Duplaá Sacoto - Limongi Hanna

Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Maestría en Administración Pública

Estudio organizacional aplicado

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL SERVIDOR PÚBLICO COMO TÉCNICA DE MEDICIÒN DE EFICIENCIA LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAMBORONDON

María Andrea DUPLAA SACOTO – Carlos Alberto LIMONGI HANNA

a. Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional. E-mail: maria.duplaa@uees.edu.ec
b. Abogado con mención en Derecho Constitucional. E-mail: climongi@uees.edu.ec

Palabras clave

Evaluación de desempeño, la organización, servidor público.

Resumen: Esta investigación parte del propósito de verificar e identificar los instrumentos de evaluación de desempeño implementado por el Gobierno Autónomo y descentralizado del Municipio de Samborondón (GADMS). El tipo de investigación fue descriptiva, corresponde al nivel perceptivo de la investigación, sustentado en un diseño de campo que recogió datos de fuente primaria a través de encuestas y entrevistas; la población del GADMS la conformaron jefes de área que son los evaluadores, funcionarios públicos que son los evaluados y usuarios que son los receptores del desempeño del funcionario; la triangulación de sus opiniones permitió tener claro aspectos evaluados y no evaluados en el desempeño del servidor público, sin dejar de lado cómo se percibe este en las labores diarias del servidor público incluyendo la atención al usuario. Concluyendo que el servidor público se limita a hacer las labores asignadas sin valor agregado estimado, percibido así por usuarios y jefes de áreas.

Duplaá Sacoto - Limongi Hanna

Key words

Performance evaluation, organization, public servant

Abstract: This investigation is based on the purpose of verifying and identifying the performance evaluation instruments implemented by the Autonomous and decentralized Government of the Municipality of Samborondón (GADMS). The type of research was descriptive, corresponding to the perceptive level of the research supported by a field design that collected primary source data through surveys and interviews; The GADMS population was made up of area managers who are the evaluators, public officials who are the evaluated and users who are the recipients of the official's performance; The triangulation of their opinions made it possible to have clear aspects evaluated and not evaluated in the performance of the public servant, without leaving aside how this is perceived in the daily work of the public servant, including customer service. Concluding that the public servant is limited to doing the assigned tasks without estimated added value, thus perceived by users and heads of areas.

Introducción

Según su definición en la Ley, los Gobiernos Autónomos Descentralizados son entidades territoriales que gozan de autonomía política, administrativa y financiera. Su principal objetivo es impulsar el desarrollo local y gestionar de manera efectiva los asuntos que les competen en su jurisdicción y su marco legal está tanto en la Constitución de la República del Ecuador como en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización (COOTAD).

En el caso que nos ocupa, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Samborondón (GAD) actualmente cuenta con un aproximado de 600 funcionarios públicos, quienes son evaluados anualmente de acuerdo a la Ley, con la finalidad de medir la calidad del servicio de manera individual de los funcionarios y establecer planes de mejora para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar la eficiencia y eficacia del servicio público (Silvia Franco – Jefa de Talento Humano GAD Samborondón, entrevista telefónica, 17 de agosto del 2023).

Duplaá Sacoto - Limongi Hanna

Los GAD, de acuerdo con el artículo 54 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización (COOTAD), tienen como función servir y atender a la ciudadanía según su circunscripción territorial y garantizar a través de ello el cumplimiento de los derechos ciudadanos, además por su naturaleza son eminentemente ejecutores, tienen una línea mucho más directa con el beneficiario y su labor, más allá de una política pública, es atender requerimientos, por ende, la calidad de servicio al usuario es fundamental para estos organismos públicos. Los funcionaros públicos en virtud de lo establecido en el artículo 71 de la Ley Orgánica del Servicio Público, deberían recibir una capacitación periódica con la finalidad de orientar el trato, comportamiento, capacidad de resolución de conflictos. En los últimos años, el GAD Municipal de Samborondón ha diversificado sus servicios, adquiriendo nuevas competencias con el propósito de atender de forma eficiente a sus usuarios, generando proyectos municipales en el ámbito de sus competencias. Además, la delegación de competencias desde el Gobierno Central hacia la Municipalidad y la expansión de servicios municipales generan mayores responsabilidades para los funcionarios (Silvia Franco – Jefa de Talento Humano GAD Samborondón, entrevista telefónica, 17 de agosto del 2023).

Por esta razón, es crucial establecer un sistema de evaluación de eficiencia laboral para medir el rendimiento de los servidores públicos en la atención al usuario. Ortega (2020) nos informa que con la llegada del Covid-19 el gobierno ecuatoriano tomo dos medida emergentes en cuanto al sector público como lo fue el cierre de los servicios públicos, omitiendo al servicio de salud, seguridad y riesgo, y la suspensión de la jornada laboral dentro del sector público y privado. Por lo que se puede establecer que la pandemia mundial del 2020 no solo provocó la suspensión de ciertos servicios municipales, sino que también suspendió las evaluaciones de desempeño de aquellos funcionarios. En consecuencia, es necesario no solo reintroducir estas

evaluaciones, sino también actualizar los instrumentos utilizados, considerando nuevos indicadores para la atención al público, como la asistencia virtual.

Revisión de Literatura

Evaluación de Desempeño

Mediante la evaluación de desempeño las empresas u organizaciones pueden identificar sus fortalezas y debilidades y de este modo abordar de manera eficiente los puntos débiles. Chiavenato (2009) define que "La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo" (pág. 245).

Por otro lado, Werther & Davis (1991) lo presentan como "el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado…La mayor parte de los empleados procura obtener una retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades" (pág. 184).

