior Inmediato

| Personal | Administrativo | Encuestas |
|-----------------|-----------------------|------------------|
| Alcalde | | 1 |
| Directores | | 8 |
| Total | | 9 |

Fuente: Información proporcionada por el GAD del Cantón La Troncal

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2019

En la evaluación de jefes a colaboradores se efectuará según se explica en la tabla anterior, tomaremos como población absoluta para este nivel evaluativo a las 28 personas que forman parte del personal administrativo, teniendo en cuenta que el alcalde es el jefe superior de todo el personal.

Para entender de una mejor manera se explica detalladamente a continuación:

Tabla 3-2: Personal Administrativo

| | | |
|---------|---|--|
| Alcalde | Director Administrativo | Jefe de Compras Públicas |
| | | Jefe de Talento Humano |
| | | Jefa Doc y Arch |
| | | Jefe de Sistema |
| | Directora de Turismo, Social, Cultural, Deportes y Recreación | Jefe de Desarrollo Turístico |
| | | Jefa de Proyectos Sociales |
| | | Jefe de Deportes y Recreación |
| | Director de Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene | Jefe de Áridos y Pétreos |
| | | Jefe de Residuos Sólidos |
| | | Jefe de medio Ambiente |
| | Director de Obras Publicas | Jefe Mant. Y Transporte |
| | | Asistente de obras Publicas |
| | Director Financiero | Jefe de Presupuesto |
| | | Jefe de Comprobación y Rentas |
| | Director de Gestión Territorial y uso de suelos | Jefe de Planeamiento y Ordenamiento Territorial |
| | | Jefa de Riesgo |
| | Director Jurídico | Jefe del jurídico |
| | Director de Planificación y proyectos | Jefe Del Desarrollo Económico Local |
| | | Jefa De Adquisiciones |
| | | Jefe Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad vial |
| 1 | 8 | 20 |

Fuente: Información proporcionada por el GAD del Cantón La Troncal

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2019

En la Tabla 3-2: Personal Administrativo se explica detalladamente quienes serán evaluados partiendo desde el Alcalde quien efectuara la evaluación a los directores Administrativo, de Desarrollo Cultural, de Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene, de Obras Públicas, Financiero director Territorial y Uso de Suelo, director jurídico y director de planificación de proyectos y cada uno de estos directores tienen a su cargo jefes de área a quienes tendrán que evaluar en la tabla expuesta se indica a más detalle.

2.5.2 Muestra

Tomando en cuenta que el tamaño de la población es finito y que existen las condiciones de accesibilidad a todos y cada uno de los individuos para efectos de la recopilación de la información, se optó por trabajar con una muestra censal (la muestra es igual a la población). Por consiguiente, no fue necesario aplicar una fórmula de cálculo del tamaño de la muestra (Supo, 2014).

Se trabajará con el total de la población debido a que es un número minucioso de servidores administrativos, por lo tanto, no se aplicó la fórmula correspondiente para determinar dicha muestra para todos los instrumentos de investigación que serán aplicados.

En cuanto a la encuesta para la verificación del problema se tomará a como sujetos de estudio a los siguientes colaboradores.

Tabla 4-2: población Superior Inmediato

| Personal | Encuestas |
|------------------------|------------------|
| Alcalde | 1 |
| Directores | 8 |
| Jefe de talento Humano | 1 |
| Total | 10 |

Fuente: Información proporcionada por el GAD del Cantón La Troncal

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2019

2.6 Métodos Técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

2.6.2 Analítico

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (Limón, 2006)

Al momento de indagar detalladamente en la información proporcionada por la entidad, las causas que pueden estar afectando al desempeño del personal; para de esta manera analizar datos y sugerir consejos que fundamenten un buen desempeño laboral.

2.6.3 *Deductivo*

Muñoz (2015) manifiesta este partirá de un contexto global o general a algo particular Este método fue utilizado al momento de analizar teorías y principios, para poder dar posibles soluciones a la investigación a través de la fundamentación teórica en la cual se partió desde la concepción de evaluación tipos de evaluación adentrándose en un modelo exclusivo para el desarrollo del estudio.

2.6.4 *Inductivo*

Muñoz (2015) Manifiesta que por medio de este método es posible la obtención de conclusiones generales partiendo de algo particular, para el presente estudio se recurrirá a este método analizando el problema de la deficiente gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Tronca, a través de un modelo de evaluación basado en las capacidades que permita identificar el nivel de eficiencia de cada funcionario y los puntos en los que se deberían capacitar para mejorar este indicador.

2.6.5 *Técnicas*

Son de mucha importancia para en la investigación científica debido a que mediante estas se puede implementar métodos que ayuden a complementar la investigación, es por ello que voy a utilizar las siguientes técnicas:

Encuesta: Según Lopez y Fachelli (2015) “ Una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde se procede a interrogar de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener indormación necesaria para una investigación.”

Una encuesta sera aplicada al Alcalde, directores y al jefe de Talento Humano que son quienes tiene a cargo todo el personal y conocen mejor sobre sus problematicas.

La otra encuesta será aplicada al personal adminsitrativo del GADM del Cantón La Troncal en donde obtendremos resultados sobre el desempeño laboral de los mismos.

Entrevista: Según (Troncoso & Amaya, 2016) es la herramienta que permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador.

Esta se aplicara al jefe de talento humando Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal para conocer su perspectiva acerca de los programas de evaluación desarrollados y la eficiencia de los mismos.

2.6.6 Instrumentos

2.6.6.1 Cuestionario de encuesta

Es el instrumento que se utilizará en la encuesta para la recolección de datos basados en un cuestionario estructurados con preguntas de selección múltiple, que posteriormente serán aplicados al personal administrativo del GADM del Cantón La Troncal, el procesamiento de información se basara en la metodología de (Prieto, 2012)

2.6.6.2 Cuestionario de entrevista

Este instrumento se utilizará en la entrevista enfocada a identificar la situación actual en cuanto a la eficiencia de la evaluación de desempeño en la organización y así determinar cuáles son los factores que deberían mejorarse, todas las preguntas serán abiertas lo que permitirá ahondar en las respuestas para tener una percepción más clara de la temática que se está tratando.

2.7 Idea a defender

La evaluación del desempeño laboral influye en la eficiencia del personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado del cantón La Troncal

2.7.1 Variables

2.7.1.1 Variable independiente

Evaluación del desempeño laboral

2.7.1.2 Variable dependiente

Eficiencia del personal

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

A continuación, en este apartado se presentarán los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal para comprobar la existencia del problema, seguido de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del cantón La Troncal basado en las competencias ya que al estudiar todas las áreas de la institución es la mejor metodología para efectuar una evaluación de esta magnitud.

3.1.1 Encuesta del problema

Datos informativos

Tabla 1-3: Edad y género directivos

| Edad | Femenino | | Masculino | | Total | |
|--------------|----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | N° | % | N° | % | N° | % |
| 25- 34 | 1 | 10% | 2 | 20% | 3 | 30% |
| 35-44 | 1 | 10% | 3 | 30% | 4 | 40% |
| 45 64 | 3 | 30% | | 0% | 3 | 30% |
| Total | 5 | 50% | 5 | 50% | 10 | 100% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

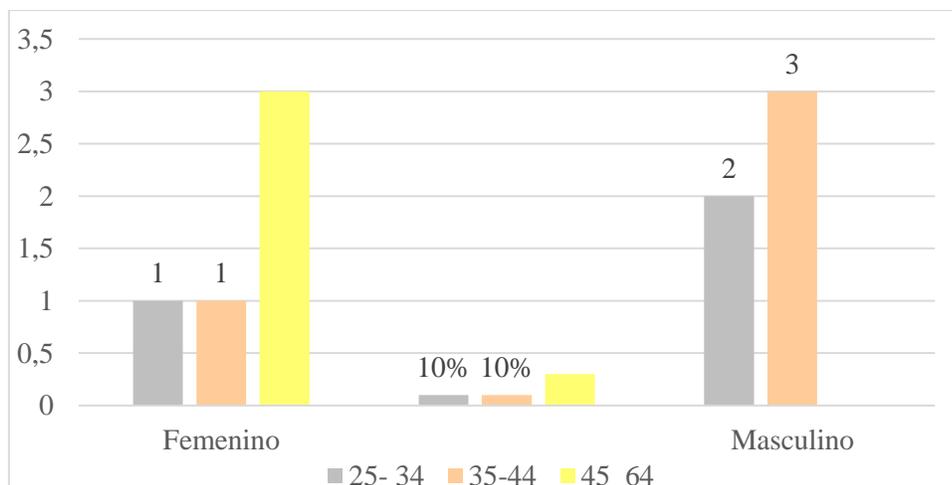


Gráfico 1-3. Edad y género directivos

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Efectuando la encuesta para corroborar el problema se observa que en la población de estudio donde se han tomado a los directores, el alcalde y el jefe de talento humano el 50% de esta población de género femenino y el otro 50% es de género masculino. En cuanto a la edad existe un 30% de esta población que está en edades comprendidas de 25 a 34 años que son la población adulta joven, el 40% se encuentra en edades de 35 a 44 años que se encuentra en una edad adulta, y el 30% de personas que se encuentran en una edad adulta madura.

1. A su criterio la orientación que han tenido las evaluaciones de desempeño efectuadas en el GAD son

Tabla 2-3: Orientación de evaluaciones

| Escala | N° | % | Ponderación | Calificación |
|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Deficiente | 1 | 10% | 0,2 | 0,2 |
| Regular | 1 | 10% | 0,4 | 0,4 |
| Bueno | 3 | 30% | 0,6 | 1,8 |
| Muy bueno | 3 | 30% | 0,8 | 2,4 |
| Excelente | 2 | 20% | 1 | 2 |
| Total | 10 | 100% | | 68% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

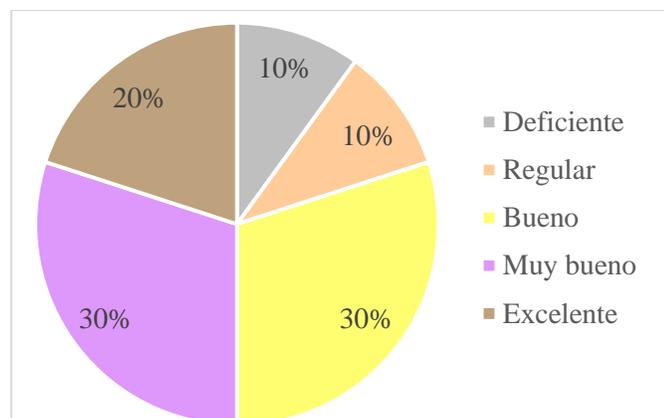


Gráfico 2-3. Orientación de evaluaciones

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

En relación a la interrogante de la orientación que ha tenido las evaluaciones de desempeño según el criterio de este personal objeto de nuestro estudio se observa que una gran mayoría en cuanto a la orientación de evaluaciones es bueno y muy bueno efectuando la ponderación correspondiente para sacar una calificación final se observa que esta interrogante tiene un rendimiento del 68% colocándose en la escala de bueno, lo que implica que aunque se desarrolla esta actividad de control y evaluación a personal no se la hace de forma eficiente.

2. ¿En qué grado cree que se cumple el objetivo de realizar las evaluaciones de desempeño?

Tabla 3-3: Cumplir Objetivo

| Escala | N° | % | Ponderación | Calificación |
|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Regular | 3 | 30% | 0,4 | 1,2 |
| Bueno | 2 | 20% | 0,6 | 1,2 |
| Muy bueno | 3 | 30% | 0,8 | 2,4 |
| Excelente | 2 | 20% | 1 | 2 |
| Total | 10 | 100% | | 68% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

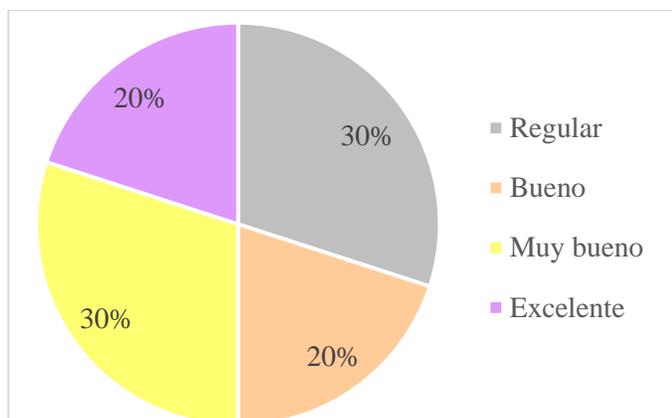


Gráfico 3-3. Cumplir Objetivo

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Las respuestas ante la interrogante del grado de cumplimiento de los objetivos de las evaluaciones de desempeño, se observa que es la gran mayoría afirma que es regular bueno y muy bueno efectuando la ponderación correspondiente esta pregunta ha tenido una calificación del 68% lo que la coloca en una escala de bueno es decir que pese a que se desarrollan evaluaciones periódicas éstas no cumplen con los objetivos primarios por las que se han ejecutado.

3. ¿La potencialización de competencias al interior de la institución es?

Tabla 4-3: Potencialización de Competencias

| Escala | N° | % | Ponderación | Calificación |
|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Regular | 1 | 10% | 0,4 | 0,4 |
| Bueno | 5 | 50% | 0,6 | 3 |
| Muy bueno | 2 | 20% | 0,8 | 1,6 |
| Excelente | 2 | 20% | 1 | 2 |
| Total | 10 | 100% | | 70% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

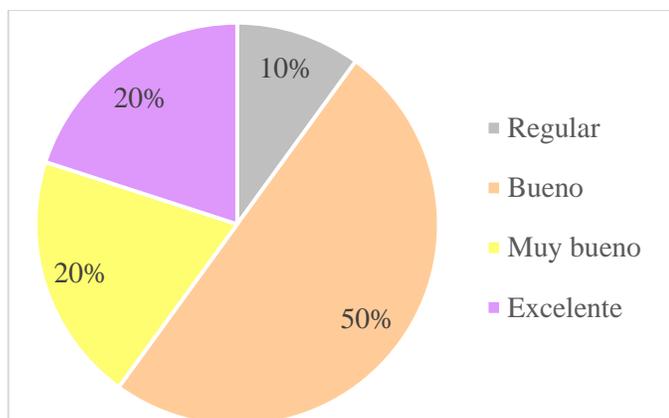


Gráfico 4-3. Potencialización de Competencias

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

En relación a la interrogante del grado de potencialización de competencias efectuada internamente en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón La Troncal se observa que la mayoría alega que esta actividad es buena efectuando la operación correspondiente, este interrogante tuvo una calificación del 70% lo que indica que se presenta en una escala de bueno presentando igual ciertas falencias que deberían ser corregidas, pues como hemos visto en la construcción del marco teórico que el tener un personal altamente capacitado y con el desarrollo de competencias de forma eficiente nos permite ir a que estos puedan laborar con mayor facilidad en cada una de sus áreas y cumplir con los objetivos y metas establecidas.

4. ¿Los programas de reconocimiento y motivación al personal en función al desempeño laboral de los trabajadores son?

Tabla 5-3: Programas de reconocimiento y motivación

| Escala | N° | % | Ponderación | Calificación |
|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Regular | 3 | 30% | 0,4 | 1,2 |
| Bueno | 5 | 50% | 0,6 | 3 |
| Muy bueno | 1 | 10% | 0,8 | 0,8 |
| Excelente | 1 | 10% | 1 | 1 |
| Total | 10 | 100% | | 60% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

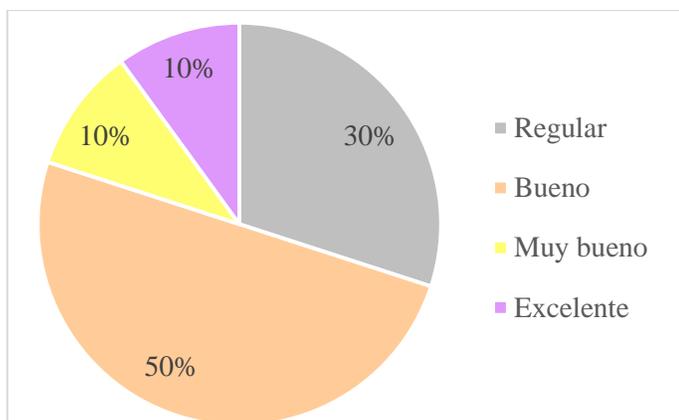


Gráfico 5-3. Programas de reconocimiento y motivación

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

En relación con los programas de reconocimiento y motivación que se lleva a cabo en el GAD La troncal la mayoría de las personas encuestadas manifestó que esta es buena y regular porque es donde más se centraron las opiniones esta interrogante tuvo una calificación del 60% colocándose en una escala de bueno reconociendo aquí que estos programas deberían mejorarse pues mantener a un personal motivado es uno de los principales factores que ayudan a tener a un personal eficiente, ya que si se encuentra a gusto en su trabajo desarrollará las actividades que se le encomienden con mayor agrado y efectividad

5. La exteriorización y retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño son

Tabla 6-3: Exteriorización de resultados

| Escala | N° | % | Ponderación | Calificación |
|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Deficiente | 2 | 20% | 0,2 | 0,4 |
| Regular | 1 | 10% | 0,4 | 0,4 |
| Bueno | 3 | 30% | 0,6 | 1,8 |
| Muy bueno | 3 | 30% | 0,8 | 2,4 |
| Excelente | 1 | 10% | 1 | 1 |
| Total | 10 | 100% | | 60% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

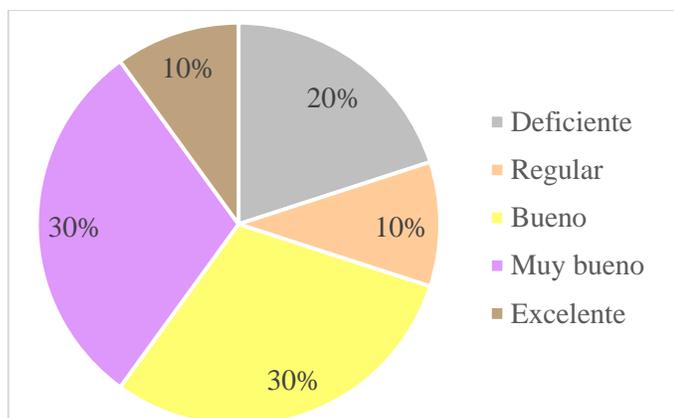


Gráfico 6-3. Exteriorización de resultados

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Sobre la interrogante que habla sobre la exteriorización y la retroalimentación de los resultados se observa que existe una opinión variable teniendo así una calificación total del 60% ubicándose en la escala de bueno lo que implica que los resultados que se obtienen de las evaluaciones desarrolladas no son socializadas y exteriorizadas impidiendo que se cumpla con el objetivo primario de esta actividad que es la de corrección de los errores o falencias encontradas para mejorar la eficiencia del personal.

6. ¿Los programas de capacitación que maneja el GAD son?

Tabla 7-3: Capacitaciones

| Escala | N° | % | Ponderación | Calificación |
|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Deficiente | 1 | 10% | 0,2 | 0,2 |
| Regular | 2 | 20% | 0,4 | 0,8 |
| Bueno | 3 | 30% | 0,6 | 1,8 |
| Muy bueno | 2 | 20% | 0,8 | 1,6 |
| Excelente | 2 | 20% | 1 | 2 |
| Total | 10 | 100% | | 64% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

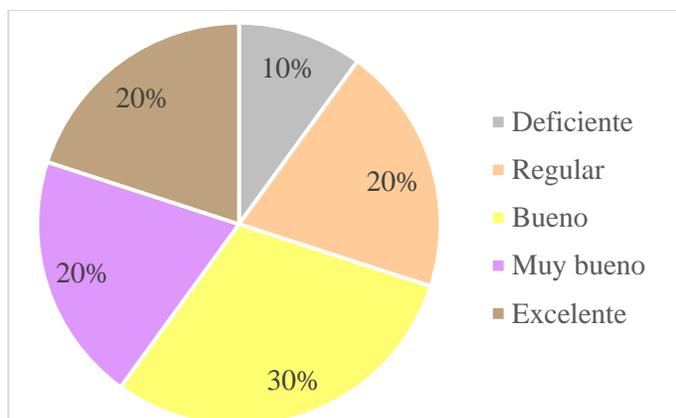


Gráfico 7-3. Capacitaciones

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

En cuanto a la interrogante de los programas de capacitación el personal que colaboro en la encuesta mencionó que a su criterio la eficiencia era buena en otros casos regular y en otros casos muy buena efectuando la respectiva ponderación se obtuvo una calificación de esta interrogante del 64% colocándose en la escala de buena lo que indica que aunque los programas de capacitación que se han desarrollado en esta institución aportan al mejoramiento del personal no se desarrollan con base en las necesidades que estos tienen para mejorar en sus funciones diarias.

Consolidado

Tabla 8-3: Capacitaciones

| Preguntas | Calificación |
|----------------------------------|--------------|
| Orientación de valuaciones | 68% |
| Cumplir Objetivo | 68% |
| Potencialización de Competencias | 70% |
| Programas de reconocimiento | 60% |
| Exteriorización de resultados | 60% |
| Capacitaciones | 64% |
| Promedio | 65% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

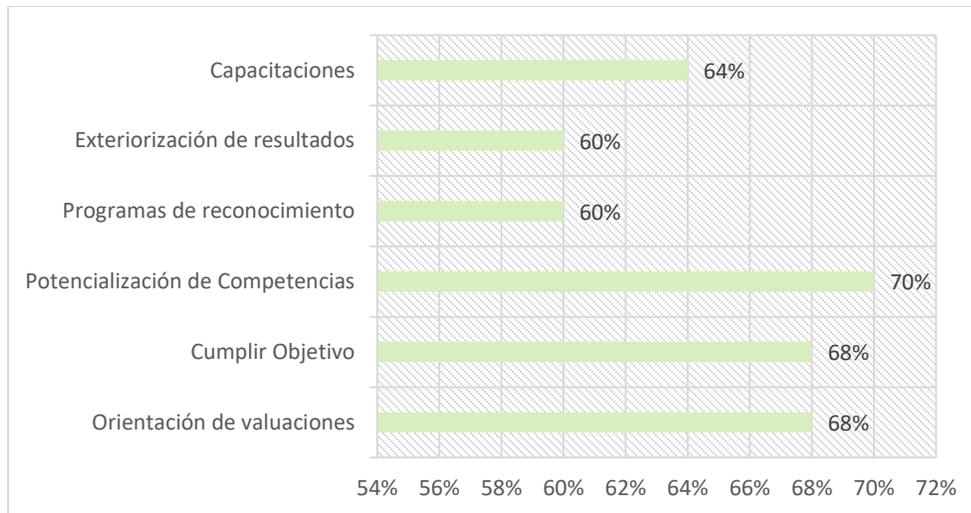


Gráfico 8-3. Capacitaciones

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Analizando la eficiencia de cada una de las variables que fueron evaluadas se observa que existen falencias muy alarmantes en cuanto a la exteriorización de los resultados que se generan tras la aplicación de las evaluaciones de desempeño haciendo que el conocimiento o información generada se centra solo en el departamento que desarrolló dicho proceso y esto es un factor clave para poder mejorar y evolucionar tratando los puntos de menor eficiencia para que estos puedan convertirse en fortalezas, por otro lado se ve también una deficiente participación en la interrogante de programas de reconocimiento, ya que si bien es cierto toda institución maneja ciertas políticas para incentivar al personal estas deben ser mejor orientadas conforme al rendimiento que el personal tiene y a la efectividad en el desarrollo de las funciones que desempeña.

De igual forma se ve que el punto que mayor calificación tiene es en relación con la potencialización de las competencias porque puede darse de forma general independientemente del área que es eso este parámetro no tiene un rendimiento del 100% por lo que en la búsqueda de mejorar estos indicadores se plantea la evaluación de desempeño con enfoque en las competencias para que a través de los resultados obtenidos de la misma se pueda generar un programa de capacitación es mejor orientado para mejorar la eficiencia de los colaboradores de esta institución.

3.1.2 *Entrevista al jefe de talento humano*

1. ¿El GAD municipal cuenta con un sistema de Evaluación de desempeño?

SI

NO

Si contesto si

2. ¿Los Trabajadores de la institución conoce que existe un sistema de evaluación de desempeño?

SI

NO

3. ¿Cómo son comunicados los trabajadores que van a ser evaluados?

Capacitaciones

Socialización del sistema

Mediante circulares

4. ¿Se capacita a los evaluadores sobre la evaluación de desempeño?

SI

NO

5. ¿Cada que tiempo se realiza la capacitación?

Trimestral

Semestral

Anual

6. ¿Qué tipo de problemas se han detectado con la realización de las evaluaciones de desempeño?

Que existe muchas de las veces una falta de comunicación entre personal. Mediante las evaluaciones que hemos realizamos puedo decir que el personal necesita seguir siendo motivación, ya que si bien es cierto un personal motivado se desenvuelve de mejor manera.

7. ¿Cómo se resuelven los problemas detectados en las evaluaciones de desempeño?

Nosotros como una entidad tratamos siempre de mejorar, resolvemos dichos problemas mediante capacitaciones en las áreas en que se encuentren deficientes, así también conseguimos que el personal se motive a través de premios e incentivos.

8. ¿En función a que parámetros se desarrollan los programas de reconocimiento y motivación al personal?

Mediante estrategias que puedan ayudar a que el personal se sienta motivado, tratando siempre la integración del personal ya que es importante para dotar del talento humano idóneo a las estructuras de la institución.