De lo investigado, por norma general, el departamento de recursos humanos es quien desarrolla las preguntas de las evaluaciones de desempeño para todos los empleados de todos los departamentos. Dicha evaluación puede tener enfoques diferentes para los gerentes, jefes, supervisores, empleados, sin embargo, el proceso necesita de una uniformidad para poder llegar a los resultados que nos van a ayudar a tomar decisiones. Aunque el departamento de recursos humanos es quien diseña la evaluación de desempeño en la mayoría de las organizaciones es el jefe inmediato que evalúa la misma, además se debe fomentar una comunicación efectiva para que sea percibido como un acto de crecimiento personal, profesional, organizacional y no como

un proceso sancionador, en otras palabra, el jefe debe evaluar al trabajador con respeto, consideración y así promover un ambiente de cordialidad para promover la eficacia de la organización (Rodríguez Partidas, 2017). Esta ayuda a brindar una mejor comprensión del desempeño de cada funcionario, siendo su objetivo principal el de la medición de las labores de los mismos, evaluando y ayudando a mejorar su desempeño y a aumentar su potencial y el valor que pueden aportar a la empresa en el futuro.

Sin embargo, también se buscan otros objetivos, como la retroalimentación, mejorar la comunicación y entender las necesidades de los funcionarios, entre estos elementos se mencionan situaciones tales como la promoción, decisiones de despidos, promover rendimiento, incrementar la motivación, la cual trae consigo múltiples interpretaciones como la presentada por Merchán y Álvarez (2022) "el pilar fundamental en el impulso de una persona para poder lograr sus objetivos" (pág. 85) o la de Chiavenato (2022) como "concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional (CO). Significa impulsar y dinamizar a las personas" (pág. 214); la evaluación permite establecer metas y medir los logros obtenidos, reducción del bajo rendimiento, determinar quién recibirá recompensas por su trabajo y quién no, identificar áreas de mejora o debilidades, se sugiere implementar programas de desarrollo interno o de capacitación, mejorar la gestión de recursos la evaluación de desempeño o determinar si es necesario contratar nuevos perfiles (Silvia Franco – Jefa de Talento Humano GAD Samborondón, entrevista telefónica, 17 de agosto del 2023).

El GAD Municipal de Samborondón, no implementa la técnica de evaluación de desempeño como medición de eficiencia laboral, sino más bien como el mero cumplimiento de la norma, siendo una de las funciones de talento humano que le permitiría al organismo

fortalecer sus objetivos para garantizar la calidad del servicio prestado al usuario, ya que la misma es un mecanismo que permite identificar debilidades a corregir por parte de los colaboradores, en este caso servidores públicos.

Tabla 1

Ventajas y Desventajas de la Evaluación de Desempeño

Ventajas	Desventajas
• Potencia la motivación de los trabajadores. • Amplía el compromiso con la organización. • Posibilita la detección de talento interno. • Optimiza la comunicación. Contribuye a elaborar planes de desarrollo y progreso. • Posibilita la formulación de políticas de retribución. • Facilita la identificación de requerimientos de personal. • Simplifica la toma de decisiones acerca de promociones o desvinculaciones	• Necesita dedicar tiempo y recursos. • Podría generar un clima de tensión entre los trabajadores. • Es factible que se generen prejuicios o simpatías que anulen la imparcialidad objetiva de la valoración. • Falta de retroalimentación continua con el fin de que haya una mejora constante

Fuente: Los autores Limongi, H. y Duplaá M. (2023)

Método de Evaluación de Desempeño en el Sector Público

La Evaluación del Desempeño del Talento Humano, en la administración pública ecuatoriana se rige por la norma Técnica expedida por el Ministerio de Trabajo**.** En el mismo se establecen los procedimientos y métodos para hacer seguimiento a la gestión de los funcionarios públicos, la forma de comunicación y asignación de actividades, que se organizan y socializan con el equipo. (Acuerdo Ministerial MDT-2018-0041, Registro Oficial Suplemento 218 de 10-

Duplaá Sacoto - Limongi Hanna

abr.-2018).

Según los expertos, existen distintos métodos de evaluación de desempeño que incrementan su eficiencia, sin embargo, Álvarez Indacochea et al. (2018) informan que el Ecuador posee un organismo encargado de la Gestión del Talento Humano, conocido como el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), el cual está formado por lo que se conocía como la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) encargada de la administración laboral en el sector público y privado, y que actualmente dicho sector público se rige por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su reglamento de aplicación, por lo que las evaluaciones de desempeño deben apegarse a las normas establecidas por la LOSEP.

Los diferentes Métodos de Evaluación

Dolan et al. (2007) informan distintos métodos para evaluar el rendimiento:

1. **Evaluación por parte de los superiores**: El jefe es considerado el superior inmediato del trabajador al que se evalúa. Por lo tanto se lo reconoce como la persona ideal para evaluar debido a sus conocimientos sobre el puesto de trabajo y el rendimiento del subordinado, siendo así una fuente de información principal para la evaluación. No obstante, dicha evaluación también trae consigo algunas desventajas:

    - Sentimiento de amenaza de los subordinados ante su superior
    - Falta de ética por parte del superior para llevar a cabo el proceso

Esta es la forma de evaluación de desempeño en el servicio público ecuatoriano actualmente.

2. **Autoevaluación:** La autoevaluación consiste en la evaluación de un empleado sobre sus propios rendimientos. Dicho tipo de evaluación ha demostrado cambios positivos tanto en el compromiso de los trabajadores y aclara el papel que estos están cumpliendo en la organización. Por otro lado, las autoevaluaciones traen consigo un alto grado de sesgo, por lo que se suelen obtener resultados que beneficien al evaluado, lo que dificulta el desarrollo exponencial del trabajador en un puesto.

3. **Evaluación por parte de los iguales**: La evaluación por iguales ha demostrado cierta utilidad a la hora de calificar el rendimiento, debido a que se toman en cuenta aspectos que no son de acceso fácil para el jefe como lo es el trabajo en equipo y seguir a cabo los ideales culturales de la empresa. No obstante su fiabilidad se ve afectada por los sistemas que alientan a la competencia mediante recompensas por rendimiento, así mismo influye la desconfianza que puede existir entre compañeros.

4. **Evaluación por parte de los subordinados:** Una evaluación llevada a cabo por los subordinados es efectiva a la hora de elevar la comprensión del jefe acerca de los efectos que este tiene sobre sus subordinados. Por el contrario, dicha evaluación se ve afectada por una calificación por parte de los subordinados basada mayormente en la personalidad del jefe o sus propios beneficios.

5. **Evaluación por parte de los clientes:** Esta evaluación es realizada por los clientes del empleado a cargo de un puesto, de los cuales resaltan clientes externos e internos. Por ejemplo, los clientes externos pueden participar en esta evaluación mediante cuestionarios que requieran evaluar los servicios y atención brindada por lo empleados, mientras que los internos provienen de la calificación otorgada por un componente de la empresa a los resultados suministrados por el empleado.

6. **Evaluación 360 grados:** La evaluación 360 grados tiene como objetivo aprovechar de la manera más efectiva posible las fortalezas de los sistemas mencionados anteriormente, a la vez que se mejoran los puntos debiles, lo que ha aumentado su uso por parte de las organizaciones. A pesar de que el sistema representa un mayor desafio, este ofrece diferentes puntos de vista durante la evaluación en base al objetivo de solucionar la distancia entre los criterios a analizar, además se emite una retroalimentación más satisfactoria a los empleados.

7. **Seguimiento informático:** Representando una tendencia en la actualidad, esta evaluación establece una recolección de información a través de sistemas informáticos. Por lo que este método representa una forma rápida y objetiva para obtener información. Esta evaluación también se ha visto envuelta en aspectos éticos relacionados a la privacidad de los empleados.

Competencias a valorar en una Evaluación de Desempeño

Las competencias a valorar en una evaluación de desempeño varían según la misión y la visión de una empresa. Dichas competencias se refieren a los conocimientos, habilidades y comportamientos del trabajador para el desempeño efectivo en su trabajo. Con estas evaluaciones se mide el rendimiento global de un empleado considerando que una persona no es competente para todos los trabajos y además no está interesada en todas las clases de trabajo. Por lo que, la motivación proporcionada a cada trabajador es lo que va a influir en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano, 2004).

Algunas competencias que deberían considerarse en las evaluaciones de desempeño son:

- Liderazgo

- Productividad
- Integridad
- Empoderamiento
- Comunicación Efectiva
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Resolución de Problemas

Una empresa debe seleccionar cada uno de los puntos a evaluar de una manera muy meticulosa. Estos deben ser adaptados a los objetivos específicos de la empresa y a la naturaleza del puesto de trabajo. Está evaluación debe ser efectiva, fiable, eficiente, funcional ya que el resultado de la misma beneficia tanto al trabajador como a la empresa en general.

Los resultados de una evaluación de desempeño deben orientarse a generar soluciones prácticas y eficientes que repercuten en la labor que realiza el servidor público, por ello es fundamental que se realicen de manera objetiva, considerando criterios claros y medibles para la evaluación del desempeño, a pesar de las complicaciones resultantes de este proceso como Uría (2020) lo indica “Para el área de talento humano, los principales inconvenientes son: la generación de programas de reconocimiento, la construcción de criterios de desarrollo que deriven en planes de desarrollo y retención para las personas que han sido reconocidas como sucesores” (pág. 46).

Estos deben basarse en datos y en logros tangibles, evitando valoraciones subjetivas que puedan estar influenciadas por elementos emocionales que se alejan de la racionalización que

debe ser medular a este proceso como Daniels (1993) indica “Tener en cuenta el comportamiento, desempeño y resultado comprobables del empleado; abstenerse de fundamentar la evaluación sobre apreciaciones o impresiones subjetivas de rasgos personales del empleado”.

Se debe identificar correctamente el desempeño, medirlo y analizar los resultados para proporcionar la retroalimentación a cada persona evaluada y al departamento donde trabaja. Ya que con el *feedback* se puede tomar decisiones, se puede apreciar a alguien, se puede ayudar a alguien a crecer, a cambiar y sobre todo a mejorar, y a todo esto, sumarle la complejidad que suma la mezcla de pensamientos y sentimientos de las personas que intervienen, debido a que ya sea de carácter individual, grupal, entre pares, organizacional, el *feedback* es algo serio (Paradiso, 2022).

De esta manera, el reconocimiento de los logros es un punto importante que motiva al funcionario y fomenta su compromiso con la institución por ello es importante revisar dichos logros y retribuir al funcionario por los logros alcanzados, ya que tal y como lo indica Alles (2007) “las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por los resultados…los *entrepreneurs* exitosos tienen alto “n achievement”” (pág. 43).

Fundamentación legal

La evaluación de desempeño es un proceso normado por la ley orgánica de servicio público (LOSEP) cuyas disposiciones indican lo siguiente;

- **Artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP**, prescribe que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que

sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público, prestado por todas las instituciones señaladas en el artículo 3 de esta Ley;

- **Artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP**, determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano institucionales, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año. (Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010)

- **Artículo 215** del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, dispone que la evaluación del desempeño estará sustentada en los parámetros que el Ministerio del Trabajo, emita para el efecto;

- **Artículo 219 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP**, señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del talento humano;

- **Acuerdo Ministerial MDT-2018-0041,** expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales donde se detalla la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

En todo proceso administrativo, específicamente el caso de estudio, están presentes los elementos enunciados por García et al. (2012) referentes a las evaluaciones del desempeño en entidades públicas, en los cuales se aplica la Administración por objetivos, por lo que se reduce la posibilidad de aplicar criterios subjetivos, el cual se aplica a empleados y superiores, y permiten conectar el rendimiento del empleado con el de la entidad pública. Por otro lado, se han encontrado desventajas como el uso de criterios alterados al momento de realizar la evaluación. El instrumento de evaluación implementado actualmente permite sondear cómo se siente el funcionario al respecto de su relación con la organización, por lo que se ha visto la necesidad en las empresas de crear un método, en el cual se puedan establecer metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes, que faciliten un desempeño exitoso), que incrementen la tasa de productividad y liderazgo, y por ende las organización se vuelvan más competitivas y esto se logra a través de la evaluación del desempeño (Alveiro Montoya, 2009).