9. ¿Los programas de capacitación en base a que se planifican? ¿han generado los resultados esperados?

Dichos programas de capacitación al personal se planifican en la base a las deficiencias que tenga el personal.

Se puede decir que no al cien por ciento, aunque el personal pone de si su mayor predisposición tratando siempre de reflejar el compromiso al momento de cumplir con sus actividades.

Análisis

Tras la aplicación de la entrevista efectuada al jefe de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la Troncal, se observa que las evaluaciones de desempeño laboral llevadas a cabo en esta institución no responde a las necesidades para la identificación de problemas y mejorar la efectividad de su labor además que de la periodicidad con la que se efectúan no es la adecuada, por ello y en la respuesta a la problemática identificada se ve la imperante necesidad de desarrollar una evaluación por competencias que permite identificar al personal administrativo como un todo y resolver sus deficiencias en cuanto al trabajo en equipo, mejora continua, pensamiento

estratégico, enfoque al usuario, comunicación verbal y escrita, elementos que le servirán para prestar una mejor atención al usuario.

3.1.3 Evaluación de desempeño

Tabla 9-3: Personal Administrativo

| Nivel de educación | N° | % |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Cuarto nivel concluido | 9 | 32% |
| Cuarto nivel en proceso | 2 | 7% |
| Tercer nivel concluido | 16 | 57% |
| Tercer nivel en proceso | 1 | 4% |
| Total | 28 | 100% |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

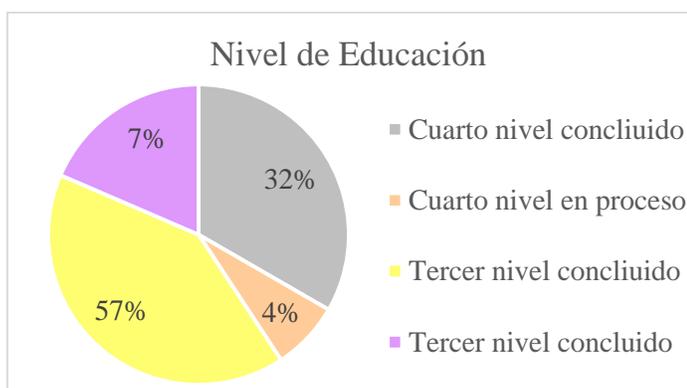


Gráfico 9-3: Personal administrativo

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Ante la interrogante de nivel de instrucción que posee el personal administrativo que labora en el GAD municipal de la troncal se observa que 16 personas que representan el 57% de la población tiene en tercer nivel concluido, hay 9 personas que representan el 32% de la población tienen cuarto nivel concluido, 2 personas que representan el 7% de la población tiene título de cuarto nivel en proceso y 1 persona que representa el 4% de la población que tiene el título de tercer nivel en proceso. La mayoría del personal administrativo de esta municipalidad cuenta con las capacidades técnicas de desenvolver su trabajo porque su formación académica responde a los requerimientos de sus puestos asignados esto implica que los directivos desarrollarán su labor con eficiencia y eficacia, ya que se han formado para los cargos designados.

3.1.3.1 Resultados por competencias

Tabla 10-3: Evaluación de la competencia comunicación verbal o escrita

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|-----|---|-----|-----|------|------|----|----|-------|------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| | | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 4 | 5 | 13 | 0,88 | 0,89 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 6 | 7 | 11 | 0,98 | 0,85 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 | 7 | 12 | 0,98 | 0,85 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 7 | 6 | 11 | 0,90 | 0,85 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 6 | 7 | 9 | 0,98 | 0,78 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 5 | 0 | 8 | 6 | 27 | 32 | 56 | 0,94 | 0,84 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,8 | 2 | 0 | 4,8 | 4,8 | 21,6 | 32 | 56 | | |
| | | 0 | | 2,8 | | 4,8 | | 26,4 | | 88 | | 0,87 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$n = [\#Persona * \#Preguntas]$$

$$\text{Personal} = 28$$

$$\text{Preguntas} = 5$$

$$1/5 = 0,2$$

$$n = 140$$

$$D = 0 \quad 1 (0,2)$$

$$R = 7$$

$$2 (0,4)$$

$$B = 8$$

$$3 (0,6)$$

$$MB = 33$$

$$4 (0,8)$$

$$E = 88$$

$$5 (1,0)$$

$$\frac{[0(0,2)] + [7(x0,4)] + [8(0,6)] + [33(0,8)] + [88(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 2,8 + 4,8 + 26,4 + 88}{140} = \frac{122}{140} = 0,87$$

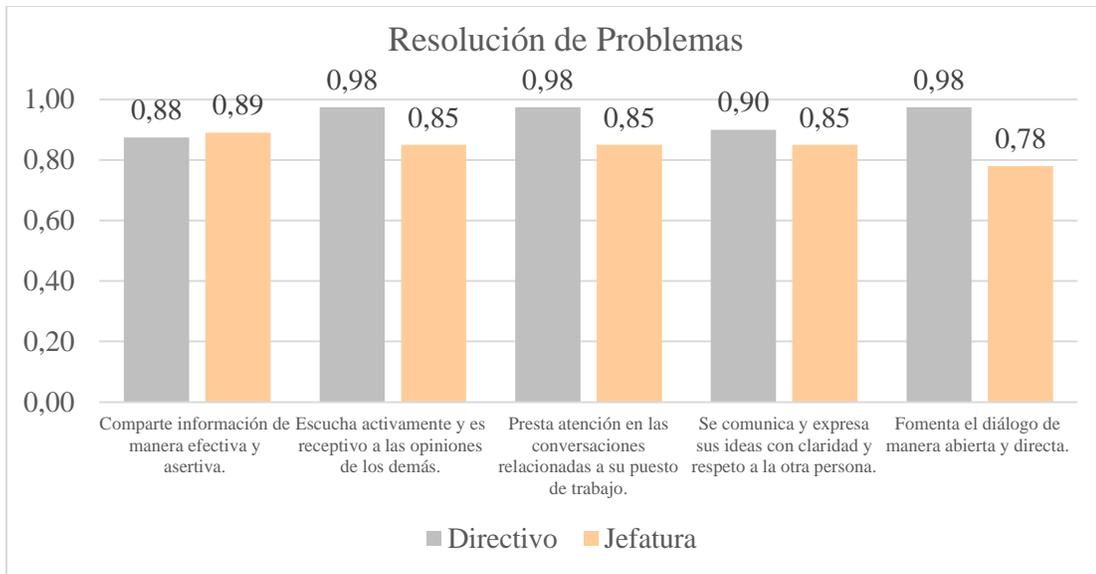


Gráfico 10-3: Evaluación de la competencia comunicación verbal o escrita

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

El diseño y la aplicación del cuestionario de encuesta preparado para la recolección de datos en relación al desempeño laboral del personal administrativo permitió observar que en la competencia de comunicación verbal o escrita el punto que debería reforzarse es compartir información de forma efectiva y asertiva, ya que los directivos tuvieron una calificación del 88% mientras que los de la jefatura una calificación del 89%, por otro lado es importante fomentar el diálogo de manera abierta y directa en el nivel de los jefes de departamentos porque según su evaluación ellos obtuvieron una calificación del 78% en este parámetro, también se observa que la mayoría de puntos evaluados tienen una calificación deficiente en jefes de departamento, ya que la mayoría de los parámetros tienen una calificación del 85%, efectuando un promedio ponderado de calificación del 94% en relación con estas competencias mientras que los jefes de departamento tienen una calificación del 84% que implica un promedio general del personal administrativo ante estas competencias del 87% cabe destacar que los aspectos de menor puntuación deberán ser considerados a la hora de proponer temas de capacitación al personal.

Tabla 11-3: Evaluación de la competencia trabajo en equipo

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|--------------|---|-----|-----|-----|----|-----|------|----|----|-------|------|
| | | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 14 | 0,93 | 0,85 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 6 | 12 | 0,93 | 0,82 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 | 11 | 1,00 | 0,85 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 | 9 | 1,00 | 0,77 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 4 | 6 | 11 | 0,93 | 0,80 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 10 | 3 | 22 | 34 | 57 | 0,96 | 0,82 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 1,2 | 1,8 | 6 | 2,4 | 17,6 | 34 | 57 | | |
| | | 0 | | 1,2 | | 7,8 | | 20 | | 91 | | 0,86 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$1/5 = 0,2$$

$$n = 140$$

$$D = 0 \quad 1(0,2) \\ (1,0)$$

$$R = 3$$

$$2(0,4)$$

$$B = 13$$

$$3(0,6)$$

$$MB = 25$$

$$4(0,8)$$

$$E = 91$$

$$5$$

$$\frac{[0(0,2)] + [3(x0,4)] + [13(0,6)] + [25(0,8)] + [91(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 1,2 + 7,8 + 20 + 91}{140} = \frac{120}{140} = 0,86$$

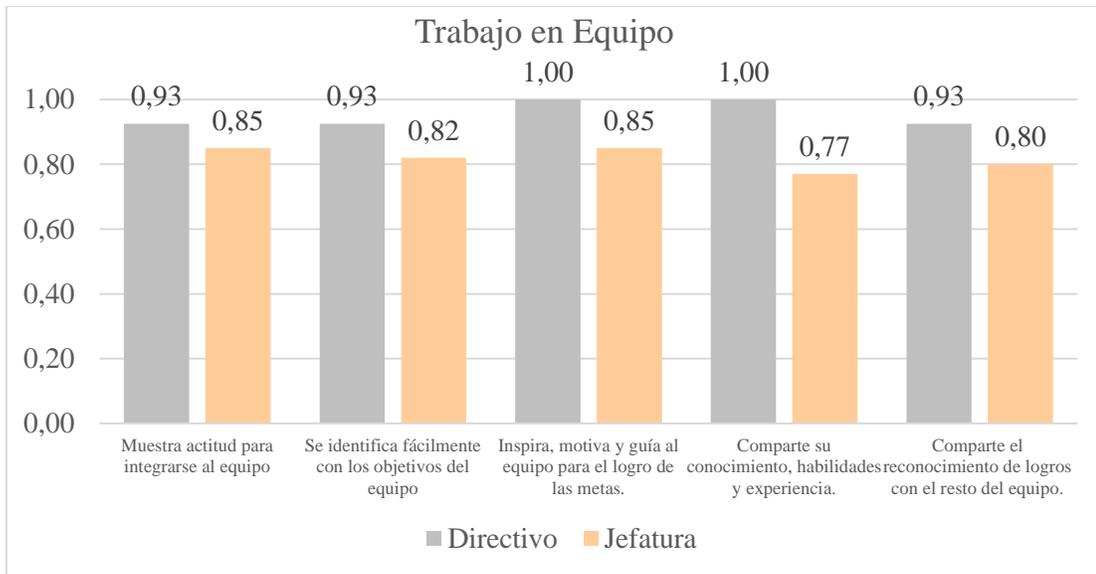


Gráfico 11-3: Evaluación de la competencia trabajo en equipo

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

En relación con la evaluación de la competencia de trabajo en equipo se observa que en el nivel directivo sobre el punto de inspirar motivar y guiar al equipo para el logro de metas tienen un rendimiento del 100% mientras que el nivel de jefes departamentales tienen una calificación del 77%, evidenciando que los jefes de departamento deberían tener un poco más de capacitación en este parámetro para que puedan guiar al grupo con el que están trabajando, por otra parte en el punto que trata sobre compartir el reconocimiento de logros con el resto del equipo se observa que los directivos tienen una calificación del 93% y los jefes han obtenido una calificación del 80%, ya que cómo explicaban esta actividad si la desarrollan, pero no con gran frecuencia por lo que se debería tomar partida para mejorar el trabajo en equipo, por otro lado se observa que con relación a que se identifican fácilmente con los objetivos del equipo los directivos tienen una calificación del 93% y los jefes del 82% este parámetro debería fortalecerse desde el nivel directivo pues esta competencia puede ser transmisible de tal forma que se alcancen mejores estándares en los jefes departamentales, con relación a mostrar buena actitud para integrarse al equipo los directivos tienen una calificación del 93%, por otro lado los jefes tienen una calificación del 85%. Tomando en cuenta las calificaciones de los directivos y de los jefes se ha hecho un promedio dándonos una calificación total en cuanto a las competencias de trabajo en equipo para los directivos del 96% y para los jefes departamentales del 82% por consiguiente esta competencia tiene una ponderación final del 86% encontrándose en un nivel muy bueno lo que implica que debe ser reforzado para mejorar el estándar de calificación..

Tabla 12-3: Evaluación de la competencia resolución de problemas

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|-----|-----|-----|-----|------|------|----|----|-------|------|
| | | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| N° | Resolución de problemas | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| | | 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 7 | 6 | 12 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 9 | 6 | 8 | 0,93 | 0,82 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 6 | 6 | 10 | 0,95 | 0,80 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 6 | 10 | 0,93 | 0,82 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 | 6 | 12 | 0,90 | 0,82 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 8 | 5 | 32 | 30 | 52 | 0,93 | 0,83 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0,4 | 3 | 4,8 | 4 | 25,6 | 30 | 52 | | |
| | | 0 | | 0,4 | | 7,8 | | 29,6 | | 82 | | 0,86 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$1/5 = 0,2$$

$$n = 140$$

$$D = 0 \quad 1 (0,2) \\ (1,0)$$

$$R = 1$$

$$2 (0,4)$$

$$B = 13$$

$$3 (0,6)$$

$$MB = 37$$

$$4 (0,8)$$

$$E = 82$$

$$5$$

$$\frac{[0(0,2)] + [1(x0,4)] + [13(0,6)] + [37(0,8)] + [82(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 0,4 + 7,8 + 29,6 + 82}{140} = \frac{119,8}{140} = 0,86$$



Gráfico 12-3: Evaluación de la competencia resolución de problemas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Sobre la evaluación de la competencia de resolución de problemas se observa que el nivel directivo presenta una calificación deficiente en el aspecto de conservar la calma en situaciones complicadas con un valor del 90% y los jefes departamentales presentan una calificación del 82%, siendo uno de los aspectos que deberían reforzarse porque la serenidad ante la resolución de un problema es una de las mejores alternativas para tomar decisiones efectivas, también se observa que en cuanto a la flexibilidad y disposición al cambio ante diversas situaciones los directivos tienen una ponderación del 95% lo que implica que tienen buena aceptación ante la reformación de estrategias que se presentan en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Troncal mientras que en el nivel de jefes directivos su calificación es del 80% por lo cual se identifica un requerimiento de capacitación en esta temática, con relación a enfocarse en los asuntos claves para resolver problemas y considerar las implicaciones antes de llevar a cabo las acciones en nivel directivo tuvo una calificación del 93%, mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 82%, con respecto al parámetro de recoger información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión los directivos obtuvieron un 93%, mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 88%. Como se observa la mayoría de aspectos presentan una calificación baja en el nivel de jefes departamentales esto como se ha mencionado anteriormente en gran medida se debe a que son hábitos o competencias que se predicen con el ejemplo es así que si los directivos no mantienen estándares altos es muy probable que los jefes departamentales tengan niveles deficientes de evaluación, de forma general esta competencia en el nivel directivo tiene una calificación del 93% y en el nivel de jefes departamentales del 83% teniendo una ponderación final del 86% lo que implica que deberían mejorar ciertos aspectos para tener competencias eficientes en lo que se refiere a la resolución de problemas.

Tabla 13-3: Evaluación de la competencia mejora continua

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|--------------|---|-----|-----|-----|-----|------|------|----|----|-------|------|
| N° | Mejora continua | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| | | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 | 5 | 11 | 0,93 | 0,81 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 6 | 13 | 0,93 | 0,82 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 7 | 5 | 11 | 0,90 | 0,86 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 6 | 9 | 0,93 | 0,82 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 | 6 | 13 | 0,90 | 0,87 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 9 | 7 | 26 | 28 | 57 | 0,92 | 0,84 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0,4 | 3 | 5,4 | 5,6 | 20,8 | 28 | 57 | | |
| | | 0 | | 0,4 | | 8,4 | | 26,4 | | 85 | | 0,86 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$1/5 = 0,2 \quad n = 140$$

$$D = 0 \quad 1 (0,2) \quad R = 1 \quad 2 (0,4) \quad B = 14 \quad 3 (0,6) \quad MB = 33 \quad 4 (0,8) \quad E = 85 \quad 5 (1,0)$$

$$\frac{[0(0,2)] + [1(x0,4)] + [14(0,6)] + [33(0,8)] + [85(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 0,4 + 8,4 + 26,4 + 85}{140} = \frac{120,2}{140} = 0,86$$

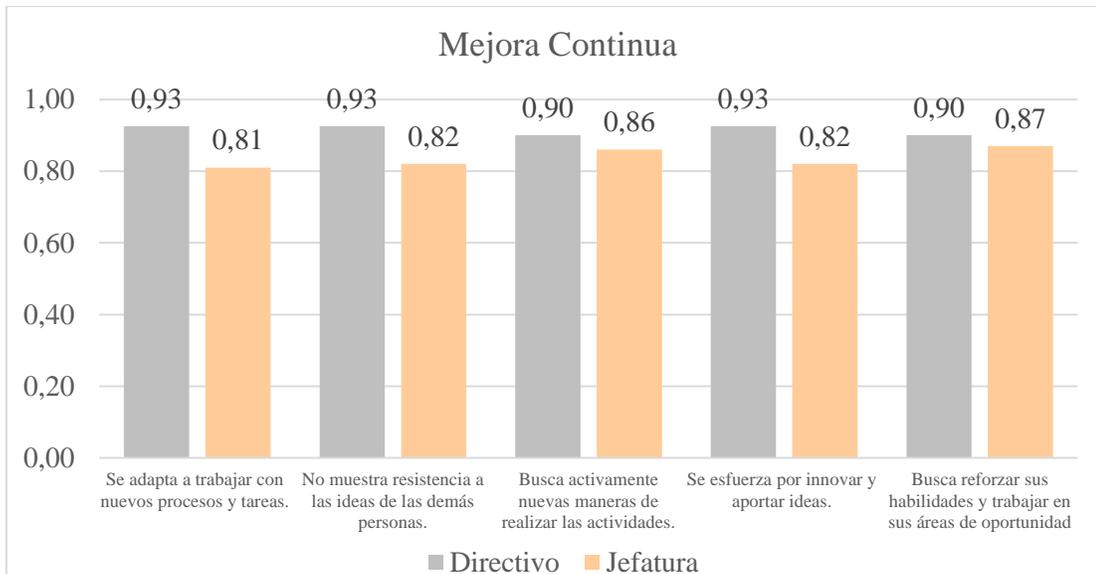


Gráfico 13-3: Evaluación de la competencia mejora continua

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Evaluando la competencia de mejora continua en el personal administrativo del GAD del cantón la Troncal se observa que en relación con adaptarse a trabajar con nuevos procesos y tareas el nivel directivo tuvo una calificación del 93% mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 81% implicando cierta problemática que es transmitida a cada una de sus áreas, haciendo que se retrasen las tareas y por ende la atención al cliente no sea tan eficiente, con relación al parámetro de no mostrar resistencia a las ideas de las demás personas el nivel directivo tuvo una calificación del 93% mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 82% lo que implica que existe todavía ciertos problemas referentes a aceptar la opinión de sus subordinados como alternativa ante la resolución de algún problema, en cuanto al aspecto del esfuerzo que muestran por innovar y aportar ideas el nivel directivo tuvo una calificación de 93%, mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 82% sobre el aspecto de buscar activamente nuevas maneras de realizar las actividades el nivel directivo tuvo una calificación de 90% mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 86% y finalmente en el aspecto de buscar reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad el nivel directivo tuvo una calificación de 90% y los jefes departamentales del 87% por consiguiente efectuando un promedio ponderado de los puntajes del nivel directivo en cuanto a la competencia de mejora continua se obtuvo una calificación del 92% mientras que en el nivel de jefes departamentales del 94% teniendo una ponderación final esta competencia del personal administrativo del 86%.

Tabla 14-3: Evaluación de la competencia organización y administración del tiempo

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|--------------|---|-----|-----|-----|-----|------|------|----|----|-------|------|
| | | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 | 8 | 11 | 1,00 | 0,83 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 8 | 5 | 10 | 0,88 | 0,85 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 6 | 5 | 12 | 0,88 | 0,86 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 5 | 6 | 12 | 0,95 | 0,86 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 7 | 15 | 0,95 | 0,93 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 9 | 6 | 26 | 31 | 60 | 0,93 | 0,87 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,8 | 0,4 | 0,6 | 5,4 | 4,8 | 20,8 | 31 | 60 | 0,88 | |
| | | 0 | | 1,2 | | 6 | | 25,6 | | 91 | | 0,88 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$1/5 = 0,2 \quad n = 140$$

$$D = 0 \quad 1 (0,2) \quad R = 3 \quad 2 (0,4) \quad B = 10 \quad 3 (0,6) \quad MB = 32 \quad 4 (0,8) \quad E = 91 \quad 5 (1,0)$$

$$\frac{[0(0,2)] + [3(0,4)] + [10(0,6)] + [32(0,8)] + [91(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 1,2 + 6 + 25,6 + 91}{140} = \frac{123,8}{140} = 0,88$$



Gráfico 14-3: Evaluación de la competencia organización y administración del tiempo

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Evaluando la competencia de organización y administración del tiempo se observa que en relación con el aspecto de planificar sus actividades el nivel directivo tiene una calificación del 100% es decir que se hace de forma excelente mientras que el nivel de jefes departamentales tiene una calificación del 83%, observando que en este nivel se requiere de capacitación para mejorar esta competencia, con relación al aspecto de utilizar eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades el nivel directivo tuvo una calificación del 95% mientras el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 86%, en cuanto al aspecto de preocuparse por alcanzar las metas institucionales el nivel directivo tuvo una calificación del 95% y el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 93% observando que existe gran responsabilidad en el personal administrativo en cuanto a las metas que deben alcanzar, en lo que se refiere al aspecto de capacidad de establecer prioridades en sus tareas laborales y el cumplir de manera eficiente en tiempo y forma los proyectos asignados a nivel directivo este tuvo una calificación del 88% y el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 85%, lo que implica que esta competencia en términos generales tiene una calificación en el nivel directivo del 93% y en el nivel de jefes departamentales del 87% teniendo una calificación final del 88%, en comparación con las competencias antes evaluadas es una de las competencias que mayor calificación ha obtenido pese a esto no ha llegado a los estándares máximos.

Tabla 15-3: Evaluación de la competencia enfoque en el usuario

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|----|----|-------|------|
| | | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| | | 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 9 | 5 | 8 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 7 | 8 | 9 | 1,00 | 0,81 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 7 | 7 | 10 | 0,98 | 0,83 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 8 | 7 | 11 | 0,98 | 0,87 |
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 8 | 5 | 10 | 0,90 | 0,85 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 6 | 6 | 39 | 32 | 48 | 0,95 | 0,84 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,4 | 0,8 | 0,6 | 3,6 | 4,8 | 31,2 | 32 | 48 | | |
| | | 0 | | 1,2 | | 4,2 | | 36 | | 80 | | 0,87 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$1/5 = 0,2$$

$$n = 140$$

$$D = 0 \quad 1 (0,2) \\ (1,0)$$

$$R = 3$$

$$2 (0,4)$$

$$B = 7$$

$$3 (0,6)$$

$$MB = 45$$

$$4 (0,8)$$

$$E = 80$$

$$5$$

$$\frac{[0(0,2)] + [3(x0,4)] + [7(0,6)] + [45(0,8)] + [80(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 1,2 + 4,2 + 36 + 80}{140} = \frac{121,4}{140} = 0,87$$

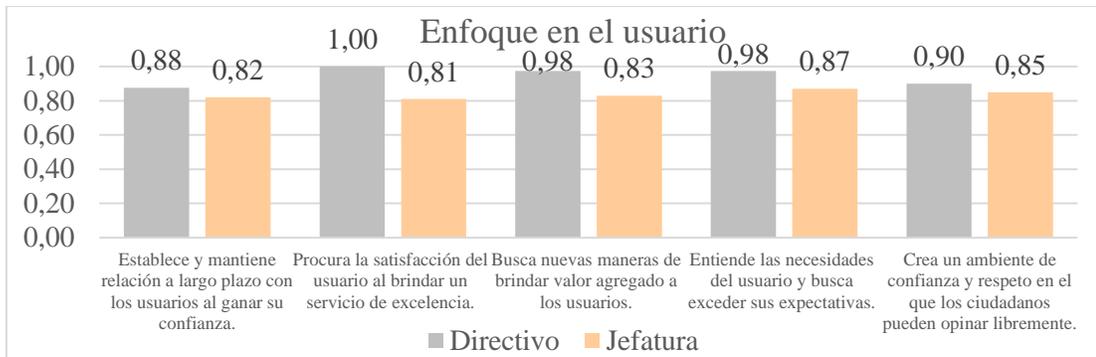


Gráfico 15-3: Evaluación de la competencia enfoque en el usuario

Elaborado por: Cordovillo Ocaña, Gabriela, 2021

Análisis

En la evaluación de la competencia de enfoque en el usuario se observa que en el parámetro de establecer y mantener relaciones a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza los directivos tuvieron una calificación del 88% mientras que los jefes de departamento del 82%, esta calificación como explicaron ellos se debe a que atienden a toda la ciudadanía y antes que procurar acaparar más clientes ellos se esfuerzan por dar un buen servicio, es por ello que no poseen la necesidad de crear relaciones a largo plazo pues los usuarios al ser una institución pública deben ser constantes al pagar sus impuestos y demás servicios requeridos. En relación con el aspecto de procurar la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia los directivos tuvieron una calificación del 100% y los jefes de departamento un 81%, como se observa es un aspecto que debería ser mejorado, ya que si bien es cierto en estas instituciones públicas no tienen la necesidad de fidelizar al cliente, pero ello implica que el usuario no deba estar satisfecho, el lograr que la ciudadanía de referentes positivos de la municipalidad es su carta de presentación y un signo de una gestión eficiente. En relación con el aspecto de buscar nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios los directivos tuvieron una calificación del 98% mientras que los jefes de departamento tienen una calificación del 83%, evidenciando un problema en este nivel, ya que se colocan en el estándar de muy buena es decir que debería ser reforzado a través de capacitaciones. Con relación al aspecto de entender las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas los directivos tuvieron una calificación del 98% mientras que los jefes de departamento tienen una calificación del 87%, en lo que se refiere al aspecto de crear un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente los directivos tuvieron una calificación del 90% mientras que los jefes de departamento tienen una calificación del 85%, lo que implica que esta competencia en términos generales tiene una calificación en el nivel directivo del 95% y en el nivel de jefes departamentales del 84% teniendo una calificación final del 87%, lo que implica que esta competencia debería ser reforzada en el nivel de jefes departamentales.