Metodología

Chiavenato (2009) presenta la evaluación de desempeño 360, donde todas las personas que se encuentran alrededor del trabajador que va a ser evaluado participan, estamos hablando del gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores. Este tipo de evaluación recolecta información desde diferentes perspectivas, sin embargo, para el trabajador que está siendo evaluado resulta una complicación, ya que dicho trabajador recibe críticas de distintas fuentes, por lo que si la persona no posee una mentalidad abierta que conoce y comprende el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

A razón de lo anterior, se plantea como objetivo de investigación evaluar el desempeño en la calidad de servicio que presta el servidor público como técnica de medición de eficiencia

laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Samborondón.

El presente trabajo posee un alcance de investigación descriptivo, ya que se aplicará una metodología inductiva que nos permitirá verificar la ineficiencia de las evaluaciones de desempeño (Ochoa & Yunkor, 2021), haciendo una enumeración detallada de las características de la evaluación de desempeño, de tal modo que en los resultados se pueda obtener dos niveles de análisis: el primero, la descripción del suceso y el segundo, la recomendación de cómo mejorarlo.

Con los resultados obtenidos se interpretó e infirió la situación actual, sobre la gestión de la unidad de talento humano en el uso y aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño para medir la eficiencia laboral de los servidores públicos.

Se aplicaron instrumentos de recolección de información (diseño de campo) obtenidos de encuestas personales realizadas por el GAD a los usuarios. El diseño aplicado fue un método de recolección de datos cualitativos encaminado a comprender, indagar e interactuar con las personas en su entorno natural. La opinión de los usuarios permitió un acercamiento a la percepción que se tiene sobre el servicio que prestan los funcionarios del GADMS y la información obtenida con el personal del organismo como jefes de área, coordinadores de departamentos y funcionarios públicos de la unidad permitió un panorama más claro sobre mecanismos de evaluación actual, instrumentos, criterio entre otros aspectos que se implementan en el GADMS a través de la Unidad de Análisis de Talento Humano (UATH).

El autor Arias (2012) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (pág. 81). La población

objeto de estudio en esta investigación fue el número promedio de ciudadanos que reciben servicio por parte del GADMS en una semana que ascienden a un aproximado total de 1100 personas (UATH GADMS 2023).

De acuerdo con Hernández et al. (2014), “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población pertenecen al conjunto definido en sus características” (pág. 175).

Hernández et al. (2014) mencionan que las muestran se clasifican en dos grandes ramas, las muestras probabilísticas y las no probabilísticas, no obstante para esta investigación solo se tomara en consideración el primer subgrupo, es decir la probabilística. En estas muestras todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis; la muestra se calculó con base al programa Question Pro, dando como resultado una muestra total de 286 (véase anexo 1).

Se realizó una entrevista entre los jefes de departamento, colaboradores y un cuestionario orientado a los usuarios, ya que el modelo de 360 persigue la evaluación de todos los puntos de vista de los involucrados en la valoración de evaluación de desempeño. Para ello se esquematizó cómo operan las variables del estudio de caso según los objetivos y partiendo de lo indicado por la muestra se presentó en una matriz FODA, el cual funciona como una herramienta de evaluación de gestión enfocándose en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de facilitar la recopilación y uso de datos con el objetivo de determinar el perfil de operación de una organización en un periodo, lo que permite poder tomar decisiones y

desarrollar estrategias (Ramírez, 2017).

Considerando que el enfoque 360 toma en cuenta la evaluación de los jefes, colaboradores y usuarios, se hicieron entrevistas al primer grupo y se realizaron encuestas a otros dos grupos con la finalidad obtener una real percepción de la situación actual del GAD y poder establecer los puntos sobre los cuales se puede reforzar el esquema de la evaluación de desempeño.

Se tomó en consideración entrevistas a los jefes de diez (10) departamentos dentro del GAD (véase anexo 2) y dentro de cada uno de los mencionados departamentos se eligieron aleatoriamente quince (15) funcionarios (véase anexo 3). Para completar la muestra de doscientos ochenta y seis (286), se solicitó a ciento veintiséis (126) usuarios, escogidos de manera aleatoria, que completen una encuesta en línea con preguntas tendientes a recibir la percepción que tienen de la atención de los funcionarios en el GAD de Sambrondón

Resultados

Como resultado de la aplicación de la metodología, podemos destacar los siguientes resultados:

De las entrevistas realizadas a los jefes de los diez departamentos seleccionados dentro del municipio, se puede concluir:

1. Los responsables de las evaluaciones conocen de los formatos existentes en la institución para la evaluación de desempeño, sin embargo no tiene claro el objetivo o finalidad de las evaluaciones en tal sentido siente que no tiene ni el perfil ni la responsabilidad para ello

2. Coinciden en que los formatos utilizados por la institución no son efectivos para obtener

información sobre el desempeño de las funciones del funcionario

3. No se conocen las políticas sobre quienes son verdaderamente los responsables de realizar las evaluaciones.
4. No hay un plan de capacitaciones para la evaluación y la información con la que se lo hace no suele ser de una fuente primaria
5. Ninguno tiene conocimiento certero de la frecuencia con la cual se debe evaluar al funcionario público.
6. No siempre se toman en cuenta las evaluaciones para incentivos, rotación de personal.
7. No existe una actualización permanente sobre la necesidad de hacer una actualización de los manuales de descripción de cargos que aclaren el objetivo de cada puesto de trabajo
8. El personal no recibe una capacitación previa a la ocupación de su puesto de trabajo

Con respecto a la entrevista en el marco cualitativo de la investigación, los coordinadores de área coinciden en considerar que no existe un propósito claro expresado en los formularios de la evaluación de desempeño del funcionario público y aun cuando no es una política de la organización la continua capacitación dentro de las competencias de la UTH se generan programas de actualización de competencias.