Tabla 16-3: Evaluación de la competencia pensamiento estratégico

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|--------------|---|-----|-----|------|-----|------|----|----|----|-------|------|
| | | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 6 | 14 | 0,93 | 0,88 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 1 | 5 | 7 | 9 | 0,98 | 0,78 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 6 | 5 | 11 | 0,83 | 0,85 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | 0 | 5 | 7 | 9 | 0,95 | 0,82 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 5 | 8 | 9 | 1,00 | 0,78 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 6 | 4 | 13 | 2 | 25 | 33 | 52 | 0,94 | 0,82 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,4 | 2,4 | 2,4 | 7,8 | 1,6 | 20 | 33 | 52 | | |
| | | 0 | | 2,8 | | 10,2 | | 21,6 | | 85 | | 0,85 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$1/5 = 0,2 \quad n = 140$$

$$D = 0 \quad 1 (0,2) \quad R = 7 \quad 2 (0,4) \quad B = 17 \quad 3 (0,6) \quad MB = 27 \quad 4 (0,8) \quad E = 85 \quad 5 (1,0)$$

$$\frac{[0(0,2)] + [7(x0,4)] + [17(0,6)] + [27(0,8)] + [85(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 2,8 + 10,2 + 21,6 + 85}{140} = \frac{119,6}{140} = 0,85$$

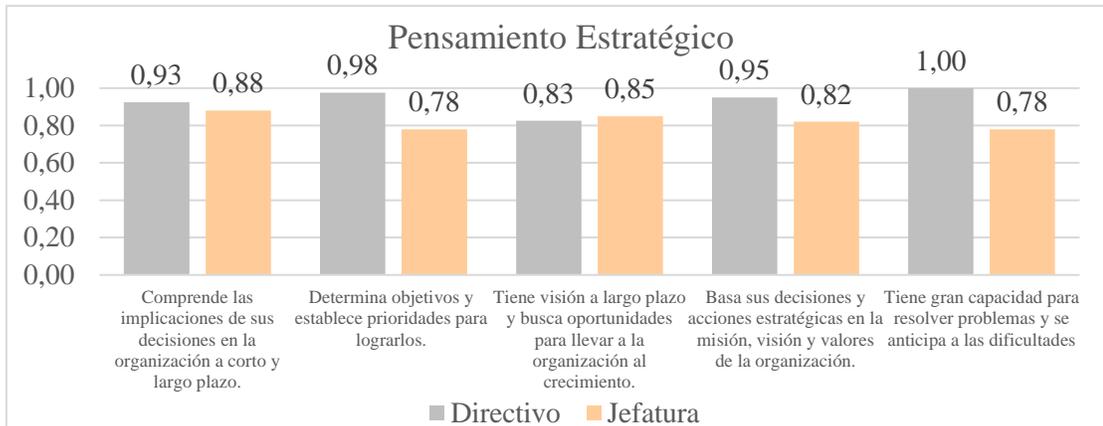


Gráfico 16-3: Evaluación de la competencia pensamiento estratégico

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

En la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa que en el parámetro de comprender las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo los directivos tuvieron una calificación del 93% y los jefes de departamento del 88% esto nos indica que el personal administrativo del GAD presenta falencias, ya que sus acciones deberían ser premeditadas pues bajo su mando se encuentran los demás empleados y de ellos dependerá el éxito o fracaso de la gestión. En relación con el aspecto de determinar objetivos y establece prioridades para lograrlos los directivos tuvieron una calificación del 98% y los jefes de departamento 78% como se observa la gestión efectuada no tiene una fase de planificación adecuada. Con relación al aspecto de tener visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento los directivos tuvieron una calificación del 83% mientras que los jefes de departamento obtuvieron una calificación del 85% es notoria la necesidad de capacitación en este aspecto porque la planificación es la base de toda buena gestión. En lo que se refiere al aspecto de basar sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización los directivos tuvieron una calificación del 95% mientras que los jefes de departamento obtuvieron una calificación del 82% en relación con el aspecto de tener gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades los directivos tuvieron una calificación del 100% y los jefes de departamento 78% lo que implica que esta competencia en términos generales tiene una calificación y el nivel directivo del 94% y en el nivel de jefes departamentales del 82% teniendo una calificación final del 85%, relacionando las demás competencias evaluadas es la que mayor deficiencia posee en el nivel de jefes departamentales y al ser una de las capacidades más importantes sobre las que se planifica el trabajo debe ser reforzada con las capacitaciones correspondientes.

Tabla 17-3: Evaluación de la competencia enfoque a resultados

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|--------------|----------------------------------|-----|-----|------|-----|------|----|----|----|-------|------|
| | | D | | R | | B | | MB | | E | | Calf. | |
| N° | Enfoque a resultados | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J | D | J |
| | | 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 | 6 | 12 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 13 | 0,85 | 0,88 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 12 | 0,90 | 0,82 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 4 | 7 | 11 | 0,98 | 0,85 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 10 | 0,85 | 0,76 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 2 | 4 | 13 | 8 | 20 | 27 | 58 | 0,91 | 0,83 |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,4 | 0,8 | 2,4 | 7,8 | 6,4 | 16 | 27 | 58 | | |
| | | 0 | | 1,2 | | 10,2 | | 22,4 | | 85 | | 0,85 | |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

$$\frac{[D(x)] + [R(x)] + [B(x)] + [MB(x)] + [E(x)]}{n}$$

Datos:

$$1/5 = 0,2 \quad n = 140$$

$$D = 0 \quad 1 (0,2) \quad R = 3 \quad 2 (0,4) \quad B = 17 \quad 3 (0,6) \quad MB = 28 \quad 4 (0,8) \quad E = 85 \quad 5 (1,0)$$

$$\frac{[0(0,2)] + [3(x0,4)] + [17(0,6)] + [28(0,8)] + [85(1)]}{140}$$

$$\frac{0 + 1,2 + 10,2 + 22,4 + 85}{140} = \frac{118,8}{140} = 0,85$$

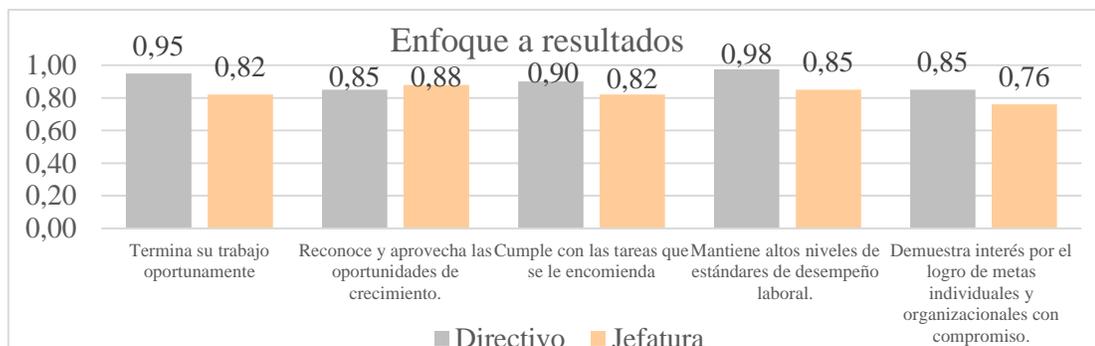


Gráfico 17-3: Evaluación de la competencia enfoque a resultados

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

En la valuación de la competencia de enfoque a resultados se observa que en el aspecto de reconocer y aprovechar las oportunidades de crecimiento el nivel directivo tuvo una calificación del 95% mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 88% lo que implica que personal administrativo necesita un poco de motivación para poder aprovechar las oportunidades. En cuanto al aspecto de cumplir con las tareas que se le encomiendan el nivel directivo tuvo una calificación de 90% mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 82% implicando que existe un rendimiento poco eficiente en relación a desempeñar las funciones a su responsabilidad, En el aspecto de terminar su trabajo oportunamente el nivel directivo tuvo una calificación de 95% mientras que el nivel de jefes departamentales tuvo una calificación del 82% se observa que no se cumplen con los tiempos esperados mucho más en el nivel de jefes departamentales que son la base y están al mando de los demás trabajadores Del GAD. En el aspecto de demostrar interés por el logro de las metas individuales y organizacionales con compromiso se observa que los directivos tienen una calificación del 85% mientras que el nivel de jefes departamentales tiene una calificación de 75% lo que implica que deben efectuarse capacitaciones al personal administrativo en temas estratégicos que les permitan motivar a sus subordinados y finalmente el aspecto de mantener altos niveles de estándar del desempeño laboral se observa que el nivel directivo tiene una calificación del 98% y el nivel de jefes departamentales tiene una calificación del 85%. Por lo anteriormente expuesto es evidente de que esta competencia debe ser reforzada ya que los estándares del desempeño laboral dependen en sí de la habilidad de liderazgo que posean los directivos es así que esta competencia tiene una calificación total en los directivos del 91% mientras que el nivel de jefes departamentales es del 83% y una calificación final del 85% siendo uno de los aspectos de baja calificación en comparación a las otras competencias evaluadas por lo cual se pide se refuercen estas competencias para mejorar el liderazgo dentro de la institución.

3.1.3.2 Resultados por departamento

Tabla 18-3: Evaluación del personal administrativo

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|---|--------------|-----|-----|------|----|-------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0,76 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0,80 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0,80 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0,88 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0,68 |
| Total | | 0 | 2 | 4 | 13 | 6 | |
| Ponderación | | 0 | 0,8 | 2,4 | 10,4 | 6 | 0,78 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0,84 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0,64 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0,76 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0,84 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0,76 |
| Total | | 0 | 2 | 6 | 11 | 6 | |
| Ponderación | | 0 | 0,8 | 3,6 | 8,8 | 6 | 0,77 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0,88 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0,84 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,88 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0,80 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,88 |
| Total | | 0 | 0 | 3 | 12 | 10 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,8 | 9,6 | 10 | 0,86 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,88 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0,84 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0,76 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0,80 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,88 |
| Total | | 0 | 0 | 5 | 11 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 3 | 8,8 | 9 | 0,83 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,88 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0,88 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0,84 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0,80 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0,84 |
| Total | | 0 | 0 | 3 | 13 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,8 | 10,4 | 9 | 0,85 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0,80 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,88 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0,84 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0,84 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0,84 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 18 | 6 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 14,4 | 6 | 0,84 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0,88 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0,76 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0,88 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0,64 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0,72 |
| Total | | 0 | 2 | 6 | 10 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0,8 | 3,6 | 8 | 7 | 0,78 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| Enfoque a resultados | | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0,84 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0,76 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0,88 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0,68 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0,80 |
| Total | | 0 | 0 | 7 | 12 | 6 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 4,2 | 9,6 | 6 | 0,79 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

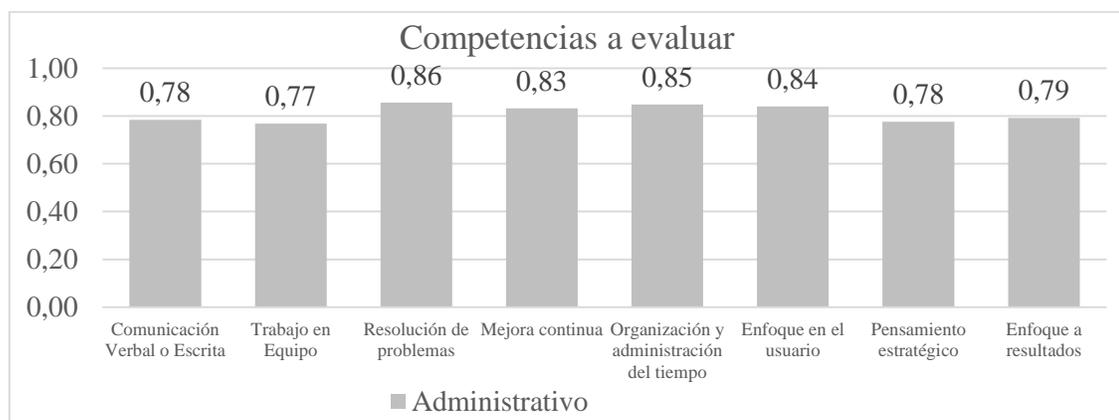


Gráfico 18-3: Evaluación del personal administrativo

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Al efectuar el análisis de las competencias por cada área según los datos arrojados por las encuestas aplicadas en el personal administrativo se observa que en relación a la competencia de comunicación verbal o escrita tienen un rendimiento total del 78% siendo las temáticas que deberían capacitarse en la de compartir información de efectiva y asertiva, así como también la de fomentar el diálogo de manera abierta y directa ya que estos parámetros se encuentran en una calificación de muy buena.

En la evaluación de la competencia de trabajo en equipo tenemos una calificación total para el departamento administrativo de 77% lo que implica que es una área que debería tener capacitaciones en relación a los puntos que deberían reforzarse tenemos el identificarse fácilmente con los objetivos del equipo ya que este aspecto tiene una calificación del 64% encontrándose en un rango de bueno de igual forma se debería reforzar los temas de inspiración motivación y guía al equipo para lograr las metas y el compartir el reconocimiento de logros con el resto del equipo son aspectos que van encaminados hacia la formación de un buen líder que sepa dirigir a un grupo eficientemente.

Al efectuar la evaluación de la competencia de la resolución de problemas se observa que el parámetro que más debería reforzarse es el considerar las implicaciones antes de llevar a cabo las acciones ya que este aspecto tiene una calificación del 80% otro punto que debería fortalecerse es el tema de enfoque en los asuntos claves para resolver problemas pues tienen la calificación del 80%, efectuando un análisis general se observa que la mayoría de los parámetros tomados en cuenta para esta competencia tienen una calificación promedio del 86% lo que indica que este parámetro se encuentran en el estándar de excelente pese a esto deberían reforzarse ciertas temáticas.

En relación a la evaluación de la competencia de mejora continua se observa que el parámetro a reforzarse es el de buscar activamente nuevas maneras de realizar las actividades pues tiene una calificación de 76% en conjunto con el aspecto de esforzarse por innovar y aportar ideas que tiene una calificación del 80% en términos generales esta competencia de mejora continua tiene una calificación del 83% por lo que se encuentra en un estándar de excelente pero al ser el departamento administrativo este estándar debería mejorarse ya que son la base para que se efectúe una gestión eficiente en el GAD municipal de la troncal.

Evalutando la competencia de organización y administración del tiempo el punto en el que se debe trabajar es el utilizar eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades ya que su rendimiento es del 80% indicando que al no efectuarse una planificación eficiente existe cierta clase de desperdicios de recursos tanto humanos como materiales lo que implica costes en la administración pública por lo que se debería reforzar esta temática a través de capacitaciones permitiendo reestructurar las actividades de tal forma que se optimice los recursos y se de una mejor atención, esta competencia tiene una calificación general del 85% encontrándose en el estándar de excelente.

Al evaluar la competencia de enfoque de usuario al personal administrativo se observa que el aspecto que menor calificación tiene es el de establecer y mantener relaciones a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza ya que posee una calificación del 80% esto se debe en gran medida a que los

colaboradores en limita mucho su trato con los usuarios brindar un buen servicio pero no requieren mantener relaciones a largo plazo ya que debido a la gran afluencia que tienen únicamente se centran por dar una atención de calidad Ya que sus usuarios son toda la población del Cantón la troncal, en general este aspecto tiene calificación del 84% encontrándose en una escala de excelente.

En cuanto la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa que existen ciertos aspectos que deberían ser reforzados como el de buscar que sus decisiones y acciones estratégicas compaginan con la misión, visión y valores de la organización ya que éste tiene una calificación del 64% es decir que se tome en cuenta el hacia dónde se quiere llegar y en base a esto se realicen las acciones por lo que se debería fomentar un poco más el espíritu empresarial para que al conocer su misión y visión con claridad se trabaja en conjunto por conseguir lo señalado también se observa que el aspecto de tener gran capacidad para resolver problemas y anticiparse a las dificultades tiene una calificación del 72% encontrándose en la escala de muy bueno y al asumir que el área que se está evaluando es la administrativa para mejorar las estrategias que se utilizan en toda la situación sería recomendable capacitar al personal de los mandos superiores y así ellos puedan transmitir su conocimiento a las demás áreas de igual forma se observa que el aspecto de determinar objetivos y establecer prioridades para los logros tiene una calificación del 76% como se ha visto la mayoría de aspectos se relacionan con la planificación estratégica que se maneja es así que el pensamiento estratégico tiene una calificación final del 78% siendo un aspecto a considerar en el programa de capacitaciones.

Acerca de la evaluación de la competencia de enfoque a resultados se observa que el aspecto que requiere mayor refuerzo es el de reconocer Y aprovechar las oportunidades de crecimiento ya que tiene una calificación del 76% pues en la institución se observa una cierta conformidad con el trabajo actual puesto que como una es una empresa privada y el servicio que otorgan es obligatorio los funcionarios no tienen aspiraciones de crecimiento empresarial sino más bien individual por otro lado se observa que uno de los aspectos que deberían reforzar ese es el de mostrar interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso una calificación del 80% es importante mencionar que esta competencia tiene gran incidencia en todo el grupo que se maneja Ya que en parte es la motivación que se da a sus colaboradores para ejecutar un trabajo eficiente esta competencia tiene una calificación total del 76%.

finalmente, las competencias a ser reforzadas serán la competencia de trabajo en equipo con una calificación del 77% la competencia de comunicación verbal y escrita con una calificación del 78% la competencia de pensamiento estratégico con una calificación del 78% y la competencia de enfoque

a resultados con una calificación del 79% en relación al relevantes y se debería dar un refuerzo en todas las demás competencias ya que ninguna llega a una valoración de más del 90%. Cabe recalcar que efectuando el promedio de las 8 competencias evaluadas este departamento tiene una calificación del 81% lo que implica que deben reforzarse ciertos parámetros para que su rendimiento sea eficiente y se trasmita esto con el resto de las ares ya que este departamento es el que administra todo el GAD Municipal de la Troncal.

Tabla 19-3: Evaluación del personal del departamento de gestión ambiental

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 9 | 11 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 7,2 | 11 | 0,91 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 6 | 14 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 4,8 | 14 | 0,94 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0,80 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 8 | 11 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 6,4 | 11 | 0,90 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0,80 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0,80 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 8 | 10 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,2 | 6,4 | 10 | 0,88 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0,85 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 8 | 12 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 6,4 | 12 | 0,92 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|-----|-----|-----|----|-------|
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0,70 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0,85 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| Total | | 0 | 1 | 0 | 12 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 0 | 9,6 | 7 | 0,85 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0,80 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0,75 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0,75 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| Total | | 0 | 1 | 3 | 9 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 1,8 | 7,2 | 7 | 0,82 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque a resultados | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0,80 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,90 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0,85 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 9 | 10 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 7,2 | 10 | 0,89 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

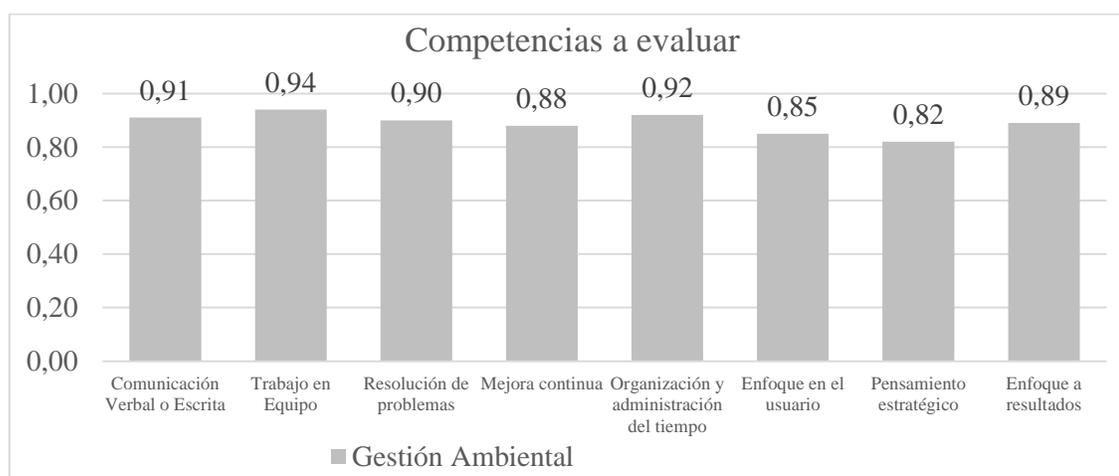


Gráfico 19-3: Evaluación del personal del departamento de gestión ambiental

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Tomando las encuestas del personal que labora en el departamento de gestión ambiental se observa que al evaluar la competencia de comunicación verbal o escrita la mayoría de parámetros tienen una valoración de 90% para arriba tienen una calificación final del 91% ubicándose en esta escala de valoración de excelente lo que implica que esta competencia es muy bien manejada en este departamento y no necesita de refuerzo.

Con respecto a la evaluación de la competencia de trabajo en equipo se observa que tenemos una calificación de 90% en adelante teniendo una ponderación final del 94% ubicándose esta competencia en la escala de valoración de excelente lo que implica que este departamento tiene buena comunicación y se acoplan en grupo entendiendo que efectúan un trabajo en equipo eficiente y no se presentan mayores novedades que tengan que ser objeto de capacitación.

En la evaluación de la competencia de resolución de problemas se observa que el personal administrativo tiene gran deficiencia en enfocarse en los asuntos clave para resolver problemas ya que en este aspecto tuvieron una calificación del 90% entre los demás aspectos y el departamento de gestión ambiental tiene una calificación de 90% en adelante lo que implica una calificación promedio final del 90% indicando que es una de las competencias con mayor valoración que no requeriría mayormente de capacitación.

Efectuando la evaluación de la competencia de la mejora continua para el departamento de gestión ambiental se observa que existen deficiencias referentes al aspecto de adaptarse a trabajar con los procesos y tareas, así como también en el de buscar reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad, ya que éstos tienen una calificación del 80%, lo que implica que esta competencia requeriría de cierto refuerzo y capacitación para poder efectuar la mejora continua en todo el GAD, entre los demás aspectos evaluados dentro de esta competencia se observa una calificación de 90% en adelante teniendo una calificación promedio de toda esta competencia del 88% ubicándose una escala de excelente pese a eso hay aspectos que deberían mejorarse.

La evaluación de la competencia de organización y administración del tiempo tiene una calificación promedio del 92% entre los aspectos que más deberían reforzarse o tomarse en consideración para futuras capacitaciones son el de ser capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales ya que tuvo una calificación del 85% entre los otros cuatro aspectos restantes tuvieron una calificación promedio de 90 en adelante en términos generales esta competencia se encuentra en la escala de excelente.

La evaluación de la competencia de enfoque en el usuario refleja una calificación promedio del 85% teniendo mayores debilidades en el aspecto de establecer y mantener relaciones de largo plazo con los usuarios al ganar su confianza ya que tiene una calificación de 70% esto en gran parte ya que no tienen contacto directo con los usuarios razón por la cual no requieren de esta competencia, otro aspecto que tiene una baja calificación es el de procurar la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia que tiene una calificación del 85%, que compagina con el aspecto anterior ya mencionado de los demás parámetros existe una calificación del 90% pese a que que tenemos altos y bajos en cuanto aspectos calificados este enfoque no requeriría de capacitación urgente.

En la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa que existen varios parámetros a reforzarse como son el de tener visión a largo plazo y buscar oportunidades para llevar a la organización al crecimiento y el de basar sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización ya que tienen una calificación del 75%, ubicándose en una escala de muy bueno y al referirnos a la competencia de pensamiento estratégico son aspectos que permitirán efectuar una planificación eficiente para realizar el trabajo de forma más coordinada y con mejores resultados, como se sabe la evaluación se ha hecho al personal administrativo y entre más altos estén estos estándares mejor se podrá transmitir estas competencias al resto del personal es por ello que estos aspectos requieren atención urgente, cómo calificación promedio final de esta competencia tenemos el 82%.

Finalmente, la última competencia evaluada fue la de enfoque a resultados la cual tuvo una calificación promedio del 89% presentando entre los puntos a reforzarse el reconocer y aprovechar las oportunidades de crecimiento ya que tuvo una calificación del 80% y el de demostrar interés por el logro y metas individuales y organizacionales con compromiso puesto a que tuvo una calificación del 85% aspecto que viene íntimamente ligado con la motivación que se genera en el trabajo y con sus subordinados.

Es importante mencionar que la calificación promedio de las competencias evaluadas este departamento es del 89% reflejando la necesidad de refuerzo de ciertos parámetros para que su rendimiento sea eficiente en el GAD Municipal de la Troncal pese a esto este departamento obtuvo una calificación mucho mayor que el departamento administrativo.

Tabla 20-3: Evaluación del personal turismo social, cultura

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 2 | 17 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 1,6 | 17 | 0,96 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0,85 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,85 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| Total | | 0 | 1 | 2 | 2 | 15 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 1,2 | 1,6 | 15 | 0,91 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0,85 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 4 | 14 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,2 | 3,2 | 14 | 0,92 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0,80 |
| Total | | 0 | 0 | 3 | 0 | 17 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,8 | 0 | 17 | 0,94 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 4 | 16 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 3,2 | 16 | 0,96 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0,80 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0,75 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,85 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| Total | | 0 | 3 | 2 | 1 | 14 | |
| Ponderación | | 0 | 1,2 | 1,2 | 0,8 | 14 | 0,86 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0,80 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0,75 |
| Total | | 0 | 1 | 4 | 0 | 15 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 2,4 | 0 | 15 | 0,89 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque a resultados | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0,85 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| Total | | 0 | 0 | 4 | 2 | 14 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 2,4 | 1,6 | 14 | 0,90 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

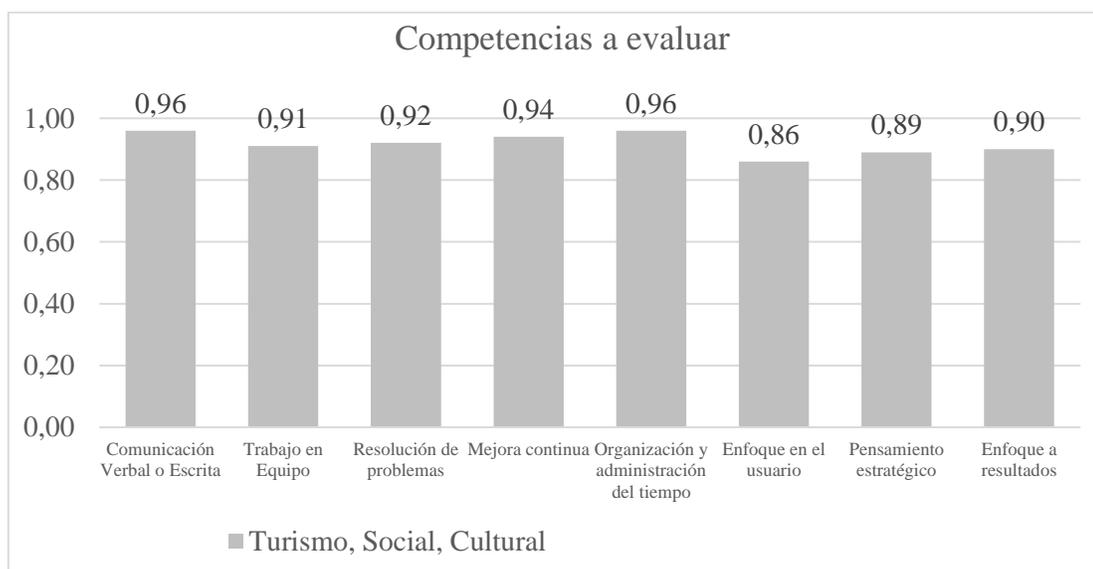


Gráfico 20-3: Evaluación del personal turismo social, cultura

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Al realizar un análisis del procesamiento de datos de las competencias evaluadas al personal del departamento de turismo social y cultura se observa lo siguiente: en la competencia de comunicación verbal o escrita obtuvieron una calificación del 96% lo que evidencia que se encuentra en una escala de excelente por lo que este punto nos requeriría de refuerzo alguno.

Con referencia a la competencia evaluada de trabajo en equipo se observa que el aspecto de identificarse fácilmente con los objetivos del equipo y el de compartir sus conocimientos habilidades y experiencias tienen una calificación del 85% por lo que requeriría refuerzo ya que el lograr el espíritu de grupo tiene mucho que ver con el convertirse en un líder y poder transmitir sus conocimientos con el resto del personal a fin de que ellos puedan desarrollar las actividades de mejor manera, esta competencia tiene una calificación promedio del 91% ubicándose en una escala de excelente es decir que tiene un trabajo en equipo óptimo pero requiere refuerzo.

En relación a la competencia evaluada de resolución de problemas se observa que la mayoría de sus aspectos analizados son excelentes teniendo una calificación promedio del 92%, en relación a la competencia de mejora continua se observa que tiene una calificación promedio del 94% que requeriría refuerzos únicamente en el aspecto de buscar reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad ya que tiene la calificación del 80%, con referencia a la competencia de organización y administración del tiempo se observa que su calificación es del 96% teniendo la mayoría de sus aspectos valoraciones altas lo que implica que se optimizan el tiempo y se logra la eficiencia.

En la evaluación de la competencia de enfoque al usuario se observa que usuarios y ganar su confianza tiene una calificación del 80% contacto directo con el usuario y depende mucho de su capacidad de relacionarse con la población para que se difunda los atractivos turísticos de la zona así como también todos los eventos culturales que se desarrollan ya que se requiere la mayor afluencia de gente posible para que se den a conocer estos lugares y eventos finalmente se observa que este parámetro tiene una calificación del 86% requiriendo de manera urgente de capacitaciones para reforzar ciertos parámetros.

En la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa que se tiene que reforzar aspectos como el tener gran capacidad para resolver problemas y anticiparse a las dificultades ya que tenemos una calificación del 75%, de igual forma se observa que se debería reforzar el aspecto de basar sus decisiones y acciones estratégicas en la misión visión y valores de la organización, como

hemos evidenciado en los dos departamentos anteriores estudiados este aspecto continúan teniendo baja calificación por lo que es recomendable que se socializa la misión visión y valores que posee el GAD a fin de que estos conceptos sean manejados en todas las áreas de la organización y en base a ellos se establezca la toma de decisiones, en términos generales esta competencia tiene una calificación del 89% ubicamos en una escala de excelente.

Con respecto a la evaluación de la competencia de enfoque a resultados se observa que se ha desarrollado de manera óptima en este departamento ya que tiene una calificación promedio del 90% ubicándose en la escala de excelente sin requerimiento urgente de refuerzo, Es importante mencionar que la evaluación de las competencias en este departamento tuvo calificación promedio del 92% sobrepasando a los dos departamentos antes estudiados por lo que hasta el momento es uno de los departamentos más eficientes.

Tabla 21-3: Evaluación del personal de obras públicas

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,80 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,73 |
| Total | | 0 | 1 | 1 | 5 | 8 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 0,6 | 4 | 8 | 0,87 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,80 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 3 | 11 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 2,4 | 11 | 0,93 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0,80 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,80 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 6 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,2 | 4,8 | 7 | 0,87 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0,73 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 4 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,2 | 3,2 | 9 | 0,89 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 5 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 4 | 9 | 0,91 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 6 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 4,8 | 9 | 0,92 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 4 | 11 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 3,2 | 11 | 0,95 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque a resultados | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 5 | 10 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 4 | 10 | 0,93 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

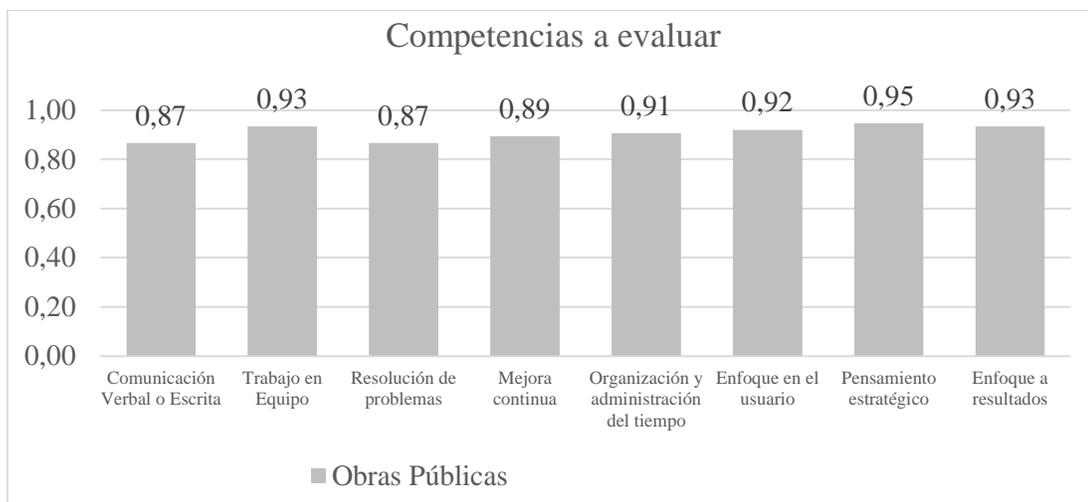


Gráfico 21-3: Evaluación del personal de obras públicas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Efectuando el procesamiento de datos de las encuestas realizadas al personal de obras públicas se observa que en relación a la competencia de comunicación verbal escrita existen parámetros que deberían reforzarse como son el de fomentar el diálogo de manera abierta y directa ya que tiene una calificación del 73% es decir que existe poca apertura ante las opiniones diversas, otro aspecto que debería considerarse es el de prestar atención a las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo ya que tiene una calificación del 80%, esta competencia posee una calificación promedio del 87%, en relación a los departamentos antes de evaluados es el de menor calificación por lo que requeriría de capacitaciones para mejorar su comunicación.

En la evaluación de la competencia de trabajo en equipo se observa una calificación del 93% ubicándose en una escala de excelente Esto es entendible ya que el personal trabaja en forma conjunta para efectuar las obras que requiere la ciudad, en relación a la evaluación de la competencia de resolución de problemas se observa que existen parámetros como el de recoger información de diferentes fuentes antes de tomar decisiones y el enfocarse en los asuntos claves para la resolución de problemas ya que estos aspectos tienen una calificación del 80%, de los demás aspectos evaluados la mayoría se encuentran en una ponderación de excelente teniendo una calificación final del 87%, requiriendo una capacitación breve para entender cómo usar sus recursos ante situaciones problemáticas.

Evaluando la competencia de mejora continua se observa que existen ciertos parámetros que requieren atención como son él no mostrar resistencia a las ideas de las demás personas que viene

compaginado con la competencia de comunicación antes evaluada ya que al no tener una buena calificación no se dará apertura al diálogo teniendo una calificación del 73%, de igual forma se observa que el adaptarse a trabajar con nuevos procesos y tareas es un inconveniente ya que tiene una calificación del 87% generando un promedio general del 89% es decir que pese a que ésta competencia tiene aspectos con valoraciones altas requiere de capacitación en ciertos parámetros que influyen en la adaptación al cambio la mejora continua y la evolución del trabajo mismo buscando la eficiencia.

Al analizar los datos obtenidos de la evaluación de la competencia organización y administración del tiempo se observa que tenemos ciertos parámetros que deberían ser reforzados en relación a la planificación de sus actividades, el de completar de manera efectiva en tiempos y formas los proyectos asignados y el de utilizar eficientemente los recursos para llevar a cabo sus actividades ya que tienen una calificación del 87% esto en gran medida se debe a que no sólo depende de esta área el terminar los proyectos asignados ya que mucho tiene que ver el presupuesto asignado y el tiempo en relación a problemáticas presentes durante el período en que se asigna el proyecto que sobrepasan los alcances de esta área, esta competencia tiene una calificación promedio del 91% que se encuentra en la escala de excelente.

En relación a la evaluación de la competencia de enfoque en el usuario se observa que la mayoría los parámetros tienen calificación positiva y alta teniendo un promedio en esta calificación del 92% ya que como hemos mencionado este departamento debe trabajar en equipo para la ejecución de obras. En relación a la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa que ésta se efectúa de forma eficiente tenían una calificación promedio del 95% mucho más alta que la de los demás departamentos.

En relación a la evaluación de la competencia de enfoque a resultados se observa que tiene un rendimiento óptimo ya que presentaba una calificación promedio del 93% por lo que no requiere mayores refuerzos o capacitaciones, en conclusión, se observa que este departamento tiene una calificación del 91% evaluando todas sus competencias presentando mayor deficiencia en la competencia de comunicación verbal escrita, la resolución de problemas y la mejora continua.

Tabla 22-3: Evaluación del personal de gestión territorial.

| N° | COMPETENCIAS A EVALUAR Comunicación Verbal o Escrita | CALIFICACIÓN | | | | | Calf. |
|----|--|--------------|---|---|----|---|-------|
| | | D | R | B | MB | E | |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0,80 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0,80 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 2 | 0 | 0 | 13 | |
| Ponderación | | 0 | 0,8 | 0 | 0 | 13 | 0,92 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0,73 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 3 | 0 | 12 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,8 | 0 | 12 | 0,92 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1,00 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,67 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 1 | 1 | 0 | 13 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 0,6 | 0 | 13 | 0,93 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,80 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 3 | 1 | 11 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,8 | 0,8 | 11 | 0,91 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 1,00 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,67 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| Total | | 0 | 1 | 4 | 0 | 10 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 2,4 | 0 | 10 | 0,85 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque a resultados | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0,80 |
| Total | | 0 | 1 | 1 | 0 | 13 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 0,6 | 0 | 13 | 0,93 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

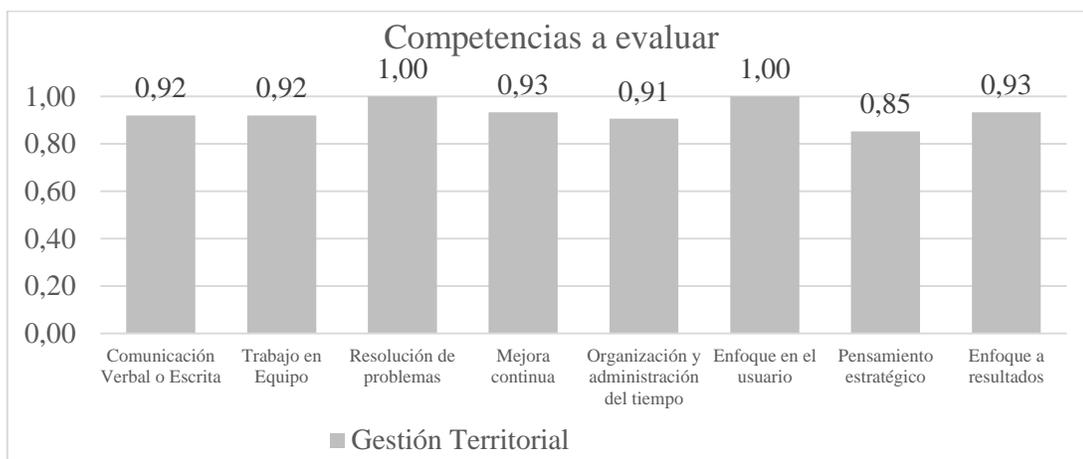


Gráfico 22-3: Evaluación del personal de gestión territorial.

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Al efectuar el análisis de los datos procesados de la evaluación por competencias se observan los siguientes resultados, en relación a la competencia de comunicación verbal o escrita en departamento de gestión territorial tiene una calificación promedio del 92% lo que indica que la mayoría de sus aspectos se están desarrollando con eficiencia, en relación a la evaluación de la competencia de trabajo en equipo se observa que tenemos un rendimiento total del 92% lo que indica que este grupo trabaja de forma conjunta y eficiente, presentando sólo ciertos problemas en el aspecto de identificarse fácilmente con los objetivos del equipo ya que tiene una calificación del 73%.

En relación a la competencia de resolución de problemas el departamento de gestión territorial tiene una calificación del 100% ya que todos sus aspectos obtuvieron la máxima calificación, en relación

a la competencia de mejora continua se observa que el departamento de gestión territorial tiene una calificación del 93%, teniendo problemas en el aspecto de esforzarse por motivar y aportar ideas ya que este parámetro tiene una calificación del 67% ubicándose en la escala de muy bueno y todos los demás aspectos están en la escala de excelente.

Evaluando la competencia de enfoque en el usuario se observa una calificación final del 100% pues tienen todos sus aspectos la calificación más alta, es decir que este departamento trabaja eficientemente en dar un buen servicio para que el usuario se sienta satisfecho, en relación a la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa que existen problemas en el aspecto de determinar objetivos y establecer prioridades para lograrlos ya que tiene una calificación del 67%, esto en gran parte como lo hemos venido mencionando se debe a que no existe una correcta planificación ni difusión de la misma de tal manera que se consigan los objetivos esperados, entre los demás aspectos tenemos una calificación del 87% ubicándose en la escala de excelente pero que requerirían ciertas mejoras, esta competencia tiene una calificación final del 85% que se ubica en la escala de excelente, pero al ser el área administrativa la que se está evaluando y que está transmitirá sus conocimientos al resto del equipo se debería mejorar esta competencia para que en conjunto la eficiencia del departamento mejore.

Con respecto a la competencia de enfoque a resultados se observa una calificación total del 93% ubicándose en la escala de excelente. Finalmente, tras la evolución de todo estas competencias el departamento de gestión territorial tiene una calificación del 93% ubicándose en la escala de excelente, afirmando su correcta gestión.

Tabla 23-3: Evaluación del personal planificación y proyectos

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,85 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0,80 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| Total | | 0 | 2 | 0 | 2 | 16 | |
| Ponderación | | 0 | 0,8 | 0 | 1,6 | 16 | 0,92 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 0 | 19 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 0 | 19 | 0,98 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |

| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calif. |
|-------------------------------|--|---------------------|-----|-----|-----|----|--------|
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 1 | 17 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,2 | 0,8 | 17 | 0,95 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 3 | 16 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 2,4 | 16 | 0,95 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,85 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| Total | | 0 | 1 | 1 | 0 | 18 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 0,6 | 0 | 18 | 0,95 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 1,00 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,85 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| Total | | 0 | 1 | 2 | 0 | 17 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 1,2 | 0 | 17 | 0,93 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque a resultados | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,00 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,90 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |

| | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|-----|-----|----|------|
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0,95 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 2 | 17 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 1,6 | 17 | 0,96 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021



Gráfico 23-3: Evaluación del personal planificación y proyectos

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Tras del procesamiento de datos obtenidos de la evaluación efectuada al personal administrativo del departamento de planificación y proyectos en relación a la competencia de comunicación verbal o escrita esta obtuvo una calificación de 92% en el cual los puntos que deberían reforzarse son el de comunicar y expresar sus ideas con claridad y el respeto a las otras personas ya que tuvo una calificación del 80% de igual forma se debería reforzar el punto de compartir información de manera efectiva y asertiva ya que tuvo una calificación del 85%.

Con respecto a la evaluación de la competencia de trabajo en equipo esta tuvo una calificación promedio del 98% ubicándose en la escala de excelente observando que la mayoría de sus aspectos tuvieron la máxima calificación presentando una ligera deficiencia en el punto de compartir el reconocimiento de logros con el resto del equipo, que es parte de la motivación que debería efectuarse siendo un aspecto a considerarse para futuras capacitaciones.

En relación a la competencia de resolución de problemas observamos una calificación es del 95% ubicándose en la escala de excelente entre los aspectos que menor calificación tuvieron está el de recoger información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión y el de conservar la calma en situaciones complicadas ya que en ambas se observa una calificación del 90% lo que nos da a entender que se debería reforzar métodos de serenidad ante problemas de tal forma que la toma decisiones sea más acertada.

Con respecto a la evaluación de la competencia de mejora continua se observa que está tiene una calificación promedio del 95% y el punto de menor calificación es el de buscar reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad ya que tiene el 90% parámetro que podría ser mejorado cuando se efectúan las capacitaciones correspondientes y se trate de mejorar las competencias en las que se presentan ciertas debilidades. En relación a la evaluación de la competencia de organización y administración del tiempo se observa que se tiene una calificación final del 95% y el punto de menor valoración es el de ser capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales ya que tienen una calificación del 85% indicando que puede existir cierto grado de deficiencia ya que se sobreponen tareas sin importancia sobre las que requieren urgente atención haciendo el trabajo de los funcionarios menos eficiente de igual forma frente a la planificación de actividades y tiempos debe ser reforzado ya que esto impide predecir con exactitud la distribución de su tiempo de tal forma de alcanzar la eficiencia total.

En relación a la evaluación de la competencia de enfoque en el usuario tuvieron la máxima calificación es decir que este departamento presta atención al usuario de calidad y se preocupa por sus necesidades y porque éste tenga confianza en la entidad y reconozca la institución cómo un símbolo de buen trato y eficiencia. Al evaluar la competencia de pensamiento estratégico tenemos una calificación final del 93% en donde los puntos de refuerzo serían el comprender las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo, el tener visión a largo plazo y buscar oportunidades para llevar la organización al crecimiento y también se debe reforzar en el aspecto de tener gran capacidad para resolver problemas y anticiparse a las dificultades pues no tienen una calificación del 100% y al ser puntos claves para el desarrollo eficiente de sus actividades requieren refuerzo o capacitaciones para que estas competencias se desarrollen con excelencia.

Finalmente en la evaluación de la competencia de enfoque a resultados se observa que está tiene una calificación promedio del 96% en donde el aspecto de menor puntuación es del de cumplir con las tareas que se le encomiendan ya que tienen una calificación del 90% punto que debería reforzarse para mejorar la calificación de esta competencia concluyendo este departamento tiene una calificación total en relación a la evaluación de competencias del 96% ubicados en la escala de excelente sin mayores novedades.

Tabla 24-3: Evaluación del personal finanzas

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,80 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 6 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,2 | 4,8 | 7 | 0,87 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 7 | 8 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 5,6 | 8 | 0,91 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,80 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0,80 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,73 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| Total | | 0 | 1 | 1 | 6 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 0,6 | 4,8 | 7 | 0,85 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0,80 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 9 | 6 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 7,2 | 6 | 0,88 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0,60 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,87 |
| Total | | 0 | 2 | 1 | 0 | 12 | |
| Ponderación | | 0 | 0,8 | 0,6 | 0 | 12 | 0,89 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0,67 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0,73 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------|----------|----------|-----------|----------|--------------|
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0,80 |
| 30 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0,87 |
| Total | | 0 | 0 | 3 | 10 | 2 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,8 | 8 | 2 | 0,79 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 3 | 12 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 2,4 | 12 | 0,96 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque a resultados | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,93 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,00 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0,80 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,67 |
| Total | | 0 | 2 | 1 | 1 | 11 | |
| Ponderación | | 0 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | 11 | 0,88 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

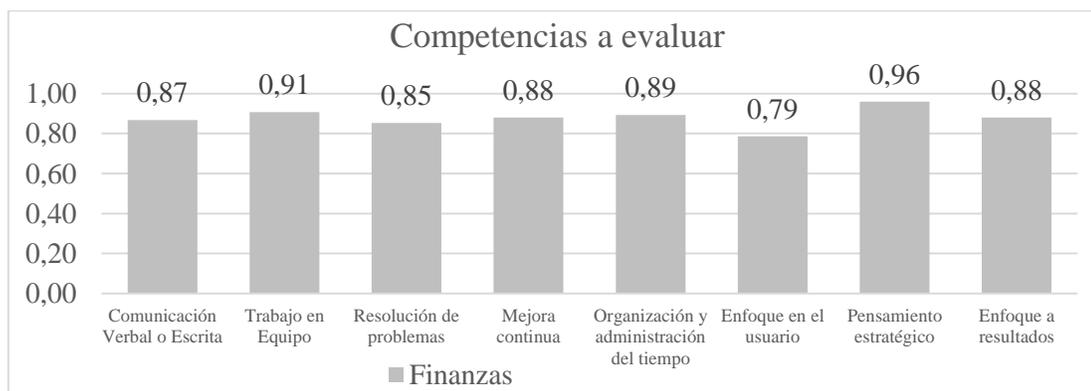


Gráfico 24-3: Evaluación del personal finanzas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Evaluando las competencias del departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón la Troncal se observa que la competencia de comunicación verbal o escrita tiene una calificación del 87% presentando ciertas deficiencias en el punto de escuchar activamente y ser

receptivo a las opiniones de los demás pues tiene una calificación del 80% es decir que se requiere de mayor atención frente a las disposiciones generadas, de igual forma se observa que el aspecto de prestar atención en las conversaciones relacionadas su puesto de trabajo tiene calificación del 87% que compagina con el aspecto antes mencionado, por otro lado se observa que tenemos el punto de comunicar y expresar sus ideas con claridad y respeto a otras personas tienen una calificación del 87% es decir que si no se comunica de forma efectiva la recepción de la información tampoco será adecuada, de forma general esta competencias requiere de un cierto grado de refuerzo para que al existir una comunicación efectiva sea pueda difundir la información de manera correcta y se desarrollen las actividades dentro de los parámetros establecidos logrando la eficiencia.

Con respecto a la evaluación del trabajo en equipo se observa una calificación total de 91% ubicados en la escala de excelente entre los puntos de mayor refuerzo tenemos el demostrar actitud para integrarse al equipo, el de compartir sus conocimientos habilidades y experiencias y el de compartir el reconocimiento de logros con el resto del equipo ya que éstos tienen una calificación del 87% lo que indica que en consecuencia al no existir una buena comunicación el trabajo en equipo no será efectivo por lo tanto se debería trabajar de forma conjunta las dos competencias y de igual forma se debería mejorar la habilidad de liderar y motivar al grupo para obtener resultados mucho más eficientes.