En cuanto a la encuesta realizada a los ciento cincuenta (150) funcionarios, se elaboraron ocho (8) preguntas con cinco (5) posibles respuestas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Esto con la finalidad de determinar si la evaluación de desempeño les genera alguna motivación adicional para poder realizar de manera más eficiente su trabajo.

De los resultados obtenidos, se destaca que en el 43% de los casos, el jefe inmediato delega la función de poder realizar la evaluación de desempeño a alguien más, no es él quien toma la decisión de determinar la calidad del trabajo. De la misma manera, el 61% de los encuestados reconoció no saber cuáles son los parámetros que se utilizan para determinar si su trabajo es bueno o no; en esa misma línea el 57% no tiene conocimiento pleno de cuándo se realizará la evaluación; en términos de motivación, el 67% considera que a veces se toma en cuenta su trabajo como un elemento de reconocimiento a sus labores.

En cuanto a la entrevista en línea tomada a 126 usuarios seleccionados aleatoriamente se destaca que la mayoría de usuarios mencionan que solo el 33% se siente realmente asistido por los funcionarios, sin embargo, el 49% siente que logra el objetivo de su trámite siendo uno de los puntos más débiles la demora en el tiempo para resolver ya que 68% considera que el servicio que se ofrece no es rápido en los términos esperados. Finalmente, en cuanto al trato con el usuario, el 46% sintió que el funcionario fue empático cuando atendió su caso (véase anexo 4)

Estos resultados demuestran que hay aspectos muy importantes en el servicio al usuario que no son tomados en cuenta en las evaluaciones de desempeño como están siendo planteadas en la actualidad (véase anexo 5) y que en caso de serlo, representarían una información muy importante para reforzar dichos aspectos con una prudente capacitación o selección de personal

Propuesta de Método e Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

Con base a la información recabada a coordinadores, jefes de unidades, funcionarios y usuarios, se considera que, a más de las matrices legalmente establecidas y con la finalidad de optimizar la atención al usuario, el GADM Samborondón, debe aplicar una evaluación 360 grados, donde todos los intervinientes en la cadena del servicio público puedan dar su óptica de

la calidad del servicio (véase anexo 6)

***Evaluación del jefe directo*:** tomando en cuenta los indicadores que debe tener presente los formularios de evaluación de desempeño, los responsables directos estarán a cargo de evaluar los rasgos más específicos de la labor del funcionario, en cuanto a comunicación, receptividad, trabajo en equipo, relación interpersonal, capacidad de liderazgo, habilidades, resolución de problemas, toma de decisiones, mediación, mejora continua, adaptabilidad, organización del tiempo, efectividad, eficiencia, tiempo de respuesta.

Evaluación de compañeros directos: la retroalimentación se mejora cuando existe la libertad de expresar opiniones no solo de sí mismo en una etapa de autoevaluación, también de identificar las opiniones de compañeros de labores, cómo es percibido el servidor público por sus colegas. Esto también es un indicador sobre el ambiente laboral de la institución.

Evaluación de los clientes (usuarios): el fin ulterior de la administración pública es el ciudadano, por ello debe existir la valoración del nivel de satisfacción que reportan los usuarios, no se puede pasar por alto la opinión de ellos, hay que tomar en cuenta que la unidad del GAD Samborondón da servicio al cliente y este último finalmente es el receptor de lo que proyecta la institución a través del funcionario público. Por ello se considera un instrumento que permita recoger información como el nivel de satisfacción del usuario, la experiencia de este al momento de ser atendido, verificar si los requerimientos del cliente fueron resueltos, tiempo de respuesta, si el funcionario demuestra conocimiento de servicio que debe prestar y sus características.

Tabla 2

Matriz FODA

Fortalezas	**Debilidades**
-Los evaluadores conocen los instrumentos de evaluación existentes en la instrucción - Implementación de nuevos procedimientos y políticas para la evaluación de los funcionarios. - Talento humano motivado - Comunicación dentro de la organización. - Mayor eficiencia de los funcionarios a la hora de hacer su trabajo -Retroalimentación constructiva entre los subordinados y su superior	-Los evaluadores no tiene claro la importancia o la finalidad de las evaluaciones -Los Perfiles de cargos de funciones no están bien definidos - Se deben re-evaluar los nombres y las funciones de los cargos, ya que existe inequidad - Ausencia de capacitación y entrenamiento - La selección del personal no es objetiva por parte de la dirección. - Los funcionarios desconocen el resultado de las evaluaciones
Oportunidades	**Amenazas**
-Creación de nuevos instrumentos para la evaluación los funcionarios adscritos a Gobierno Autónomo Desenraizado Municipal de Samborondón -Actualización y creación de Manual de competencias, (el cual comprende los cargos, funciones y los requisitos que debe tener el trabajador para optar por ellos) - Contar con el talento humano capacitado en cada área de trabajo -Acrecentar el compromiso de los empleados a través de la motivación como resultado de las evaluaciones	- Ignorar las recomendaciones realizadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Samborondón -Falta de *feedback* adecuado ante los indicadores obtenidos tras las evaluaciones -Persistencia por parte de los empleados al momento de ser evaluados, asignando un sentimiento de amenaza en lugar de una oportunidad