Evaluando la competencia de resolución de problemas se observa que está tiene una calificación total del 85% entre los aspectos que menor calificación tuvieron está el de considerar las implicaciones antes de llevar a cabo una acción pues tiene una calificación del 73% ubicarnos en la escala de muy bueno de igual forma el punto de enfocarse en los asuntos claves para resolver los problemas y tener flexibilidad disposición de cambio entre las situaciones tienen una calificación del 80% que compagina con el aspecto antes mencionado ya que parte de una resolución de problemas de efectiva es la meditación el análisis y el estudio de escenarios de tal forma de escoger la mejor opción que genere resultados óptimos.

En la evaluación de la competencia de mejora continua se observa que existen parámetros que deberían reforzarse como son el buscar activamente nuevas maneras de realizar las actividades ya que tiene una calificación del 80% de igual forma se observa que el aspecto de adaptarse a trabajar con nuevos procesos y tareas es un problema puede presentar ya que tiene una calificación del 87%, asimismo el punto de esforzarse por innovar y aportar ideas tiene una calificación del 87% es decir que el personal que trabaja en este departamento se limita bastante al cambio y se adapta a las

disposiciones dadas con las que trabajan durante largos periodos esta competencia tiene una calificación final del 88% ubicándose en la escala de excelente con ciertos puntos de refuerzo.

En relación a la evaluación de la competencia de la organización y administración del tiempo se observa que el punto de menor calificación es el de completar de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados pues tiene una calificación del 60% siendo una gran problemática ya que al ser el departamento de finanzas la información o los procesos que se desarrollan en el deberían ser efectivos eficientes pues manejan toda la información financiera de la institución y parte de que se otorgue esta información de forma oportuna conlleva a una toma de decisiones acertadas, de igual forma se observa que él procurar alcanzar las metas institucionales tiene una calificación del 87% es decir que este departamento no has llegado del todo adjetivos planteados, la competencia tiene una calificación final del 89% ubicándose en la escala de excelente con ciertos parámetros de urgente mejora.

En relación a la evaluación de la competencia de enfoque en el usuario se observa que está tiene una calificación final del 79% ubicándose en la escala de muy bueno entre los puntos que deben reforzarse están el establecer y mantener relación a largo plazo con los usuarios y generar su confianza ya que tienen una calificación del 67% en gran medida porque la información que ellos manejan es muy delicada y hay cierto grado de restricción con los datos que se pueden proporcionar, también el aspecto de buscar nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios tiene una calificación baja de 73% ya que este departamento es visto de cierta manera cómo poco informativo a los usuarios presentando quejas constantes.

Acerca de la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa que este departamento tiene un rendimiento total del 96% es decir que se enfoca en cumplir de manera eficiente lo planificado previamente siendo uno de los departamentos con mayor valoración en este competencia los aspectos de refuerzo son demostrar interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso ya que tienen una calificación del 67% que va ligado de la mano de la motivación que se preste al personal. Por consiguiente, tras de esta evaluación general de las competencias este departamento tuvo una calificación final del 88% ubicándose en la escala de excelente.

Tabla 25-3: Evaluación del personal jurídico

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------|----------|----------|-----------|----------|---------------|
| N° | Comunicación Verbal o Escrita | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 1 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 2 | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 3 | Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 4 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 5 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 1,00 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 6 | Muestra actitud para integrarse al equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 7 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 8 | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 9 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0,8 | 9 | 0,98 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Resolución de problemas | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 11 | Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 12 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 13 | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 14 | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 15 | Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0,8 | 9 | 0,98 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Mejora continua | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 16 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 17 | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 18 | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 19 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 20 | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 0,8 | 9 | 0,98 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Organización y administración del tiempo | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 21 | Planifica sus actividades | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 22 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 23 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 24 | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 25 | Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0 | 2,4 | 7 | 0,94 |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
| N° | Enfoque en el usuario | D | R | B | MB | E | Calif. |
| 26 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 27 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 28 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 29 | Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 30 | Crema un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,70 |
| Total | | 0 | 0 | 1 | 2 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 0,6 | 1,6 | 7 | 0,92 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|--|--------------|-----|---|-----|---|-------|
| N° | Pensamiento estratégico | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 31 | Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 32 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 33 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,60 |
| 34 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 35 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| Total | | 0 | 1 | 0 | 2 | 7 | |
| Ponderación | | 0 | 0,4 | 0 | 1,6 | 7 | 0,90 |

| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | | |
|------------------------|---|--------------|---|-----|-----|---|-------|
| N° | Enfoque a resultados | D | R | B | MB | E | Calf. |
| 36 | Termina su trabajo oportunamente | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 37 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,00 |
| 38 | Cumple con las tareas que se le encomienda | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,70 |
| 39 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,90 |
| 40 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,80 |
| Total | | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 | |
| Ponderación | | 0 | 0 | 1,2 | 2,4 | 5 | 0,86 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

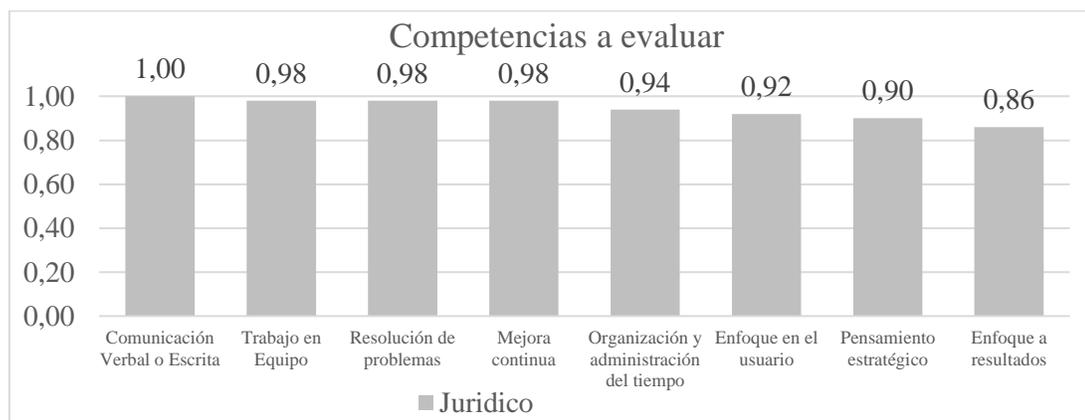


Gráfico 25-3: Evaluación del personal jurídico

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Efectuando el análisis de las competencias evaluadas al personal jurídico se observa los siguientes resultados en cuanto a la competencia de comunicación verbal o escrita tenemos un rendimiento general del 100% demostrando la efectividad de la misma, En lo que se refiere a la competencia de trabajo en equipo se observa una calificación total del 98% de igual forma se observa la efectividad al desarrollar esta competencia, En relación con la competencia de la resolución de problemas tenemos una calificación final del 98%.

En lo que se refiere a la evaluación de la competencia de mejora continua tenemos una calificación final del 98%, de igual manera en la evaluación de la competencia de organización y administración del tiempo tenemos una calificación del 94%, presentando ligeros problemas en los puntos de planificar sus actividades, en cuanto a la capacidad de establecer prioridades en sus tareas laborales y preocuparse por alcanzar las metas institucionales porque tienen una calificación del 90% lo que genera una calificación final del 94%.

Se observa que en cuanto la evaluación de la competencia de enfoque en el usuario tenemos una calificación final del 92% teniendo mayores problemáticas es la capacidad de crear un ambiente de confianza y respeto para que los ciudadanos puedan opinar libremente, ya que este tiene una calificación del 70% lo que implica que no se da tanta apertura ante la opinión de los ciudadanos. Con relación a la evaluación de la competencia de pensamiento estratégico se observa una calificación final del 90% presentando mayores problemas al poseer una visión a largo plazo y buscar oportunidades para llevar a la organización al crecimiento, ya que tiene una calificación de 60% ubicándose en la escala de bueno es decir que este departamento debería reforzar con gran urgencia este parámetro.

Con relación a la evaluación de la competencia de enfoque en el usuario tenemos una calificación final del 86% donde se presentan problemáticas en el punto de cumplir con las tareas que se le encomiendan porque tienen una calificación del 70% lo que implica que de todas las tareas asignadas en el departamento el 30% de ellas no se cumplen con efectividad ni en el tiempo acordado, de igual forma en el punto de demostrar interés por el logro de las metas individuales y organizaciones con compromiso tenemos una calificación del 80% que va ligado a la motivación que debería tomarse en cuenta para que este departamento sea más eficiente. En conclusión, este departamento tiene una valoración final en relación con la evaluación de competencias del 95% ubicándose en la escala de excelente.

Tabla 26-3: Evaluación global personal administrativo

| | |
|---------------------------|------|
| Administrativo | 0,81 |
| Gestión ambiental | 0,89 |
| Turismo, social, cultural | 0,92 |
| Obras públicas | 0,91 |
| Gestión territorial | 0,93 |
| Planificación y proyectos | 0,96 |
| Finanzas | 0,88 |
| Jurídico | 0,95 |
| promedio | 0,80 |

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

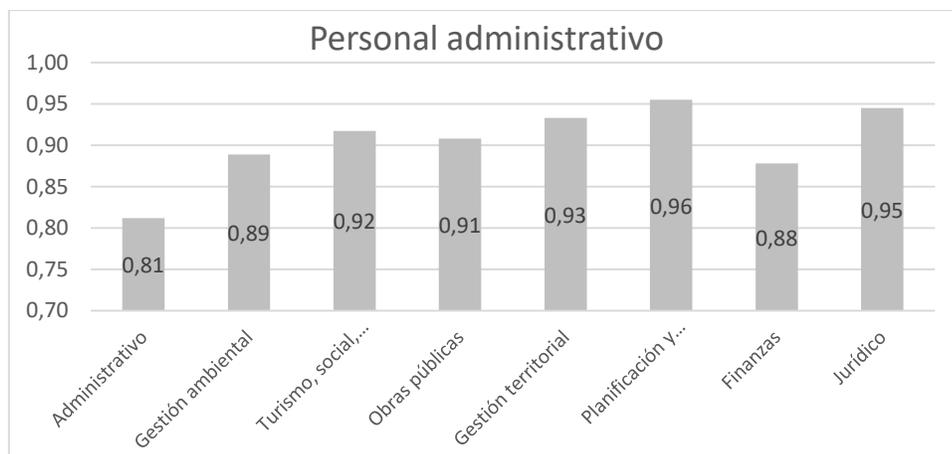


Gráfico 26-3: Evaluación global personal administrativo

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Análisis

Cómo se observa en la tabla y gráfico anterior se ha efectuado el administrativo con una calificación del 81% de igual forma se encuentra el de finanzas con una calificación del 88% y el de gestión ambiental con una calificación del 89% departamentos que requieren urgente atención para mejorar la eficiencia del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Troncal y de igual forma que éste se transmita a sus subordinados.

3.2 Discusión de resultados

Tras efectuar la evaluación de desempeño laboral por competencias al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón la Troncal que implicó conocer la eficiencia del desempeño en diferentes aspectos dentro del ámbito laboral (Ríos y Herrera, 2017), se evidencia que se requieren de urgente capacitación, ya que estos individuos que laboran en la institución desempeñan roles de gran importancia dentro de ella y esta evaluación permite identificar la eficiencia funcional de estos funcionarios como lo indica Chiavenato en su libro administración de recursos humanos (2000).

Los resultados obtenidos de esta evaluación permitirán generar un programa de capacitaciones en el que se refuercen las capacidades de menor valoración del personal administrativo pues como afirma Pérez (2009) la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación para mejorar el desempeño y reforzar el mismo a fin de que se tomen decisiones más acertadas y se pueda promover o descender al personal.

Desarrollo de la evaluación efectuada en este proyecto investigativo fue mediante el método de 90° en el cual los superiores evaluaron al nivel jerárquico inferior en la cual se consideraron a las competencias y el cumplimiento de los objetivos en relación con su área de trabajo y las responsabilidades básicas de las que debe hacerse cargo cómo lo indica (Alles 2016).

De todo lo antes expuesto los resultados más relevantes fueron la deficiente capacitación de planificación estratégica que implica plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta (Roncancio, 2018), pues en la mayoría de los departamentos este parámetro no llegó obtener una calificación del 100% y al ser el personal administrativo el que lidera a toda los colaboradores de la institución este punto debe con urgencia reforzarse pues de ello depende la eficiente gestión que se desarrolla en cada periodo, ya que esta competencia permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno

De igual forma es imprescindible la socialización de la misión, visión y valores que maneja la institución de tal forma que se apropien en cada departamento y todos los objetivos perseguidos contribuyan al fin principal que es servir a la ciudadanía con respeto, responsabilidad y eficiencia pues se debe tomar en cuenta que esta competencia sirve como herramienta para la toma de decisiones acertada. Por lo anteriormente expuesto se entiende que el pensamiento estratégico es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos por ende es uno de los puntos clave para el buen funcionamiento de toda organización.

Cabe acotar también que en ciertos departamentos la restricción a la información a otorgarse a los clientes es uno de los puntos que limita que se dé una buena atención al usuario lo que genera inconformidad ya que una atención al usuario de calidad dependerá de las habilidades y competencias que desarrolle el personal pues es imprescindible brindar una buena atención al cliente en todos los puntos de contacto, desde el saludo del personal de seguridad hasta a los funcionarios de alto rango, estos signos de amabilidad y cordialidad son formas de ofrecer un valor agregado al servicio (Lauria, 2020) este punto debería reforzarse con capacitaciones de comunicación verbal o escrita considerando a los usuarios como fuente de atención y cuidado pues su opinión es importante.

También se debe mejorar el aspecto de adaptación al cambio mejora continua y motivación del personal pues parte de un trabajo eficiente es que el personal se sienta parte del grupo y motivado en el trabajo a desempeñarse ya que el cambio dentro de las empresas es uno de los procesos que se da con más frecuencia, sin embargo, la manera de actuar en la implementación de los nuevos cambios

determinará en gran medida cómo los colaboradores asuman estas modificaciones (Centro de investigación y capacitación en administración pública, 2017). Entre los resultados de mayor relevancia esta la resistencia ante estos cambios y el escaso deseo por involucrarse y ser parte del cambio. Esta institución pública a menudo cambia su manera de actuar de forma interna ya que la constante rotación de funcionarios públicos hace que estén en constante adaptación a la ideología y manera de trabajo de los nuevos jefes departamentales o directores es por ello que fortalecer la capacidad para asumir los cambios sin que esto alteren el alcance objetivo que se han propuesto con antelación es imprescindible pues según la evaluación desarrollado esta tiene una valoración del 86% colocándose en la escala de muy buena y aunque es muy alentador se espera más de esta capacidad pues es el nivel más alto de la estructura jerárquica de la institución y de ellos dependerá el manejo eficiente del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón la Troncal.

3.3 Propuesta

3.3.1 Análisis Situacional

Tabla 27-3: FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|---|
| Talento humano con experiencia y profesionalización a nivel de Direcciones y Jefaturas. | Credibilidad y confianza del GAD Municipal del cantón la Troncal. |
| Respeto entre autoridades, empleados y trabajadores | Buenas relaciones entre las autoridades del cantón y el gobierno central. |
| Equipos y herramientas adecuados | Servicios básicos eficientes |
| Infraestructura tecnológica adecuada | Infraestructura de la plataforma gubernamentales |
| Cuenta con sistemas administrativos y de gestión adecuados | Herramientas gerenciales para el manejo institucional |
| Capacidad para el manejo económico financiero | Sector productivo dinámico con voluntad de participar |
| Cumplimiento a las Normas de autonomía y descentralización | Apoyo del gobierno a la gestión municipal |
| Imagen institucional mejorada | Infraestructura vial, conectividad |
| Responsabilidad social | Existencia de un buen nivel organizativo de la comunidad |
| Coordinación interinstitucional | Instituciones públicas y privadas que pueden apoyar a la gestión vía convenios |
| Capacidad de generación de proyectos | Apoyo de la ciudadanía |
| Debilidades | Amenazas |
| Insuficiente coordinación interna debido a la poca comunicación y coordinación interdepartamental | Ofertas políticas anteriores incumplidas deterioran la imagen del Municipio como institución y generan desconfianza |
| Débil Clima o cultura organizacional dentro de la institución | Sectarismo Político que distorsionan el trabajo institucional |

| | |
|---|--|
| Falta de Manuales de procesos por áreas | Excesiva burocracia y tramitología engorrosa |
| Resistencia al cambio | Crecimiento urbano desordenado |
| Inexistencia de planes integrales para la solución de problemas específicos | Falta de información oportuna de parte del Municipio de la gestión actual |
| Indicadores de eficiencia del personal no actualizados | Insuficiente corresponsabilidad ciudadana para la solución de los problemas de la ciudad |
| Falta de liderazgo | Limitación en la asignación de recursos para los GADs |
| Rotación inconveniente de empleados e inestabilidad laboral | Localización en zonas de riesgos naturales |
| Inexistencia de incentivos laborales | Falta de conciencia tributaria |
| Falta de capacitación | Marco Jurídico (Variable) |
| Desconocimiento del funcionamiento institucional por parte del cuerpo directivo | Injerencia política negativa. |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Tras una revisión exhaustiva de los factores internos y externos que influyen directamente en el accionar del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal en relación al desempeño laboral se observa que existe un descuido notorio hacia sus colaboradores, además se observa que pese a que el personal está capacitado y cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias la falta de comunicación y liderazgo son aspectos que limita la eficiencia de esta institución pública, a nivel externo se observa que entre las debilidades tenemos la falta de herramientas de gestión y la resistencia al cambio por parte de los funcionarios públicos.

Entre las amenazas se encuentra y la poca confiabilidad generada por esta institución tras del incumplimiento de las obras propuestas, el crecimiento urbano desordenado y la acuicultura tributaria impiden que se genere una atención al usuario eficiente pues si bien es cierto el trabajo de las instituciones públicas va de la mano del compromiso con la ciudadanía ya que su función principal es la administración de los recursos existentes generados tras el cobro de impuestos los cuales se enfocan en atender las necesidades apremiantes de la sociedad haciendo un gasto público acertado en sectores como la educación, la salud, la seguridad ciudadana entre otros.

3.3.1.1 Análisis amofhit

Tabla 28-3: Análisis amofhit

| # | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--------------------|---|---------------|-------|--------------|
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Talento humano con experiencia y profesionalización a nivel de Direcciones y Jefaturas. | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 2 | Respeto entre autoridades, empleados y trabajadores | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 3 | Equipos y herramientas adecuados | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 4 | Infraestructura tecnológica adecuada | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 5 | Cuenta con sistemas administrativos y de gestión adecuados | 0,0455 | 1 | 0,05 |
| 6 | Capacidad para el manejo económico financiero | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 7 | Cumplimiento a las Normas de autonomía y descentralización | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 8 | Imagen institucional mejorada | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 9 | Responsabilidad social | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 10 | Coordinación interinstitucional | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 11 | Capacidad de generación de proyectos | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| SUBTOTAL | | 0,5000 | | 1,362 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | Insuficiente coordinación interna debido a la poca comunicación y coordinación interdepartamental | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 2 | Débil Clima o cultura organizacional dentro de la institución | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 3 | Falta de Manuales de procesos por áreas | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 4 | Resistencia al cambio | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 5 | Inexistencia de planes integrales para la solución de problemas específicos | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 6 | Indicadores de eficiencia del personal no actualizados | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 7 | Desconocimiento del funcionamiento institucional por parte del cuerpo directivo | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 8 | Falta de liderazgo | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 9 | Rotación inconveniente de empleados e inestabilidad laboral | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 10 | Inexistencia de incentivos laborales | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 11 | Falta de capacitación | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| SUBTOTAL | | 0,5 | | 1,59 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,952 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

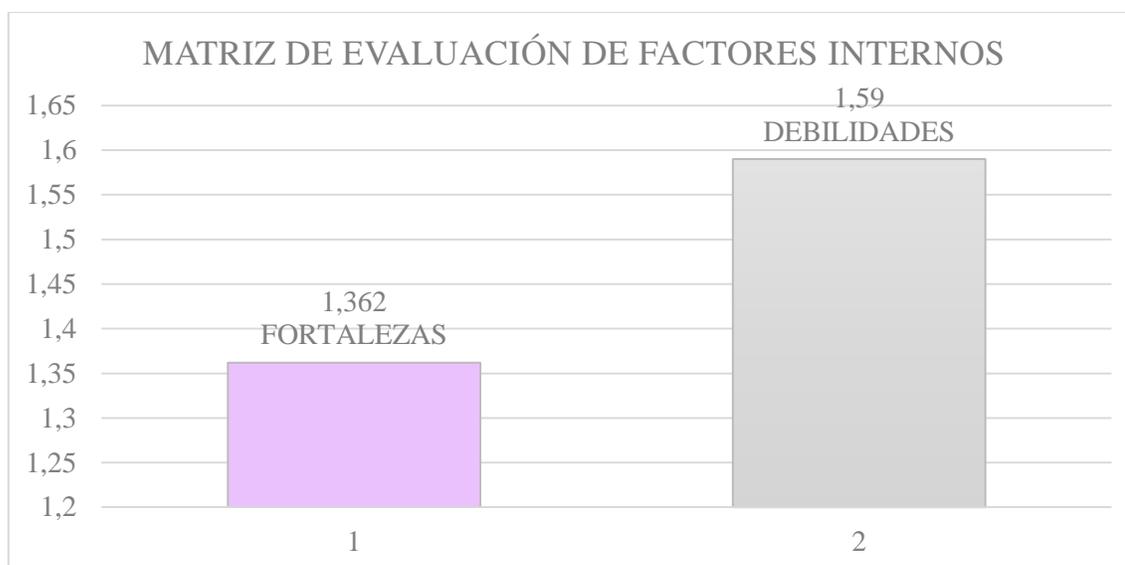


Gráfico 27-3: Análisis amofhit

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En la evaluación de los factores internos considerando aquí a las fortalezas y debilidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal empleando el análisis amofhit se observa que sus fuerzas internas no están siendo aprovechadas eficientemente para combatir o detener sus debilidades, según nuestro cálculo efectuado considerando en los puntos de valoración del 1 al 4 donde “1” representa menor relevancia y “4” mayor relevancia, las fortalezas representan el 1,36, mientras que las debilidades representan el 1,59 es decir que se debería trabajar estos aspectos para lograr un desempeño laboral más eficiente.

3.3.1.2 Análisis pestec

Tabla 29-3: Análisis pestec

| # | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------|---|--------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Credibilidad y confianza del GAD Municipal del cantón la Troncal. | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 2 | Buenas relaciones entre las autoridades del cantón y el gobierno central. | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 3 | Servicios básicos eficientes | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 4 | Infraestructura de la plataforma gubernamentales | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 5 | Herramientas gerenciales para el manejo institucional | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 6 | Sector productivo dinámico con voluntad de participar | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 7 | Apoyo del gobierno a la gestión municipal | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 8 | Infraestructura vial, conectividad | 0,0455 | 1 | 0,05 |
| 9 | Existencia de un buen nivel organizativo de la comunidad | 0,0455 | 2 | 0,09 |

| | | | | |
|-----------------|---|------------|---|--------------|
| 10 | Instituciones públicas y privadas que pueden apoyar a la gestión vía convenios | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 11 | Apoyo de la ciudadanía | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| SUBTOTAL | | 0,5 | | 1,453 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Ofertas políticas anteriores incumplidas deterioran la imagen del Municipio como institución y generan desconfianza | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 2 | Sectarismo Político que distorsionan el trabajo institucional | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 3 | Excesiva burocracia y tramitología engorrosa | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 4 | Crecimiento urbano desordenado | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 5 | Falta de información oportuna de parte del Municipio de la gestión actual | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 6 | Insuficiente corresponsabilidad ciudadana para la solución de los problemas de la ciudad | 0,0455 | 3 | 0,14 |
| 7 | Limitación en la asignación de recursos para los GADs | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 8 | Localización en zonas de riesgos naturales | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 9 | Falta de conciencia tributaria | 0,0455 | 4 | 0,18 |
| 10 | Marco Jurídico (Variable) | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| 11 | Injerencia política negativa. | 0,0455 | 2 | 0,09 |
| SUBTOTAL | | 0,5 | | 1,409 |
| TOTAL | | 1 | | 2,862 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

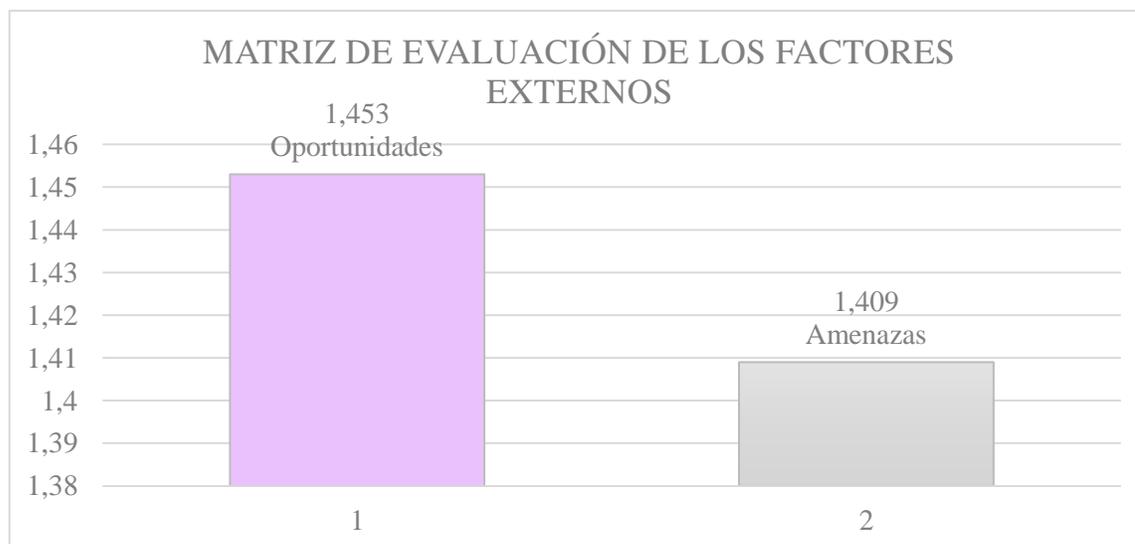


Gráfico 28-3: Análisis pestec

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En la evaluación de los factores externos considerando aquí a las oportunidades y amenazas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal empleando el análisis pestec para lo cual se trabajó con la valoración anterior del análisis amofhit donde “1” representa menor relevancia y “4” mayor relevancia se observa que sus oportunidades son mucho más amplias e importantes que sus debilidades y que generan un escenario alentador para el desarrollo de la gestión administrativa eficiente pues esta tuvo una valoración de 1,45, mientras que las amenazas representan el 1,41 es decir que pese a las adversidades externas el escenario se presta para que esta institución tenga un buen desarrollo organizacional.

3.3.2 *Título del trabajo de titulación*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA TRONCAL.

El desarrollo de la evaluación de desempeño laboral, al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Troncal, nace con el propósito de especificar los puntos que deberán fortalecerse para alcanzar la eficiencia total, con el fin de mejorar la gestión interna. Facilitando el manejo del personal convirtiéndolo en un activo intangible para la institución.

3.3.3 *Contenido de la propuesta*

Tabla 30-3: Datos generales de la empresa

| | |
|---------------------------------------|---|
| Nombre : | Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Troncal |
| Actividad Económica: | Recaudación de todas las obligaciones ciudadanas para con el estado. |
| Dirección del establecimiento: | Provincia: Cañar Cantón: la Troncal Calles: 4 de Noviembre y Manuel J. |
| Teléfono de referencia: | +59372420240 |

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

3.3.3.1 Localización

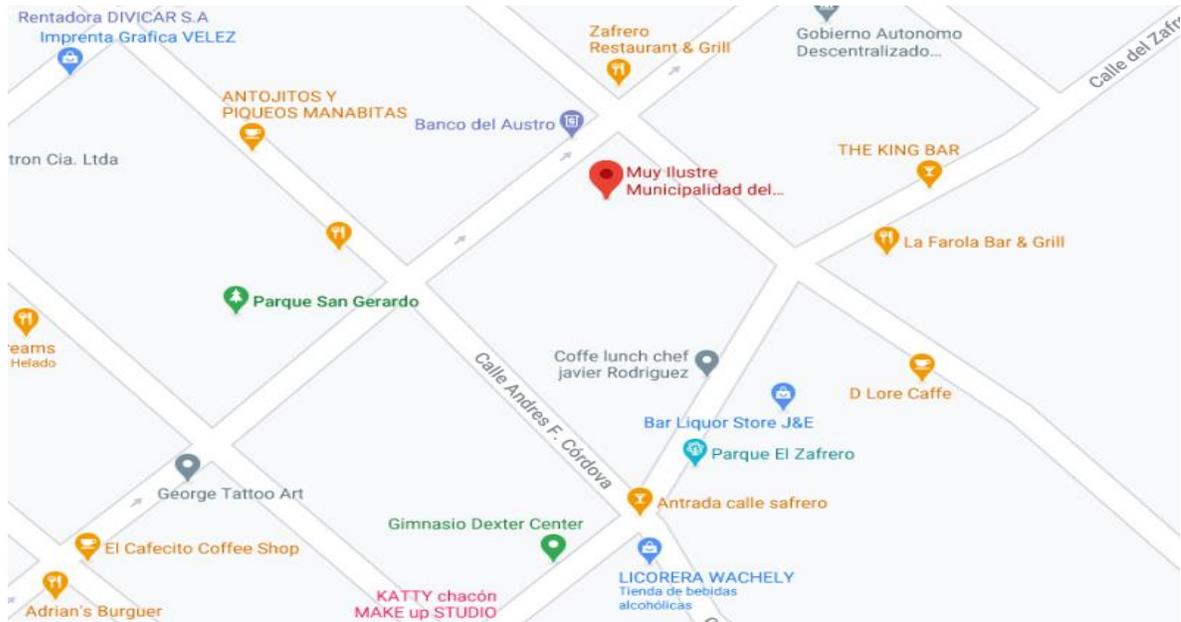


Gráfico 29-3. Ubicación del GAD la Troncal

Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Muy+Ilustre+Municipalidad+del+del+Cant%C3%B3n+La+Troncal/@-2.4251861,-79.3381617,19z/data=!4m5!3m4!1s0x91cd5578ee9e85bb:0xc10906ace2f5a8a3!8m2!3d-2.4249298!4d-79.3375649>

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

El desarrollo de la evaluación de desempeño laboral se efectuará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Troncal.

3.3.3.2 Reseña histórica de la empresa

Este cantón empezó a formarse en la década de los 50, cuando emigrantes serranos de Azuay y Cañar se establecieron en el sector en búsqueda de mejores y nuevas oportunidades para trabajar. A inicio de la década de los 60 con la instalación del Ingenio AZTRA alrededor de 600 familias humildes, se apoderaron de los bordes de las vías Durán -Tambo y Durán – Puerto Inca - Machala, convirtiendo esta zona geográfica en un campamento, que posteriormente tomaría el nombre de “La Troncal” por la unión de éstas dos vías.

Debido al crecimiento acelerado del número de habitantes, el 19 de noviembre de 1975, es elevado a la categoría de parroquia al Recinto “La Troncal”; según el Registro Oficial No. 934. Inicialmente denominado como parte del cantón Cañar siendo una de las parroquias rurales, no fue hasta el 25 de agosto de 1983 que se decretó de su cantonización, Por la riqueza de su tierra, el Cantón La Troncal es uno de los principales productores agrícolas de la provincia, y se destaca sobre todo por sus extensos sembríos de caña de azúcar cuyo icono la caracteriza, conocido como la principal industria

de la zona y es generadora de cientos de oportunidades de trabajo aportando al desarrollo económico de la zona. La Troncal ostenta una belleza natural inigualable como son balnearios de aguas termales rodeados de montañas, ríos y establecimientos de relajación, recreación, abrazados por la flora y la fauna silvestre que ofrecen excelentes servicios turísticos. Este cantón dulce, por el aroma de sus cañaverales y hermosa por su población está ubicada al final de la cordillera.

3.3.3.3 Misión

Misión actual

Somos un Gobierno municipal que, a través de una administración incluyente e inclusiva, eficaz y eficiente, participativa y transparente fomenta el desarrollo integral del Cantón, brindando servicios de calidad dentro de un marco de valores, principios y normativa para cambiar positivamente la vida de sus habitantes. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón La Troncal

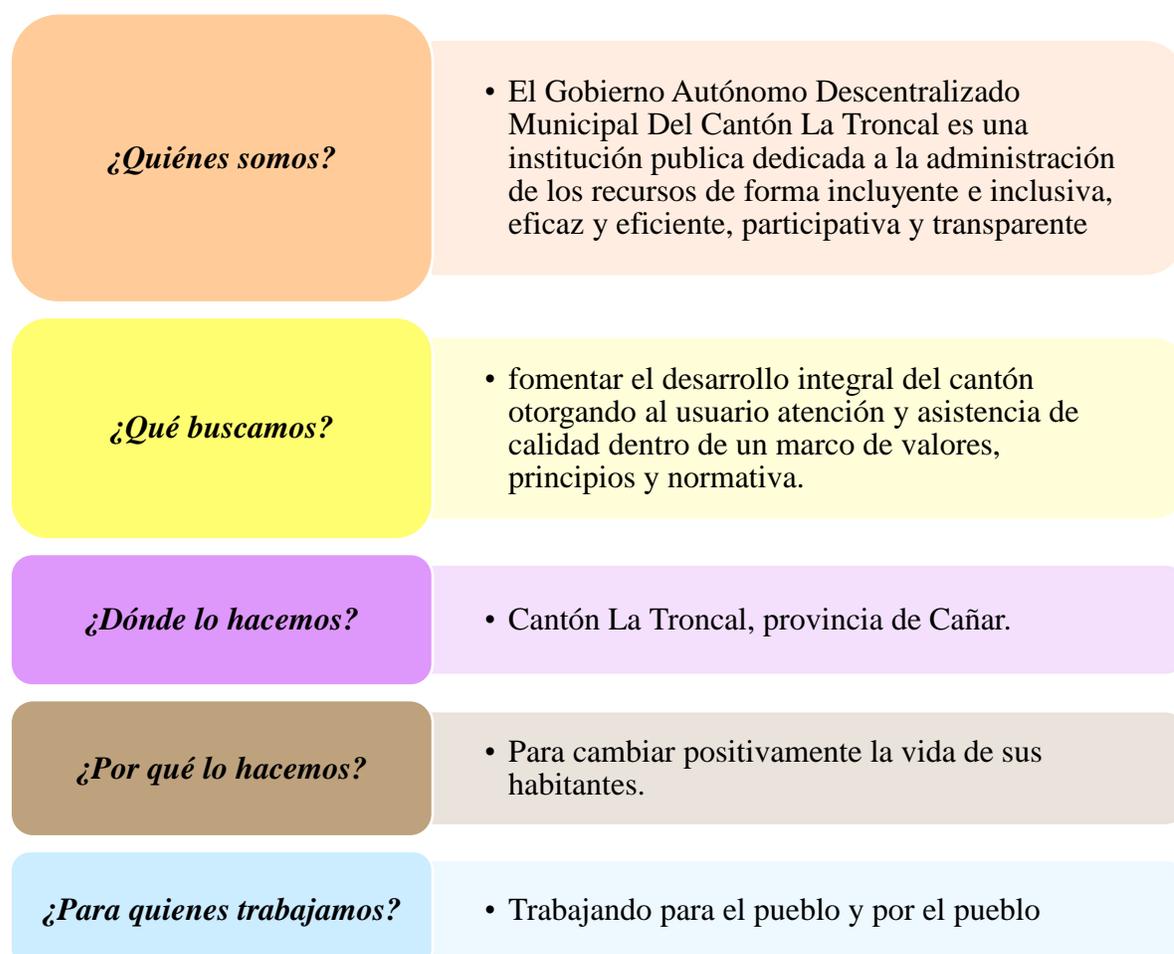


Gráfico 30-3: Formulación de la misión

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Misión Propuesta

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón La Troncal es una institución pública dedicada a la administración de los recursos de forma incluyente e inclusiva, eficaz y eficiente, participativa y transparente que busca fomentar el desarrollo integral del cantón otorgando al usuario atención y asistencia de calidad dentro de un marco de valores, principios y normativa, para cambiar positivamente la vida de sus habitantes trabajando para el pueblo y por el pueblo.

3.3.3.4 Visión

Visión actual

Ser un Gobierno reconocido por la ciudadanía por brindar servicios públicos de calidad cumpliendo con los principios de gobernabilidad para alcanzar un desarrollo ordenado, sostenible, sustentable, económico, social, turístico, productivo y seguro, convirtiendo a La Troncal en un referente regional al 2023.

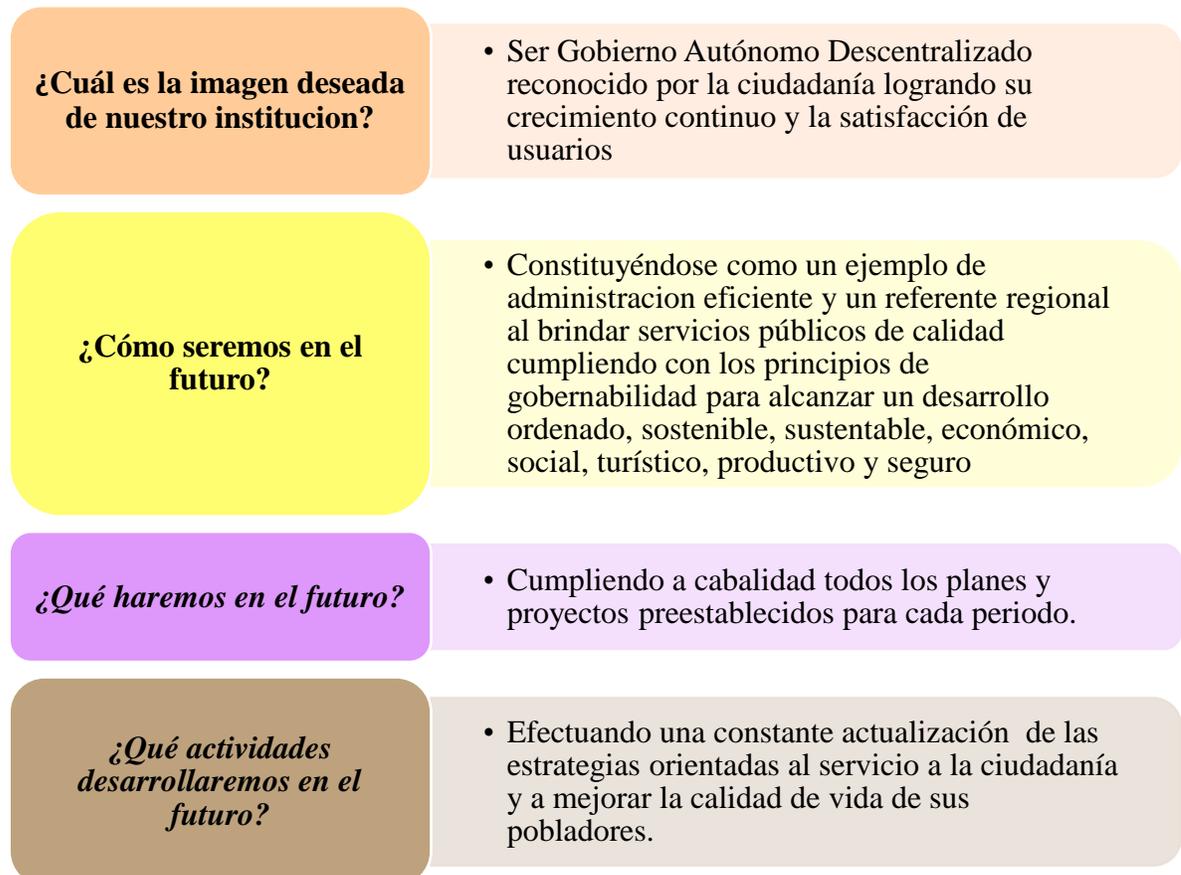


Gráfico 31-3: Formulación de la visión

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Visión Propuesta

Ser un Gobierno Autónomo Descentralizado reconocido por la ciudadanía logrando su crecimiento continuo y la satisfacción de usuarios, constituyéndose como ejemplo de administración eficiente y un referente regional al brindar servicios públicos de calidad cumpliendo con los principios de gobernabilidad para alcanzar un desarrollo ordenado, sostenible, sustentable, económico, social, turístico, productivo y seguro, cumpliendo a cabalidad todos los planes y proyectos preestablecidos para cada periodo, efectuando una constante actualización de las estrategias orientadas al servicio a la ciudadanía y a mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

3.3.3.5 Valores

- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Amabilidad
- Empatía
- Compañerismo
- Puntualidad
- Honestidad

| | | |
|--|---|---|
|  Responsabilidad <ul style="list-style-type: none">• Garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas. |  Puntualidad <ul style="list-style-type: none">• Estar a tiempo para cumplir nuestros compromisos adquiridos deliberadamente. |  Amabilidad <ul style="list-style-type: none">• Esta fundamentado en el respeto, el afecto y benevolencia en nuestra forma de relacionarnos con el otro. |
|  Respeto <ul style="list-style-type: none">• Hacia los clientes, publico en general, hacia sus compañeros y hacia los proveedores |  Honestidad <ul style="list-style-type: none">• Es una exigencia ética donde prima el reconocimiento del saber cuándo se sabe y cuando no, jamás se debe intentar mentir o tergiversar la verdad. |  Solidaridad <ul style="list-style-type: none">• Se trata de estimular el deseo de compartir sin esperar recibir nada a cambio, por el simple placer de ayudar a los demás. |
|  Compañerismo <ul style="list-style-type: none">• Ayuda a crear relaciones interpersonales sólidas y duraderas, involucrarse con determinados objetivos y proyectos. |  Empatía <ul style="list-style-type: none">• Es expresión más clara en cuanto al respeto el prójimo, convirtiéndose en un valor esencial para poder aprender a vivir en sociedad. Es respetar las diferencias, siendo capaz de comprender cómo piensan y sienten los demás. | |

Gráfico 32-3: Valores

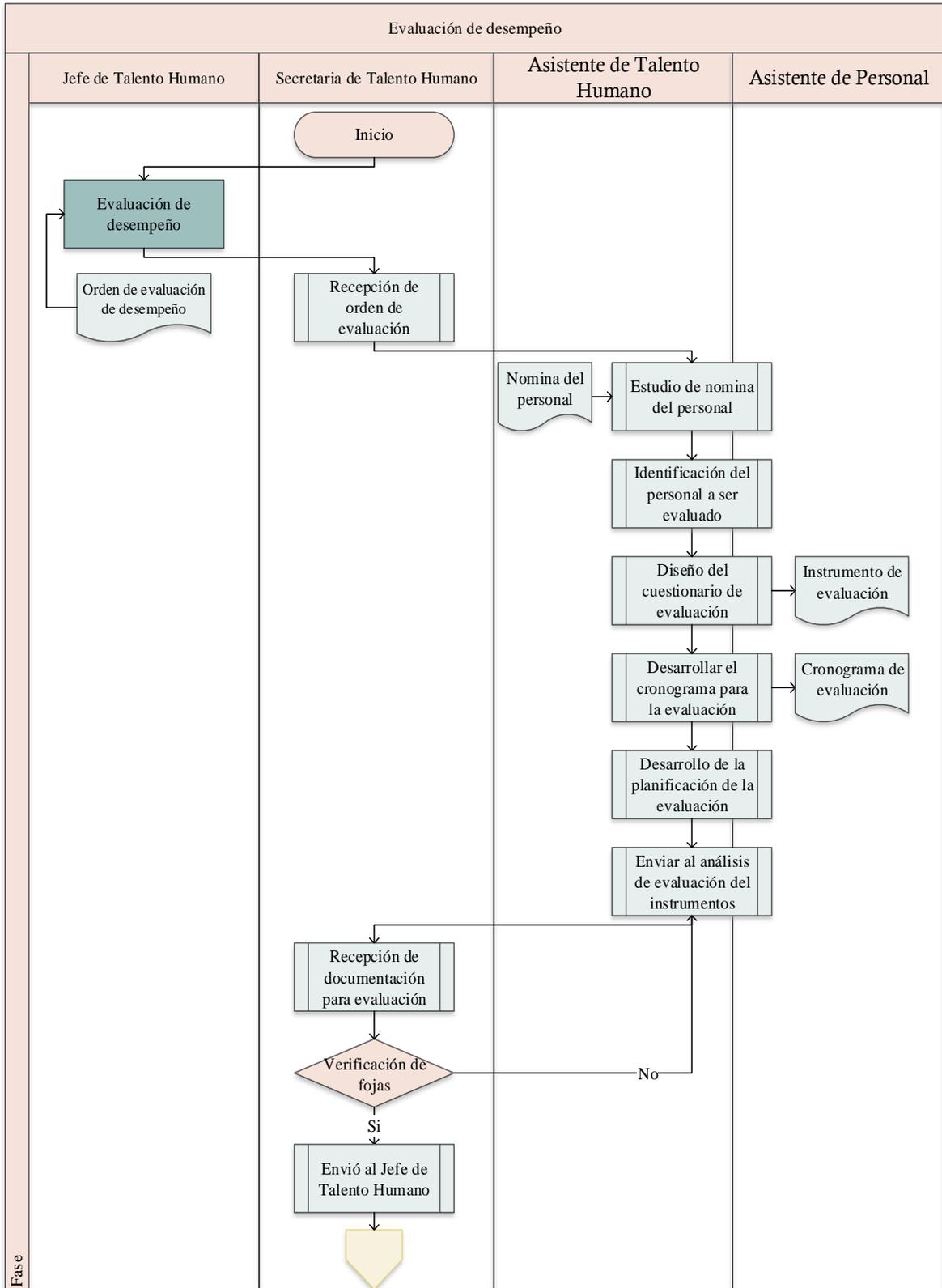
Fuente: (Freire, 1996); (Delgado, 2017)

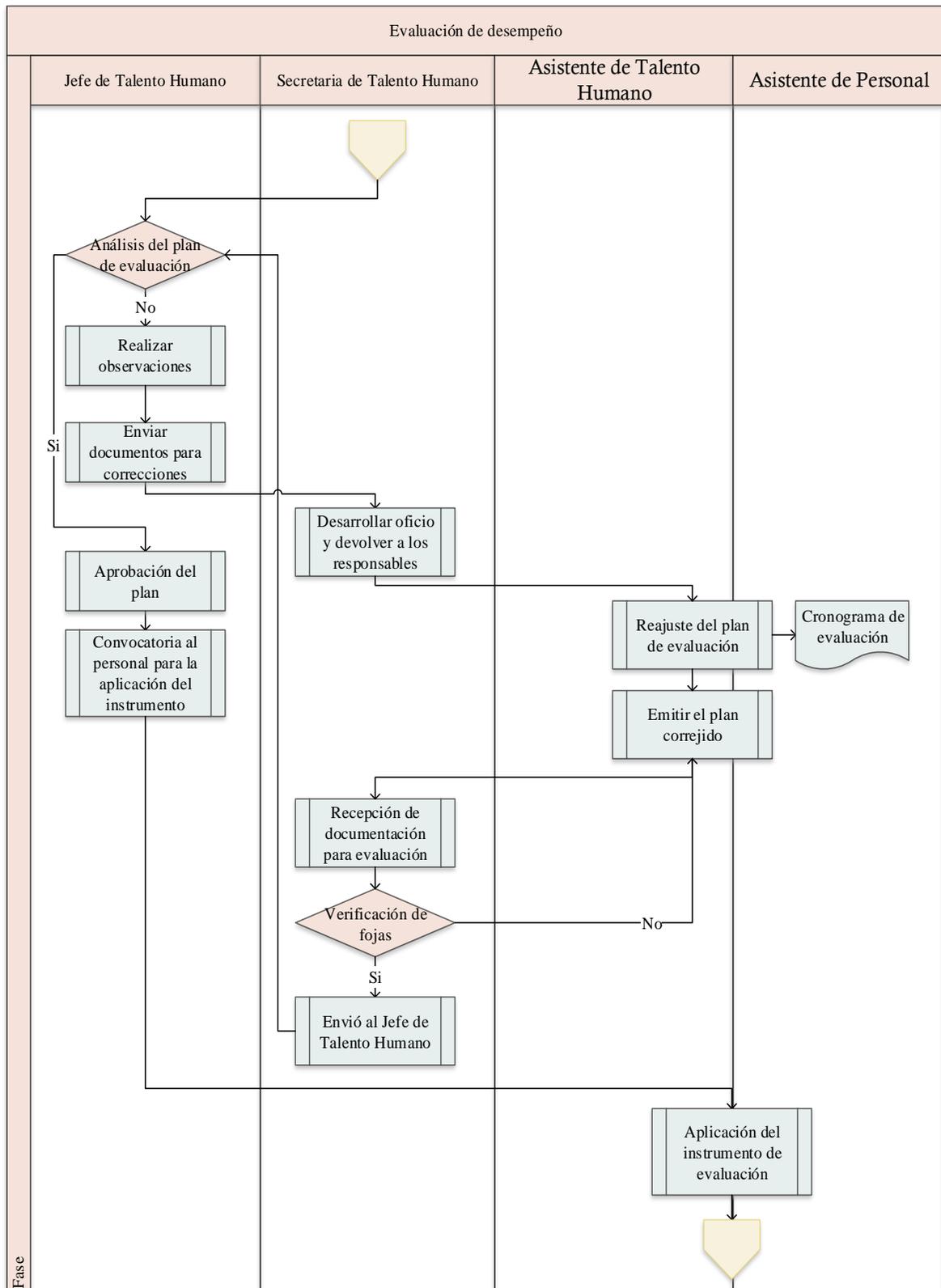
3.3.3.6 *Evaluación de Desempeño*

La evaluación de desempeño que se está proponiendo y se ha desarrollado está basada en un modelo de evaluación por competencias en donde se tomarán en cuenta las competencias de comunicación verbal o escrita, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque en el usuario, pensamiento estratégico y enfoque en los resultados.

Estudiando el personal desde varias perspectivas identificando los puntos claves que deberían ser reforzados a continuación se expondrá los flujogramas de procesos que requiere la implementación y desarrollo de este tipo de evaluaciones conforme a los reglamentos establecidos por El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La troncal.

En donde se asignará procesos subprocesos actividades documentos de entrada y salida además de los responsables de cada una de estas actividades, presentando en este apartado los macroprocesos de evaluación de desempeño y el macroproceso de capacitación del personal, sentando la directriz básica de cómo se deberá ejecutar estas actividades y proporcionando a la institución los documentos desarrollados.