Conclusiones

Partiendo de los elementos a considerar en la evaluación de desempeño según el modelo de 360° y la información obtenida de la unidad de Talento humano, funcionarios y clientes, se puede concluir lo siguiente:

Los responsables de la evaluación estiman que los instrumentos que se aplican en la institución con este fin deben ser más específico, ya que en la actualidad se aplica uno con aspectos muy generales, que no permiten desglosar o evaluar aspectos puntuales del funcionario púbico, sus habilidades y sus cualidades, así mismo se pudo conocer que la institución no tiene lineamientos claros en cuanto a la frecuencia recomendable de aplicación de las evaluaciones; además se identificó el criterio que se emplea basado solo en calidad de trabajo, cuya opinión es únicamente es del jefe inmediato, obteniendo como resultado que estos criterios estipulados en estos instrumentos no permiten medir el de una manera amplia el desempeño de las funciones y en tal sentido no son considerados al momento de la toma de decisiones en cuanto a incentivos o ascensos.

Se estableció un cuestionario para los usuarios del GADMS que permitió conocer la opinión que tienen los ciudadanos acerca del desempeño del funcionario público donde se pudo constatar que el usuario no está recibiendo un trato óptimo, adicionalmente a veces no se le da la información adecuada en cuanto a los tramites se refiere.

A partir de la matriz FODA se tiene una visión de la oportunidad y amenazas, así como las debilidades y fortalezas que tiene el GADMS. Por último, se diseñaron los instrumentos que permitirán de ahora en adelante evaluar a los funcionarios públicos de una manera objetiva y así

poder tener planes que permitan motivar al talento humano para que este realice sus funciones de una manera más eficiente.

En resumen, esta investigación aportó información en varios contextos el cognitivo, profesional, administrativo, gerencial, que le permite así a la institución dar lugar a un proceso de toma de decisiones donde puede tomar en cuentas a los factores involucrados en el organismo.

De igual forma representa para el futuro una orientación para sus investigaciones, no solo sobre la evaluación de desempeño, sino que además pueden tener una visión más amplia sobre la pertinencia de su perfil, funciones, aptitudes, actitudes, como parte de un equipo de trabajo.

Recomendaciones

Jefes de Áreas y Departamentos

Se exhorta a las máximas autoridades del Gobierno Autónomo descentralizado municipal de Samborondón a tomar en cuenta la reformulación del actual sistema de evaluación de GAdesempeño, así mimo se sugiere actualizar el manual de normas y procedimientos para la evaluaciónn de desempeño, incluyendo aspectos objetivos y subjetivos tales como formaciónn profesional, académica, puntualidad, interés, creatividad y otros aspectos que puedan ayudar a mejorar el desempeño del talento humano, cumpliendo los parámetros y requisitos normados pero que permiten a su vez la formulación de actualizaciones según las necesidades de la institución, de allí deriva que los criterios de evaluación de desempeño realmente permitan tener claro qué aspectos debe tener presente el funcionario público como parte de su rol y que a su vez los resultados de estos repercuten en el servicio que prestan los servidores públicos.

Talento Humano (UATH)

De igual forma, se sugiere a los evaluadores de la UATH revisar la trayectoria institucional, así como las evaluaciones de los funcionarios a la hora de realizar ascensos y de esta forma motivar al funcionario para que se supere; por otro lado, se le sugiere a la unidad de recursos humanos de dicho órgano que revise las evaluaciones de manera individualizada con el fin de capacitar al personal. Las UATH son las encargadas de orientar estrategias para lograr el mejor aprovechamiento del talento humano, logrando que se potencien sus habilidades y destrezas para que repercuta en la labor que realizan.

La Institución

Finalmente, se invita a la institución a propiciar cambios orientados a generar mayores niveles de satisfacción laboral en los funcionarios, lo cual se revertirá en disminución de la fuga de talento, optimización del desempeño laboral y así poder brindar un mejor servicio a usuario de las instituciones públicas. Los indicadores de evaluación de desempeño denotan los rasgos que eficientemente deben ser demostrados en este caso el servidor público, aun cuando el proceso de evaluación está normado, no se puede omitir el hecho que autores desde tiempos pasados como Herzberg (1959, como se citó en Alshmemri et al., 2017) le otorgan una cierta importancia a los factores que infieren en la satisfacción del empleado en su trabajo, conocidos como factores de motivación, y los establece como la variable más relevante que conllevan a una actitud positiva del empleado a la hora de realizar su trabajo.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias.* Granica.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

Álvarez Indacochea, B. V., Indacochea Ganchozo, B. S., Álvarez Indacochea, A. A., Figueroa Soledispa, M. L. & Yoza Rodríguez, N. R. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 3(15), 182-196.

Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1).

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. (6ªed.). Editorial Episteme.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional.* McGraw-Hill.

Daniels, A. C. (1993). *Gerencia del desempleo.* McGraw-Hill.

Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S. & Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos.* (3ª ed.). McGraw-Hill.

García, D., Jiménez, S. & Barahona, H. (2012). *La Evaluación del Desempeño como un elemento de gestión en las entidades públicas: el caso de la Defensoría del Pueblo* [Trabajo de Grado no públicado]. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la*

Investigación. (6ª ed.). McGraw-Hill.

Merchán Morales, A. M. & Vera Alvarez, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81-86. https://doi.org/10.34070

Ochoa, J. & Yunkor, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *ACTA JURÍDICA PERUANA*, 2(2).

Ortega Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03

Paradiso, G. (2022). *Feedback consciente.* Temas.

Ramírez, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.

Rodríguez Partidas, N. (2017). Metodo 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano. *FIPCAEC*, 2(4), 18-30.