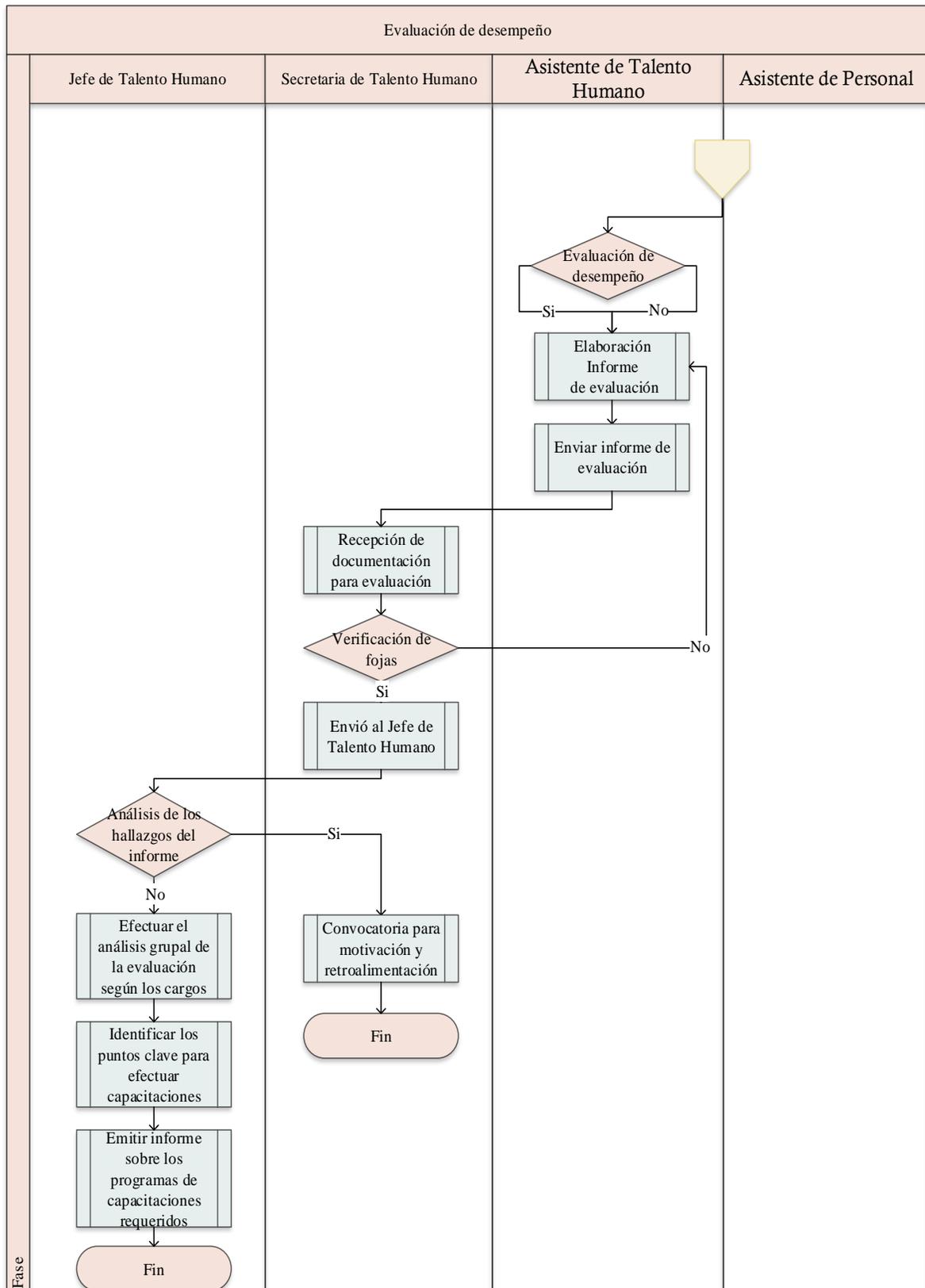


Gráfico 33-3: Proceso de Evaluación de desempeño

Análisis

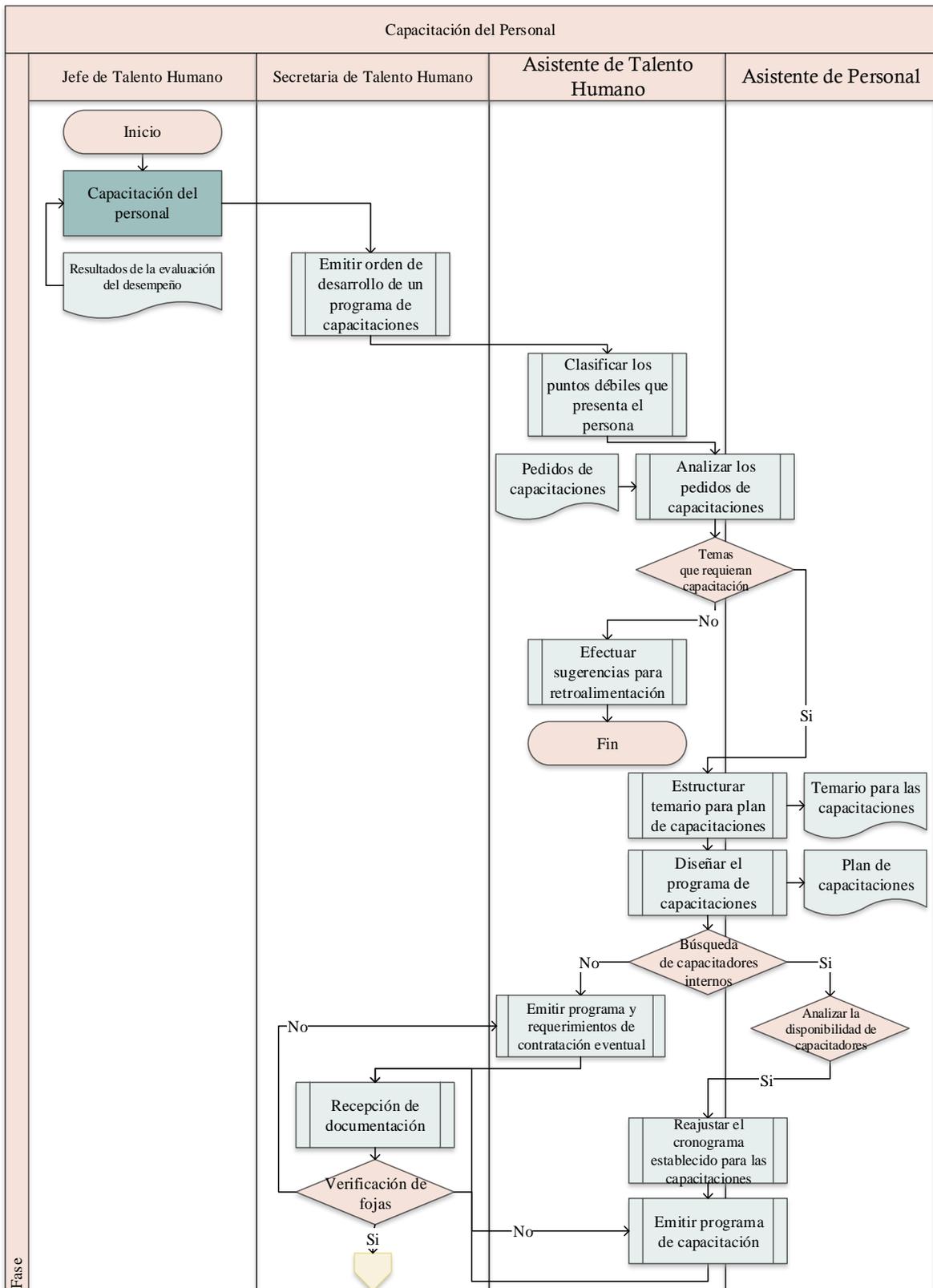
En el proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo un sin número de subprocesos y todos estos están a cargo del departamento administrativo en el área de talento humano el cual a su vez está a cargo del jefe de talento humano quien emitirá la orden de evaluación de desempeño a sus subordinados a través de la secretaría de talento humano quien receptara la orden de evaluación y la emitirá mediante oficio tanto el asistente de talento humano como al asistente de personal quienes a su vez empezarán a el análisis de la documentación para dicha evaluación en donde tomará como documentos la nómina del personal para identificar qué colaboradores deberán ser evaluados.

Posterior a esto se diseñará el cuestionario de evaluación generando el instrumento para la evaluación, una vez generado este documento se desarrollará el cronograma para la evaluación en donde se establecerán fechas responsables y sujetos a evaluación generando un documento final de planificación de la evaluación, toda esta documentación será enviada a su respectivo análisis dejándolo con la secretaria de talento humano quien será la encargada de efectuar una verificación de las fojas con las que cuenta dicho documento con relación a las especificaciones iniciales, de no contener alguno de los puntos esta documentación será devuelta al departamento que lo desarrollo para que completen el proceso si este documento contiene todo lo necesario será enviado al jefe de talento humano mediante oficio.

el jefe de talento humano será quien analiza el plan de evaluación, de cumplir con todas las especificaciones será aprobado y se efectuará la convocatoria al personal para la aplicación del instrumento, si existieran errores o inconsistencias en el plan de evaluación se deberán marcar los aspectos que requieren corrección y enviar a secretaría para que mediante oficio se remita a los responsables que serán los encargados de reestructurar dicho plan y volver a remitirlo luego de las correcciones efectuadas.

La aplicación del instrumento de evaluación estará a cargo del asistente de talento humano y el asistente personal quienes evaluarán el informe tanto positivo o negativo según los resultados obtenidos efectuando las correspondientes recomendaciones en caso de requerir capacitación para el personal, este informe final deberá pasar por secretaría quién efectuara el análisis del informe y emitirá el oficio correspondientes para que llegue a manos del jefe de talento humano quién se encargará de hacer el análisis correspondiente para su posterior retroalimentación o convocatoria a programas de capacitación según corresponda.

3.3.3.7 Capacitación del Personal



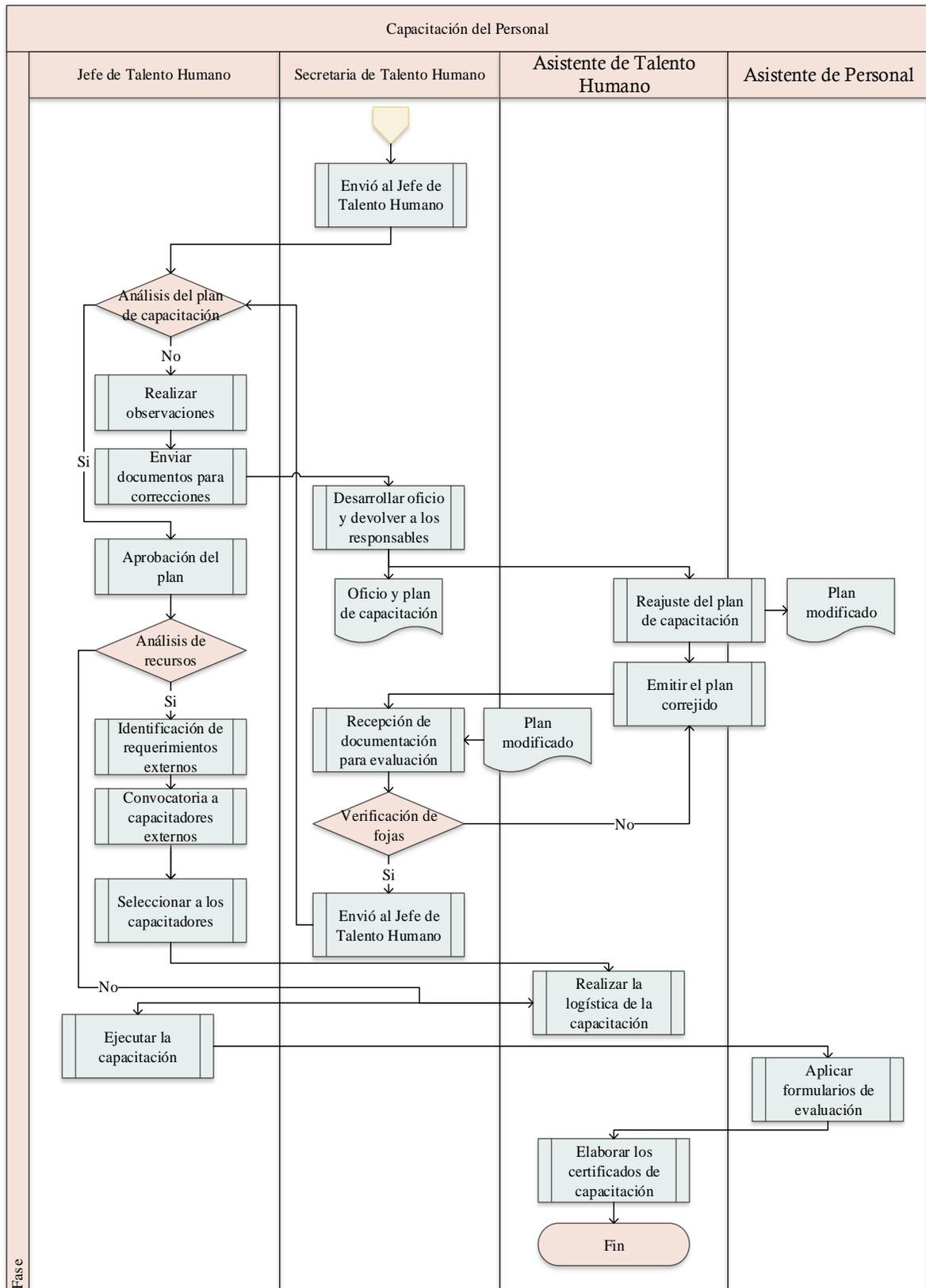


Gráfico 34-3: Capacitación de personal

Análisis

El proceso de capacitación esta cargo del jefe de talento humano quien evaluara los resultados de la evaluación de desempeño y toma la decisión del requerimiento de capacitaciones emitiendo la orden de desarrollo del programa de capacitaciones a través de oficio desarrollado por la secretaría de talento humano quien emitirá el mismo al asistente de talento humano el cual se encargará de clasificar los puntos débiles que presenta el personal y en conjunto con el asistente de personal analizará el pedido de capacitaciones.

Posterior a eso se tomará la decisión con respecto a los temas que requieren capacitación, los que no requieren serán agrupados y sobre ellos se efectuarán sugerencias para la retroalimentación y los temas que si requieren capacitación deberán ser parte de un temario para el plan de capacitaciones que será desarrollado tanto por el asistente de talento humano como el asistente de personal, una vez desarrollado el documento con los temas claves de la capacitación se diseñara el programa de capacitaciones y se procederá a tomar la decisión de la existencia de capacitadores internos o no.

De carecer de capacitadores emitir el programa y los requerimientos de contratación eventual de capacitadores a secretaría para la verificación de fojas y el envío al jefe del talento humano, de existir estos capacitadores internos se analizará la disponibilidad de los capacitadores en cuanto a tiempos y se reajustará el cronograma establecido conforme a la disponibilidad de todos los recursos, finalmente se emitirá el programa de capacitación con los respectivos responsables a secretaría para su verificación de documento en cuanto a fojas y la emisión al jefe de talento humano, quién recetará el plan de capacitaciones y analizará su viabilidad.

De no ser viable se efectuarán las respectivas indicaciones para su corrección y se emitirá a secretaría quien mediante oficio devolverá este plan a los responsables quienes los reajustaran y modificaran conforme a lo indicado por el jefe de talento humano para luego ser remitido y evaluado, una vez analizado y si cumple con todos los requerimientos continuará con su aprobación en donde se analizará los recursos requeridos y de requerir contrataciones de externos se efectuará la correspondiente convocatoria en donde se seleccionará a los capacitadores. El asistente de talento humano será el encargado de efectuar la logística de capacitación, posterior a esto es ejecutará la capacitación a cargo del jefe de talento humano y se aplicarán los formularios de evaluación de la capacitación a cargo del asistente personal y finalmente se otorgarán los certificados por la capacitación adquirida.

3.3.3.8 Capacitación a los evaluadores

Previa aplicación del programa de evaluaciones necesario efectuar una capacitación a las personas encargadas de llevar a cabo dicho proceso para lo cual a continuación se detallará el programa de capacitación previsto y el presupuesto requerido.

Proceso

Preparación de la capacitación: En este primer punto se efectuará el desarrollo de un programa en el cual se designaron las temáticas de abordar para poder capacitar a los evaluadores que están a cargo el jefe de talento humano

Convocatoria al personal a ser capacitado: En esta parte preliminar se efectuará una convocatoria oficial dirigida tanto como al alcalde a los directivos de cada departamento y al jefe de talento humano como tal pues al ser una evaluación de 90 grados esto se hará de forma jerárquica de superior e inferior.

Ejecución de la capacitación: En donde se dará la participación activa con los miembros convocados para la capacitación de evaluadores, se llevará a cabo la difusión de información para en la adquisición de nuevo conocimiento de quienes serán los encargados de evaluar al personal con este conocimiento previo se podrá dar inicio al programa de evaluación.

Tabla 31-3: capacitación a los evaluadores

| Participantes | Fecha | Horario | Temáticas |
|------------------------|----------|------------------|--|
| Alcalde | 4/1/2021 | 15:00 – 18:00 | Competencias |
| Directivos del GAD | | | Sistemas de evaluación |
| Jefe de talento humano | | | Valoración de la evaluación |
| | | | Consideraciones importantes para la evaluación |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En el cuadro anterior se presenta como se efectuará el programa de capacitación a los capacitadores para lo cual se ha programado dos jornadas en días consecutivos en los que se trataran los temas sobre los que deberán capacitar los capacitadores al resto del personal, cabe recalcar que se ha tomado en consideración la jornada de la tarde de estos dos días para evitar el desperdicio de tiempo y recursos.

Tabla 32-3: Presupuesto de capacitación a capacitadores

| Capacitación a capacitadores. | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 10 | \$0,20 | \$2,00 |
| Lápices | 10 | \$0,30 | \$3,00 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Hojas a cuadros | 1 | \$0,50 | \$0,50 |
| Insumos de sanitación | 4 | \$0,50 | \$2,00 |
| Total | | | \$9,50 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En relación a las capacitaciones para los evaluadores se ha visto la necesidad de incurrir en un total de 9,50\$ como gasto presupuestando aquí los insumos básicos necesarios para llevar a cabo dicho programa.

3.3.3.9 Diagnóstico de puntos de capacitación

Tabla 33-3: Diagnósticos de puntos de capacitación

| | Administrativo | Gestión Ambiental | Turismo, Social, Cultural | Obras Públicas | Gestión Territorial | Planificación y Proyectos | Finanzas | Jurídico | | | | | | | | |
|--|----------------|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------|---------------------------|----------|----------|-----|-----|---|------|------|------|-------|--|
| | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | Calf. | 33% | 66% | 1 | 33% | 66% | 1 | Total | |
| Comunicación Verbal o Escrita | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comparte información de manera efectiva y asertiva. | 0,76 | 0,95 | 0,95 | 0,93 | 0,80 | 0,85 | 0,93 | 1,00 | 2 | 1 | | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 1,33 | |
| Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | 0,80 | 0,90 | 0,95 | 0,93 | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | |
| Presta atención en las conversaciones relacionadas a su puesto de trabajo. | 0,80 | 0,90 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 1,00 | 0,87 | 1,00 | 3 | | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | |
| Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. | 0,88 | 0,90 | 1,00 | 0,93 | 0,80 | 0,80 | 0,87 | 1,00 | 4 | | | 1,33 | 0,00 | 0,00 | 1,33 | |
| Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. | 0,68 | 0,90 | 0,90 | 0,73 | 1,00 | 0,95 | 0,87 | 1,00 | 1 | 1 | 1 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 2,00 | |
| Trabajo en Equipo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muestra actitud para integrarse al equipo | 0,84 | 1,00 | 0,95 | 1,00 | 0,87 | 1,00 | 0,87 | 1,00 | 3 | | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | |
| Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | 0,64 | 0,95 | 0,85 | 1,00 | 0,73 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1 | 1 | 1 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 2,00 | |
| Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. | 0,76 | 0,90 | 1,00 | 0,93 | 1,00 | 1,00 | 0,93 | 0,90 | | 1 | | 0,00 | 0,67 | 0,00 | 0,67 | |
| Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. | 0,84 | 0,90 | 0,85 | 0,80 | 1,00 | 1,00 | 0,87 | 1,00 | 4 | | | 1,33 | 0,00 | 0,00 | 1,33 | |
| Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | 0,76 | 0,95 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | 0,90 | 0,87 | 1,00 | 1 | 1 | | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 1,00 | |
| Resolución de problemas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | 0,88 | 0,95 | 0,95 | 0,80 | 1,00 | 0,90 | 1,00 | 1,00 | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | |
| Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. | 0,84 | 0,80 | 0,85 | 0,80 | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 5 | | | 1,67 | 0,00 | 0,00 | 1,67 | |
| Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. | 0,88 | 0,95 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | 0,95 | 0,80 | 0,90 | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | |
| Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. | 0,80 | 0,90 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | 1,00 | 0,73 | 1,00 | 1 | 1 | | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 1,00 | |
| Conserva la calma en situaciones complicadas. | 0,88 | 0,90 | 1,00 | 0,87 | 1,00 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | |
| Mejora continua | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|---|---|------|------|------|------|
| Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. | 0,88 | 0,80 | 1,00 | 0,87 | 1,00 | 0,95 | 0,87 | 1,00 | 4 | | | 1,33 | 0,00 | 0,00 | 1,33 |
| No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. | 0,84 | 0,95 | 0,90 | 0,73 | 1,00 | 1,00 | 0,93 | 1,00 | 1 | 1 | | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 1,00 |
| Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. | 0,76 | 0,95 | 1,00 | 0,93 | 1,00 | 0,95 | 0,80 | 1,00 | 1 | 1 | | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 1,00 |
| Se esfuerza por innovar y aportar ideas. | 0,80 | 0,90 | 1,00 | 0,93 | 0,67 | 0,95 | 0,87 | 0,90 | 2 | | 1 | 0,67 | 0,00 | 1,00 | 1,67 |
| Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | 0,88 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 1,00 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | 3 | | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Organización y administración del tiempo | Calf. | | | | | | | |
| Planifica sus actividades | 0,88 | 0,95 | 0,95 | 0,87 | 0,87 | 0,90 | 1,00 | 0,90 | 3 | | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. | 0,88 | 0,85 | 0,95 | 0,93 | 0,80 | 0,85 | 1,00 | 0,90 | 4 | | | 1,33 | 0,00 | 0,00 | 1,33 |
| Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados | 0,84 | 0,90 | 0,95 | 0,87 | 1,00 | 1,00 | 0,60 | 1,00 | 2 | | 1 | 0,67 | 0,00 | 1,00 | 1,67 |
| Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | 0,80 | 0,90 | 0,95 | 0,87 | 0,87 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 3 | | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Se preocupa por alcanzar las metas institucionales | 0,84 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,87 | 0,90 | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 |
| Enfoque en el usuario | Calf. | | | | | | | |
| Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. | 0,80 | 0,70 | 0,80 | 0,93 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,90 | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. | 0,88 | 0,85 | 0,75 | 0,93 | 1,00 | 1,00 | 0,87 | 1,00 | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. | 0,84 | 0,90 | 0,85 | 0,93 | 1,00 | 1,00 | 0,73 | 1,00 | 2 | 1 | | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 1,33 |
| Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. | 0,84 | 0,90 | 1,00 | 0,93 | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 |
| Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. | 0,84 | 0,90 | 0,90 | 0,87 | 1,00 | 1,00 | 0,87 | 0,70 | 3 | 1 | | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 1,67 |
| Pensamiento estratégico | Calf. | | | | | | | |
| Comprende las implicaciones de sus decisiones en la organización a corto y largo plazo. | 0,88 | 0,90 | 1,00 | 1,00 | 0,87 | 0,85 | 1,00 | 1,00 | 3 | | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. | 0,76 | 0,80 | 1,00 | 0,87 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,90 | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | 0,88 | 0,75 | 0,90 | 1,00 | 0,87 | 0,90 | 0,93 | 0,60 | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |
| Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | 0,64 | 0,75 | 0,80 | 0,93 | 0,87 | 1,00 | 0,93 | 1,00 | 2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 2,33 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|---|---|------|------|------|------|
| Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades | 0,72 | 0,90 | 0,75 | 0,93 | 1,00 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | | 2 | | 0,00 | 1,33 | 0,00 | 1,33 |
| Enfoque a resultados | Calf. | | | | | | | |
| Termina su trabajo oportunamente | 0,84 | 0,95 | 0,90 | 0,87 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,90 | 2 | | | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,67 |
| Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. | 0,76 | 0,80 | 0,90 | 0,93 | 0,87 | 1,00 | 0,93 | 1,00 | 2 | 1 | | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 1,33 |
| Cumple con las tareas que se le encomienda | 0,88 | 0,90 | 0,85 | 1,00 | 1,00 | 0,90 | 1,00 | 0,70 | 2 | 1 | | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 1,33 |
| Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. | 0,68 | 0,95 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | 0,95 | 0,80 | 0,90 | 1 | | 1 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | 1,33 |
| Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | 0,80 | 0,85 | 0,95 | 0,93 | 0,80 | 0,95 | 0,67 | 0,80 | 4 | | 1 | 1,33 | 0,00 | 1,00 | 2,33 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En la tabla anterior se presenta el diagnóstico de los puntos que requieren capacitación según la evaluación de desempeño laboral efectuada al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal identificando que la competencia de pensamiento estratégico es la que mayor urgencia requiere de capacitaciones ya que cuenta con calificaciones que van desde el 60% en adelante. Se ha efectuado una ponderación nueva en al que se contempla que los puntajes de 60% 69% tendrán una calificación de 100% de igual forma los puntos que van de 70% a 79% tendrán una calificación del 67% y los puntos que van del 80% a 89% tendrá una calificación de 33% de tal forma que serán cuantificados y multiplicados, cada uno de los puntos que obtengan una valoración mayor a 1 requerirán capacitación y mayor a 2 capacitación urgente estableciendo el orden de prioridad y las temáticas a abordar en el programa que se propondrá posteriormente, también este análisis servirá para identificar a los posibles responsables a cargo de cada una de las temáticas que deberán ser abordadas en el programa de capacitaciones.

3.3.3.10 Rendimiento por departamentos

Tabla 34-3: Capacitadores internos

| | Administrativo | Gestión Ambiental | Turismo, Social, Cultural | Obras Públicas | Gestión Territorial | Planificación y Proyectos | Finanzas | Jurídico |
|--|----------------|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------|---------------------------|-------------|-------------|
| Comunicación Verbal o Escrita | 0,78 | 0,91 | 0,96 | 0,87 | 0,92 | 0,92 | 0,87 | 1,00 |
| Trabajo en Equipo | 0,77 | 0,94 | 0,91 | 0,93 | 0,92 | 0,98 | 0,91 | 0,98 |
| Resolución de problemas | 0,86 | 0,90 | 0,92 | 0,87 | 1,00 | 0,95 | 0,85 | 0,98 |
| Mejora continua | 0,83 | 0,88 | 0,94 | 0,89 | 0,93 | 0,95 | 0,88 | 0,98 |
| Organización y administración del tiempo | 0,85 | 0,92 | 0,96 | 0,91 | 0,91 | 0,95 | 0,89 | 0,94 |
| Enfoque en el usuario | 0,84 | 0,85 | 0,86 | 0,92 | 1,00 | 1,00 | 0,79 | 0,92 |
| Pensamiento estratégico | 0,78 | 0,82 | 0,89 | 0,95 | 0,85 | 0,93 | 0,96 | 0,90 |
| Enfoque a resultados | 0,79 | 0,89 | 0,90 | 0,93 | 0,93 | 0,96 | 0,88 | 0,86 |
| Promedio | 0,81 | 0,89 | 0,92 | 0,91 | 0,93 | 0,96 | 0,88 | 0,95 |
| 33% | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | | 5 | 1 |
| 66% | 4 | | | | | | 1 | |
| 1 | | | | | | | | |
| 33% | 1,33 | 1,33 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 1,67 | 0,33 |
| 66% | 2,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 0,00 |
| 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 4,00 | 1,33 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 2,33 | 0,33 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En la tabla anterior se presenta el rendimiento que tiene cada uno de los departamentos que existen en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal entre los cuales se observa que el departamento de planificación y proyectos es el que tiene mayor rendimiento con el 96%, el departamento jurídico tiene un rendimiento del 95% de igual forma se observa que el departamento de gestión territorial tiene un rendimiento de excelente con el 93%, siendo éstos los departamentos claves que podrían dictar capacitaciones, por otro lado se observa que el departamento con mayor deficiencia es el administrativo pues tiene un rendimiento del 81%.

Efectuando un análisis acerca del rendimiento de los departamentos con una nueva valoración en donde los puntajes de 89% a 80% se sumarán y tendrá una valoración del 33%, los puntajes entre el 79% al 70% se sumará y tendrá una valoración del 66% y finalmente los puntajes de 69% a 60% se sumarán y tendrá una valoración de 1 con esta metodología los departamentos que tengan una valoración mayor a 1 requerirán capacitación urgente.

3.3.3.11 Capacitación de los Capacitadores

Objetivos de la capacitación

- Desarrollar habilidades para la impartición de la capacitación.
- Impartir conocimientos sobre los procedimientos de la logística.

Procedimiento de capacitación

Los contenidos técnicos de las sesiones de capacitación para capacitadores serán tomados en conformidad a las temáticas que se requieren abordar según los resultados de la evaluación de desempeño aplicada. Para lo cual se requerirá de 2 capacitadores externos con vastos conocimientos en la fomentación y desarrollo de competencias para el ámbito laboral.

Adiestramiento sobre las habilidades de capacitación

La capacitación es una habilidad adquirida. La capacidad para desarrollar una actividad no implica necesariamente la capacidad para transmitir la habilidad a otros. Como se va a hacer uso del talento humano existente para poner en marcha el programa de capacitaciones es capacitadores no profesionales, es esencial que reciban algún adiestramiento sobre las habilidades para la conducción de las sesiones de capacitación y el uso de los materiales pertinentes.

Tabla 35-3: Capacitación a capacitadores

| Directivos participantes | Fecha | Horario | Temáticas |
|---|----------|------------------|--|
| Finanzas Obras Públicas Jurídico Planificación y Proyectos Gestión Territorial Turismo, Social, Cultural Jefe de talento humano | 4/1/2021 | 15:00 – 18:00 | Pensamiento estratégico |
| | | | Enfoque a resultados |
| | | | Comunicación Verbal o Escrita |
| | | | Mejora continua |
| Finanzas Obras Públicas Jurídico Planificación y Proyectos Gestión Territorial Jefe de talento humano | 5/1/2021 | 15:00 – 18:00 | Organización y administración del tiempo |
| | | | Trabajo en Equipo |
| | | | Resolución de problemas |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En el cuadro anterior se presenta como se efectuará el programa de capacitación a los capacitadores para lo cual se ha programado dos jornadas en días consecutivos en los que se trataran los temas sobre los que deberán capacitar los capacitadores al resto del personal, cabe recalcar que se ha tomado en consideración la jornada de la tarde de estos dos días para evitar el desperdicio de tiempo y recursos.

Tabla 36-3: Presupuesto de capacitación a capacitadores

| Capacitación a capacitadores. | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Capacitador externo | 2 | \$15,00 | \$30,00 |
| Hojas de respaldo | 13 | \$0,75 | \$9,75 |
| Lápices | 8 | \$0,30 | \$2,40 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Hojas a cuadros | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Insumos de sanitación | 4 | \$0,50 | \$2,00 |
| Total | | | \$46,15 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En relación a las capacitaciones para los capacitadores se ha visto la necesidad de incurrir en un total de 46,15\$ como gasto presupuestando aquí al capacitador externo, e insumos básicos necesarios para llevar a cabo dicho programa.

3.3.3.12 Cronograma de capacitaciones

Tabla 37-3: Capacitadores internos

| Pensamiento estratégico | | | |
|--------------------------------|--------------|----------------|--|
| Capacitadores | Fecha | Horario | Temáticas |
| Finanzas | 6/1/2021 | 08:00-09:00 | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. |
| Obras Públicas | 11/1/2021 | 08:00-09:00 | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. |
| Jurídico | 18/1/2021 | 08:00-09:00 | Tiene gran capacidad para resolver problemas y se anticipa a las dificultades |
| Planificación y Proyectos | 25/1/2021 | 08:00-09:00 | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. |

| Enfoque en el usuario | | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|--|
| Gestión Territorial | 1/2/2021 | 08:00-09:00 | Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios al ganar su confianza. |
| Planificación y Proyectos | 8/2/2021 | 08:00-09:00 | Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. |
| Planificación y Proyectos | 15/2/2021 | 08:00-09:00 | Crea un ambiente de confianza y respeto en el que los ciudadanos pueden opinar libremente. |
| Jurídico | 22/2/2021 | 08:00-09:00 | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. |
| Enfoque a resultados | | | |
| Turismo, Social, Cultural | 1/3/2021 | 08:00-09:00 | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. |
| Planificación y Proyectos | 8/3/2021 | 08:00-09:00 | Reconoce y aprovecha las oportunidades de crecimiento. |
| Finanzas | 15/3/2021 | 08:00-09:00 | Cumple con las tareas que se le encomienda |
| Gestión Territorial | 22/3/2021 | 08:00-09:00 | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño laboral. |
| Comunicación Verbal o Escrita | | | |
| Gestión Territorial | 29/3/2021 | 08:00-09:00 | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa. |
| Jurídico | 5/4/2021 | 08:00-09:00 | Comparte información de manera efectiva y asertiva. |
| Turismo, Social, Cultural | 12/4/2021 | 08:00-09:00 | Se comunica y expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. |
| Mejora continua | | | |
| Turismo, Social, Cultural | 19/4/2021 | 08:00-09:00 | Se esfuerza por innovar y aportar ideas. |
| Jurídico | 29/4/2021 | 08:00-09:00 | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. |

| Organización y administración del tiempo | | | |
|---|-----------|-------------|---|
| Planificación y Proyectos | 3/5/2021 | 08:00-09:00 | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados |
| Finanzas | 10/5/2021 | 08:00-09:01 | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. |
| Trabajo en Equipo | | | |
| Jurídico | 17/5/2021 | 08:00-09:02 | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. |
| Obras Públicas | 24/5/2021 | 08:00-09:03 | Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo |
| Resolución de problemas | | | |
| Gestión Territorial | 31/5/2021 | 08:00-09:03 | Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema. |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Cómo se evidencia en la tabla anterior se ha asignado fecha, hora y responsables a cada una de las temáticas que requieren capacitación según los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño por competencias efectuado al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal tomando como fecha base el primer lunes del año 2021, analizando que estas capacitaciones tendrá una duración de una hora a inicios de la jornada laboral de todos los días lunes pues esto permitirá que los conocimientos adquiridos sean practicados durante toda la semana laboral además de que se concebirá como una responsabilidad de todo el personal administrativo optimizando el tiempo y los recursos ya que se evitará desperdicios de tiempo para generar la reunión de todo el personal, pues éstos deberá concentrarse en la hora de entrada a la oficina en la sala de reuniones y a su vez integrarse a sus labores cotidianas a las 9 de la mañana, lo que no ocurriría si se presenta esta capacitación en otro horario pues habría desperdicio de tiempo antes y después de la capacitación, de igual forma también es importante mencionar que las deficiencias presentadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado no son abismales pero el contar con un excelente manejo desde el área administrativa permite que sus colaboradores repliquen este accionar, es por ello que es de vital importancia poner en marcha el plan de capacitaciones propuesto ya que al contrario de ser un desperdicio de tiempo y recursos este permitirá fortalecer las debilidades encontradas en esta institución pública aportando a su desarrollo institucional.

3.3.3.13 Responsables del programa de capacitaciones

Tabla 38-3: Participación de responsabilidad del programa de capacitaciones

| Departamento | N° | % |
|---------------------------|-----------|-------------|
| Obras Públicas | 2 | 9% |
| Turismo, Social, Cultural | 3 | 14% |
| Gestión Territorial | 4 | 18% |
| Planificación y Proyectos | 5 | 23% |
| Finanzas | 3 | 14% |
| Jurídico | 5 | 23% |
| Total | 22 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En este apartado se expone cuánta participación tendrá cada uno de los departamentos en el programa de capacitación con respecto a fungir como capacitadores internos, es así que los departamentos de mayor participación será el jurídico que tendrá a su cargo 5 temáticas de este plan de capacitación representando una responsabilidad del 23% escenario similar se presenta en el departamento de planificación y proyectos, el departamento de gestión territorial tendrá a su cargo 4 temáticas para la capacitación teniendo una participación del 18% los departamentos de Turismo, Social, Cultural y Finanzas tendrán a su cargo 3 capacitaciones respectivamente tenido una responsabilidad del 14% de este programa de capacitaciones, el departamento de obras públicas tendrá la responsabilidad de los 2 capacitaciones que representa el 9% del programa propuesto.

3.3.3.14 Presupuesto del programa de capacitaciones

Tabla 39-3: Presupuesto de la capacitación

| Pensamiento estratégico | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 112 | \$0,35 | \$39,20 |
| Lápices | 7 | \$0,30 | \$2,10 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Hojas a cuadros | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Insumos de sanitación | 4 | \$0,50 | \$2,00 |
| Total | | | \$45,30 |
| Enfoque en el usuario | | | |

| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Hojas de respaldo | 112 | \$0,35 | \$39,20 |
| Lápices | 7 | \$0,30 | \$2,10 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Hojas a cuadros | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Insumos de sanitación | 4 | \$0,50 | \$2,00 |
| Total | | | \$45,30 |
| Enfoque a resultados | | | |
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 112 | \$0,35 | \$39,20 |
| Lápices | 4 | \$0,30 | \$1,20 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Hojas a cuadros | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Insumos de sanitación | 4 | \$0,50 | \$2,00 |
| Total | | | \$44,40 |
| Comunicación Verbal o Escrita | | | |
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 84 | \$0,35 | \$29,40 |
| Lápices | 2 | \$0,30 | \$0,60 |
| Papelógrafo | 21 | \$0,25 | \$5,25 |
| Marcadores | 5 | \$0,50 | \$2,50 |
| Insumos de sanitación | 3 | \$0,50 | \$1,50 |
| Total | | | \$39,25 |
| Mejora continua | | | |
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 56 | \$0,35 | \$19,60 |
| Lápices | 2 | \$0,30 | \$0,60 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Insumos de sanitación | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Total | | | \$22,20 |

| Organización y administración del tiempo | | | |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 56 | \$0,35 | \$19,60 |
| Lápices | 2 | \$0,30 | \$0,60 |
| Papel periódico | 100 | \$0,02 | \$2,00 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Insumos de sanitación | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Total | | | \$24,20 |
| Trabajo en Equipo | | | |
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 56 | \$0,35 | \$19,60 |
| Lápices | 2 | \$0,30 | \$0,60 |
| Papelógrafo | 14 | \$0,25 | \$3,50 |
| Marcadores | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Insumos de sanitación | 2 | \$0,50 | \$1,00 |
| Total | | | \$25,70 |
| Resolución de problemas | | | |
| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| Hojas de respaldo | 28 | \$0,35 | \$9,80 |
| Papelógrafo | 7 | \$0,25 | \$1,75 |
| Insumos de sanitación | 1 | \$0,50 | \$0,50 |
| Total | | | \$12,05 |
| TOTAL DEL PROGRAMA | | | \$258,40 |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

En la tabla anterior se presenta los insumos requeridos para efectuar cada una de las capacitaciones conforme a los temas de establecidos acorde a las deficiencias que presenta el personal administrativo según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada enfocada a la evaluación de desempeño por competencias, es así que en este apartado se ha colocado todo lo referente a los insumos de oficina, mismos que sólo servirán como base para la respectiva gestión de los recursos ya que el gobierno autónomo cuenta con estos insumos y podría proporcionarlos con el fin de la capacitación de personal, cómo se observa también no se contempla el gasto de capacitadores ya que como se ha mencionado anteriormente los capacitadores serán internos y se los ha escogido en función a su calificación de tal modo que será el personal que mejor maneje cada una de las temáticas que serán abordadas.

3.3.3.15 Programa de incentivos

En este apartado se desarrollará los incentivos que podrían darse para las personas que hayan obtenido las mejores valoraciones en las evaluaciones efectuadas con el fin de motivar a las personas que busquen generar un comportamiento armonioso y una atención de calidad a los usuarios, es por eso que a continuación se presenta un cuadro en el que se explicará mejor cada seccionamiento de dichos incentivos. Como se sabe al realizar una institución pública estos incentivos suelen estar un tanto limitados en función a la asignación de recursos designados y a las leyes y normativas que rigen a esta empresa pública.

Tabla 40-3: Presupuesto programa de incentivos

| Detalle | Incentivo | Valor Unitario |
|---|----------------------------|----------------|
| Puntuaciones obtenidas entre el 95% al 100% | Certificado de rendimiento | \$1;00 |
| Personal que posea más de 3 reconocimientos podrá ser acreedora a 8 horas de tiempo libre remunerado el cual lo podrá disponer libremente. | Tiempo libre remunerado | \$0,00 |
| Por las actuales condiciones que atraviesa nuestro país y el mundo en general se ha considerado el teletrabajo como una forma de continuar con la actividad productiva de todas las instituciones y estas medidas han sido tomadas en todas las instituciones públicas pese a ello existen departamentos que requieren la presencia física de sus colaboradores para prestar el servicio, lo que implica riesgos para el personal que allí labora al tener contacto con varias personas lo que se propone es que a las personas que posean niveles altos de valoración entre el 90 y el 95% de forma consecutiva puedan seleccionar dos días adicionales al mes en los que realicen teletrabajo | Teletrabajo | \$0,00 |
| El GAD de la troncal tiene diferentes funciones que ejecutar entre las cuales está el cobro de los impuestos a la ciudadanía para lo cual tienen varios puntos de cobranza se propone como un programa de incentivos que a las personas que cumplan con valoraciones altas en la evaluación desarrollada puedan elegir su punto de servicio siempre que esté dentro de su departamento y de sus responsabilidades | Rotación de oficinas | |

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Cordovillo Ocaña Gabriela, 2021

Cumplimiento de la idea a defender

En relación a los hallazgos obtenidos del estudio efectuado se llegó a determinar que se cumplió la idea a defender ya que la evaluación del desempeño laboral aplicada al personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado del cantón La Troncal tuvo influencia directa en el nivel de eficiencia presentado por los funcionarios públicos pues en relación a la recolección de datos el personal objeto de nuestro estudio manifestó que la retroalimentación y las capacitaciones constantes permitirían mejorar el desempeño laboral, además cabe recalcar que en el presente documento he efectuado dicha evaluación y doy a conocer los hallazgos más relevantes sobre los cuales propongo un programa de capacitaciones para mejorar los índices de eficiencia del personal administrativo.

CONCLUSIONES

- Existen varios autores que han aportado con metodologías para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño laboral pues describen a este proceso como una de las acciones claves para lograr la eficiencia del personal que labora en una institución ya que es considerado con un activo intangible, y el trabajar sobre los resultados de dicha evaluación sirve para trabajar en las debilidades de la empresa y lograr convertirlas en fortalezas lo que permite el desarrollo empresarial.
- La combinación de enfoque tanto cuantitativo como cualitativo ha permitido generar una investigación con datos estadísticos que partieron del procesamiento de la información recabada en fuentes primarias tras la aplicación de la encuesta, identificando cuales serían los puntos que formarían parte del programa de capacitación, así como también la descripción detallada y analítica de los sucesos que llevaron a que se de ese rendimiento en cada competencia evaluada. Una de las competencias de menor rendimiento fue la de pensamiento estratégico con el 85%.
- La propuesta abordara las 8 competencias evaluadas ya que ninguna ha conseguido una valoración excelente partiendo desde la competencia de pensamiento estratégico en la que se verán 4 temáticas continuando con la competencia de enfoque en el usuario y enfoque en resultados que también tendrán 4 puntos a tratar las demás competencias tendrán 3 puntos siendo la que menos refuerzo tendrá es la competencia de resolución de problemas este programa tendrá una duración de 6 meses aproximadamente y entre los recursos requeridos todos serán de fácil acceso ya que se hará por medio de capacitadores internos y utilizando las instalaciones del GAD y materiales de oficina de la institución.
- El modelo de evaluación de desempeño laboral desarrollado en el GAD Municipal del Cantón La Troncal, provincia del Cañar ha demostrado las falencias que el personal posee en temas generales en relaciona a las competencias, resultados que permitirán la retroalimentación y refuerzo para mejorar el rendimiento del personal administrativo.

RECOMENDACIONES

- Efectuar una investigación constante acerca de las metodologías que sirven para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño laboral ya que el adaptarse al cambio y reajustar las estrategias permite el mejoramiento continuo, permitiendo estar a la par de la evolución en materia de herramientas administrativas además cabe destacar que esta temática está en constante cambio ya que los seres humanos no somos predecibles y depende mucho de la sociedad y el entorno la forma en la que un individuo actúe.
- Establecer con claridad cuál es la metodología a emplearse para llevar a cabo los procesos de evaluación de personal ya que cabe que indicar que este deberá ser efectuado de forma constante como mínimo de forma anual ya que una de las claves para lograr la eficiencia es el trabajo continuo por mejorar las debilidades mismas que solo podrán ser identificadas con el constante monitoreo y control de personal.
- Poner en marcha el programa de capacitaciones propuesto ya que servirá para mejorar las competencias que posee el personal administrativo y que estas puedan ser replicadas hacia todo el personal ya que independientemente del área en el que se desenvuelvan no basta con cumplir con las actividades asignadas sino que estas deben ser efectuadas de forma eficiente, ya que los colaboradores de toda institución son la carta de presentación a sus usuarios y de ellos dependerá la imagen que se tiene en la mente de la ciudadanía.
- Poner énfasis en el desarrollo de los modelos de evaluación de desempeño que se pretenden utilizar para evaluar al personal ya que de ellos dependerá la utilidad de la información obtenida para que se tome acciones para corregir las fallencias determinadas.

GLOSARIO

Actitudes: “Son nociones conductuales, con los que se verán ligadas al comportamiento, conceptualizadas bajo la noción del hábito”. (Ibañez, 2004)

Aptitudes: “Es la Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”. (Salinas, 2015)

Capital Humano: Según (Navarro, 2005) manifiesta que el capital humano “Corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás”.

Clima Laboral: “El clima laboral es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y usuarios”. (Luna, 2015)

Competencias: “Las competencias se relacionan con la formación de la persona, la modificación de las estructuras mentales y las formas de ver la realidad, lo cual evidencia el carácter multidimensional y multidisciplinar de la educación en tanto práctica y objeto de estudio respectivamente”. (Vigo, 2018)

Destrezas: (Pacheco, 2018) definen como “Capacidades maleables, útiles en la adquisición y el uso del conocimiento relativo a una tarea, es decir, el saber cómo hacer algo”.

Evaluación del desempeño: Según (Montoya, 2009) manifiesta que la evaluación del desempeño, “es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización”.

Motivación: Según (Lacalle, 2016) se refiere a que “La motivación es un proceso psicológico que causa la generación, dirección y persistencia de una conducta en una determinada dirección”.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Diseño por Competencias* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Amendaño, G. V. (Noviembre de 2014). *repositorio.unemi.edu.ec*. Obtenido de repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2754/1/LA%20EVALUACIÓN%20DEL%20DESEMPEÑO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20DE%20LOS%20SERVIDORES%20ADMINISTRATIVOS%20DEL%20GAD%20MUNICIPAL%20DEL%20CANTÓN%20NARANJITO.pdf
- Amendaño, G., & Beltrán, R. (2014). *Evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). México, México : Pearson Educación.
- Centro de investigación y capacitación en administración pública. (29 de Junio de 2017). *Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente*. Obtenido de universidad de Costa Rica: <https://cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-para-crecer-profesionalmente/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mcgraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Bogotá: MC Graw Hill.
- Copuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño por competencias. *Invenio, Vol 7*, 145-147.
- Delgado, J. (2017). *Etapa Infantil*. Obtenido de Los 7 valores más importantes que deben aprender los niños: <https://www.etapainfantil.com/valores-importantes-aprender-ninos#comments>
- Dopp Consultores. (2014). Evaluación 270° grados . *Gestión Integral de Recursos Humanos, 2*. Obtenido de www.doppconsultores.es
- Flores, J. (2007). *e-spacio.uned.es*. Obtenido de e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824/Documento.pdf

- Freire, P. (1996). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Mexico: Editorial Siglo XXI.
- Gruezo, G. X. (Junio de 2017). *Análisis del desempeño laboral de la dirección de gestión de planificación y proyectos del GADM del Cantón Rioverde*. Esmeraldas: Pontifica Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1187/1/GRUEZO%20GUERRERO%20XIOMARA%20LILIBETHY.pdf>
- Ibañez, T. (2004). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: UOC.
- Iturralde, J. I. (2011). *La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. en la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Editex, S.A.
- Lauria, G. (13 de Febrero de 2020). *Atención al Cliente: Competencias que tu Empresa Debería Impulsar*. Obtenido de Debmedia: <https://debmedia.com/blog/atencion-al-cliente/>
- Limón, R. R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México: Mac Graw /Hill S.A.
- Lopez, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Luna, A. C. (2015). *Procesos administrativos*. México: Grupo editorial patria, S.A. de C.V.
- Manríquez, L. (2012). ¿Evaluación en competencias? *Estudios Pedagógicos*(1), 367-380. Recuperado el 21 de Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173524158023.pdf>
- Montoya, A. C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Visión de Futuro*, 4-6.
- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Tercera ed.). México, México : Pearson.

- Navarro, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Revista Académica evaluada por pares*, 4.
- Pacheco, e. (2018). *Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina*. Lima: ESAN Business.
- Perez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *Amazonaws*, 2-3. Recuperado el 2009, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521014059&Signature=7529fPIHHMjTz6qMwHcDkIjgjQo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del
- Peréz, O. (22 de Julio de 2015). Evaluación 360° grados. *PeopleNext*, 8. Obtenido de marketing@peoplenext.com.mx
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ríos, D., & Herrera, D. (2017). Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo. *Educ. Pesqui*, 43(4), 1073-1086. Recuperado el 22 de Enero de 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/ep/2017nahead/1517-9702-ep-S1678-4634201706164230.pdf>
- Rios, J. W. (06 de Julio de 2016). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/317872395/360-180-90>
- Roncancio, G. (25 de Mayo de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Salinas, C. (2015). *UF1422: Programación y evaluación aplicadas a la gestión cultural*. España: ELEARNING S.L.
- Supo, J. (2014). *Como elegir una muestra*. Perú: Bioestadístico EIRL.
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Scielo*, 329-332. Recuperado el 04 de Junio de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Vigo, O. L. (2018). *Definición científica de competencia*. Perú: Kindle.