Uría Salvador, S. A. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. http://hdl.handle.net/10644/7177

Werther, W. B. & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (3ª ed.).McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

Cálculo de muestra realizada por el programa Question Pro

De un universo de 1.100 personas, para sacar la muestra que nos permita una fiabilidad del 95%, usamos la herramienta tecnológica Question Pro, que nos arrojó los siguientes resultados en cuanto al tamaño de muestra.



ANEXO 2

Cédula de entrevista a los Jefes de los Departamentos Municipales

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
Maestría en Administración Pública

Nombre del encuestador: Carlos Limongi Hanna – María Andrea Duplaa Sacoto
Lugar donde se aplica: GADM Samborondón Ciudad: Samborondón
Fecha: Cédula No.:

DATOS PRELIMINARES

Sexo: Edad: Profesión:
Puesto del jerárquico superior: Si (_) No (_)
Años en el cargo:

Preguntas:

¿Cómo evalúa al personal que está bajo su cargo?
¿Con qué finalidad realiza Ud. las evaluaciones de desempeño?
¿Considera que los formatos de evaluación utilizados actualmente recogen la información de corte técnico, psicológico y laborales?
¿Las evaluaciones de los funcionarios siempre son realizadas por las mismas personas?
¿Ha recibido alguna capacitación a la hora de aplicar los instrumentos de evaluación?
¿Con qué frecuencia son aplicados estos instrumentos?
¿Se toman en cuenta las evaluaciones de los empleados para realizar ascensos y los incentivos?
¿Se toman en cuenta las evaluaciones de los empleados para capacitarlo en los aspectos laborales que presenten debilidades?

ANEXO 3

Encuesta a los funcionarios seleccionados dentro de los Departamentos Municipales

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
Maestría en Administración Pública

Nombre del encuestador: Carlos Limongi Hanna – María Andrea Duplaa Sacoto
Lugar donde se aplica: GADM Samborondón Ciudad: Samborondón
Fecha: Número de Cuestionario:

Estimados funcionarios:

El motivo de la siguiente encuesta es conocer tu opinión respecto de las evaluaciones de desempeño anuales realizadas en el GADMS. Esta información se utilizará meramente con fines académicos. Esta encuesta es anónima, te invito a responder con sinceridad

Edad: Estado Civil: Sexo:
Área de trabajo: Cargo: Años en el servicio:

A continuación, marque con una X en la respuesta que considere adecuada

Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Los jefes evalúan su desempeño en el departamento?					
¿Los jefes evalúan su desempeño en el departamento?					
¿Conoce los criterios de evaluación al que es sometido?					
¿Le informan cuando van hacer una evaluación?					
¿Obtiene una retroalimentación de las evaluaciones?					
¿Las evaluaciones reconocen y					

motivan el desempeño eficiente de un trabajador?					
¿Ha sido promovido después de una evaluación?					
¿Ha recibido incentivos después de una evaluación?					
¿Ofrecen cursos de capacitación o mejoramiento después de una evaluación?					

ANEXO 4

Resultados de encuesta a usuarios del GADM Samborondón

Survey	Survey Report : Evaluación del funcionario por parte del usuario del GADMS

Q1. Los materiales relacionados con el servicio que presta el GADMS (planillas, formatos, etc.) son visualmente agradables?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	2%	3
Casi nunca	4%	5
A veces	16%	20
Casi siempre	41%	52
Siempre	37%	46
Total	100%	126

Q2. Los empleados de la unidad del GADMS tienen una apariencia pulcra?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	12%	15
Casi nunca	24%	30
A veces	41%	52
Casi siempre	18%	23
Siempre	5%	6
Total	100%	126

Q3. Los empleados del GADMS están disponibles para responder sus preguntas?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	7%	9
Casi nunca	17%	22
A veces	32%	40
Casi siempre	25%	32
Siempre	18%	23
Total	100%	126

Q4. Considera que el funcionario público que lo atiende está capacitado para el puesto que ocupa?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	13%	17
Casi nunca	21%	26
A veces	36%	45
Casi siempre	18%	23
Siempre	12%	15
Total	100%	126

Q5. El servicio que ofrece el GADMS a sus usuarios es rápido?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	15%	19
Casi nunca	18%	23
A veces	30%	38
Casi siempre	16%	20
Siempre	21%	26
Total	100%	126

Q6. El funcionario público es empático cuando le platea su situación?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	13%	17
Casi nunca	22%	28
A veces	28%	35
Casi siempre	21%	26
Siempre	16%	20
Total	100%	126

Q7. El comportamiento de los empleados de públicos le transmite confianza a sus usuarios.?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	10%	12
Casi nunca	16%	20
A veces	25%	31
Casi siempre	30%	38
Siempre	20%	25
Total	100%	126

Q8. Se siente realmente asistido por los funcionarios.?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	18%	23
Casi nunca	22%	28
A veces	27%	33
Casi siempre	20%	25
Siempre	13%	17
Total	100%	126

Q9. Logra su objetivo o se va con una respuesta aceptable a su solicitud o tramite.?

Respuestas	%	Encuestados
Nunca	15%	19
Casi nunca	17%	22
A veces	29%	36
Casi siempre	30%	38
Siempre	9%	11
Total	100%	126

ANEXO 5

Forma actual de evaluación de desempeño en el GADM Samborondón

SAMBORONDÓN GAD MUNICIPAL	RESULTADOS EVALUACIÓN INDIVIDUAL	Fecha:	
		Versión:	01
		Página:	1 de 1
		Código:	IN-GEP-02-02 FOR-09

INSTITUCIÓN:	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON SAMBORONDON	**UNIDAD/PROCESO:**	XXXXXXXXXXXXXXXXXXX
APELLIDOS Y NOMBRES:	XXXXXX	**PUESTO INSTITUCIONAL:**	XXXXXXXXXXXXXXXXXXX
		GRUPO OCUPACIONAL:	0
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	**ROL DEL PUESTO:**	0

1. INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA (EVALUACIÓN DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO)		**PONDERACION**
Nivel de Cumplimiento (Ingrese información)	**100,00%**	**35%**
TOTAL: (Resultado automático)		35,00%
2. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		**30%**
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)		48,44%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)		28,13%
COMPETENCIAS TECNICAS (Resultado automático)		10,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)		10,00%
TOTAL: (Resultado automático)		**28,97%**
3. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS		**20%**
USUARIO EXTERNO		**EVALUACION**
TOTAL: (Ingrese información)	**100,00%**	20,00%
4. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS		**15%**
USUARIO INTERNO		**EVALUACION**
TOTAL: (Ingresa información)	**100,00%**	15,00%
5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS		
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable		**%**
TOTAL: (Resultado automático)		**0,0%**

RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)

	FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
1.-	**INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**	35,00%	**EXCELENTE**
2.-	**NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**	28,97%	
3.-	**NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS**	20,00%	
4,-	**NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS**	15,00%	
5.-	**SANCIONES ADMINISTRATIVAS**	0,00%	
TOTAL (Resultado automático)		**98,97%**	

OBSERVACIONES:

Duplaá Sacoto - Limongi Hanna

SAMBORONDÓN GAD MUNICIPAL	NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Fecha:	16-nov.-2023
		Versión:	01
		Página:	1 de 1
		Código:	IN-GEP-02-02 FOR-03

INSTITUCIÓN:	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON SAMBORONDON	**UNIDAD / PROCESO:**	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:	XXXXXX	**PUESTO INSTITUCIONAL:**	MIEMBRO DE JUNTA CANTONAL DE LA PROTECCION DE DERECHO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
		GRUPO OCUPACIONAL:	0
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	**ROL DE PUESTO:**	000000000-0

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
No.	**PRODUCTO INTERMEDIO**			
1.-	RECEPTAR DENUNCIAS.	Excelente	En el tiempo previsto	
2.-	AVOCAR CONOCIMIENTOS DE DENUNCIAS.	Excelente	En el tiempo previsto	
3.-	ELABORAR NOTIFICACIONES.	Excelente	En el tiempo previsto	
4.-	PRECEDIR EINGRESAR AUDIENCIAS.	Buena	En el tiempo previsto	
5.-	0			
6.-	0			
7.-	0			
8.-	0			
9.-	0			
10.-	0			

PERFIL DEL PUESTO		PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	**CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**	**B**	**R**	**I**	
1.-	PROCEDIMIENTOS JUDICIAL	○	◉	○	
2.-	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	◉	○	○	
3.-	CONOCIMIENTO DE LA CONTITUCION, CODIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	◉	○	○	
4.-	CONOCIMIENTO BASICOS DE COMPUTACION	◉	○	○	
5.-	0	○	○	○	
6.-	0	○	○	○	
7.-	0	○	○	○	
8.-	0	○	○	○	
9.-	0	○	○	○	
10.-	0	○	○	○	

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	**COMPETENCIAS**	**NIVEL**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**	**D**	**MD**	**ND**	
22	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	◉	○	○	
83	Expresión Escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	◉	○	○	
100	Comprensión Escrita	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	◉	○	○	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	**COMPETENCIAS**	**NIVEL**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**	**S**	**F**	**N**	
19	Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	◉	○	○	
1	Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	◉	○	○	
4	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	◉	○	○	

*** Esta información se llenará solo en los casos establecidos en los literales b.3 - b.4 - b.5 del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño**

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	**100%**
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)	48,44%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)	28,13%
COMPETENCIAS TECNICAS (Resultado automático)	10,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)	10,00%
TOTAL: (Resultado automático)	**96,56%**
B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS	
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable	%
TOTAL: (Resultado automático)	**0,0%**
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)	

FACTORES		EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
A.-	**NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**	96,56%	
B.-	**SANCIONES ADMINISTRATIVAS**	**0,0%**	**EXCELENTE**
TOTAL (Resultado automático)		**96,56%**	

Fecha:

Firma del Jefe Inmediato

Nombre: XXXXXX
No. Cédula: 091376541-8

Maestría en Administración Pública

ANEXO 6

Forma propuesta de evaluación de desempeño en el GADM Samborondón, como complemento a lo legalmente exigido

SAMBORONDÓN
GAD MUNICIPAL

Fecha

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	
Id del Empleado	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS A EVALUAR	**CALIFICACIÓN**				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Se comunica de manera escrita con claridad.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas					
Busca información antes de tomar una decisión.					
Siemre se muestra dispuesto resolver el problema.					
Esta disouesto al cambio ante las situaciones.					
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua					
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
No muestra resistencia a las ideas y a los cambios					
Busca nuevas maneras de rejecutatar sus actividades.					
Se esmera para aportar ideas.					
Trata de estar actualizado					
Organización y administración del tiempo					
Es capaz de trabajar bajo presión					
Ejecuta de manera efectiva las actividades asignadas					
Emplea correctamente los recursos asignados para ejecutar sus actividades.					
Enfoque del Usuario del GDA					
Se realaciona bien con los usuarios Del GDA					
Procura brindar un servicio de excelencia.					
Es empatico con las necesidades de los usuarios					
Demuestra seguridad a la hora de realizar sus funciones					

Pensamiento estratégico					
Comprende la importancia de su trabajo					
Cumple con los objetivos asignados					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para su crecimiento.					
Basa sus acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la institución					

Enfoque a resultados					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Mantiene altos niveles de desempeño					
Muestra interés por el logro de metas individuales e institucionales					

Objetivos alcanzado dede la evaluación anterior	

Objetivos para la proxima evaluación

Firma del Funcionario	Firma del Evaluador