



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO  
DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ,  
PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**

**Tesis previa a la obtención del Grado de  
Ingeniera Comercial**

**AUTORA:**

*Mercy Yanira Rodríguez Jaya*

**DIRECTOR:**

*Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos MAE.*

**Loja - Ecuador  
2017**

## CERTIFICACIÓN

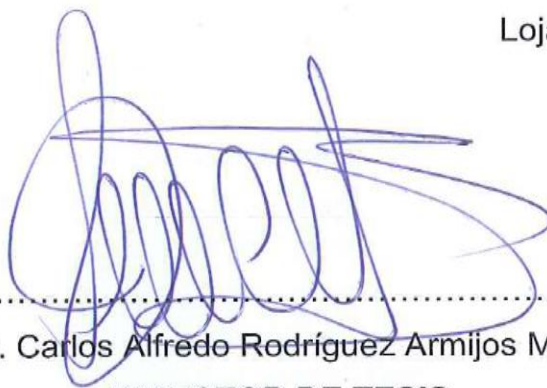
Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos MAE.

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y DIRECTOR DE TESIS.**

### ***CERTIFICA:***

Que el trabajo de tesis titulado: **“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**, desarrollado por la postulante **Mercy Yanira Rodríguez Jaya**, previa a la obtención del Grado de **Ingeniera Comercial**, ha sido realizado bajo mi dirección, control y supervisión, cumpliendo los requerimientos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja por lo que autorizo su presentación para que sea calificado por un tribunal.

Loja, Octubre del 2017



Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos MAE.

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **Mercy Yanira Rodríguez Jaya**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional- Biblioteca Virtual.

**Autora:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Firma:**.....

**Cédula:** 1105187759

**Fecha:** Loja, Octubre del 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL Y TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, **Mercy Yanira Rodríguez Jaya**, declaro ser autora de la tesis titulada “**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016**”, como requisito para optar el grado de **Ingeniera Comercial**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio digital institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 19 días del mes de Octubre del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: 

**Autora:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Cédula:** 1105187759

**Dirección:** Macará, Barrio María Auxiliadora, Calle Mayaicu S/N

**Celular:** 0990994974

**Correo Electronico:** [www.yany-23@hotmail.com](mailto:www.yany-23@hotmail.com)

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos MAE.

**Tribunal de Grado:**

**PRESIDENTE:** Dr. Luis Quizhpe Salinas Mg. Sc.

**VOCAL:** Dra. Ruth Ortega Rojas Mg. Sc.

**VOCAL:** Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE.

## DEDICATORIA

A mi Dios y a la Virgen, quienes con su poder divino me regalaron lo más hermoso que tengo en mi vida, mi familia; quien me regala un día más de vida en cada amanecer, quien me regala el saber y el entendimiento para realizar cada reto que me da la vida.

A mis amados padres Liber Rodríguez y Rosa Jaya, quienes siempre han estado conmigo encomendándose en sus oraciones, apoyándose siempre con sus palabras de aliento, muchas gracias de corazón.

A mis hermanos y hermanas que nunca me han dejado han estado siempre pendientes de mí. Quiero dedicar de todo corazón a mi sobrino Matheo, un angelito que, aunque no esté con nosotros, yo sé que nos cuida desde allá y nos derrama muchas bendiciones, es a él a quien debo y dedico todo.

***Mercy Yanira***

## **AGRADECIMIENTO**

Infinitamente a Dios y a la Virgen, por regalarme el don de vivir, a la Universidad Nacional de Loja y a mis distinguidos tutores quienes con su esfuerzo y dedicación me transmitieron sus conocimientos y enseñanzas.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará que me brindaron todo su apoyo e hicieron posible que pueda desarrollar este trabajo.

A mis compañeras y amistades, que siempre me ha brindado su apoyo incondicional en las inquietudes que se me presentaban a diario.

Finalmente quiero agradecer de todo corazón a la razón de mi vida y felicidad, mi familia, por todo su apoyo incondicional para llegar a feliz término en la meta que me propuse, les quiero mucho.

***La Autora***

**a. TÍTULO:**

**“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO  
DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ,  
PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**

## **b. RESUMEN**

La Evaluación de Desempeño del Talento Humano es muy importante para todo tipo de organización, sea pública o privada, pues ésta se constituye como una herramienta que permite evaluar y juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de los recursos humanos dentro de la institución.

El presente trabajo de tesis denominada “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”, se lo efectuó debido a que en esta entidad su personal no ha sido evaluado en cuanto al Desempeño del Talento Humano, siendo esto un elemento fundamental no solamente desde el punto de vista productivo sino también en lo social ya que este modelo de análisis brindaría un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la Municipalidad. Además propósito fundamental conocer el grado de cumplimiento de las funciones desempeñadas por cada uno del talento humano de la entidad y a su vez determinar el clima laboral existente en la misma.

Para el desarrollo del trabajo investigativo fue necesario plantear un objetivo general con el fin de realizar un análisis y evaluación del Desempeño del Talento Humano del Área Administrativa del GAD del cantón Macará y cuatro objetivos específicos: Realizar un diagnóstico la



situación actual del desempeño humano del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón. Identificar los cargos, funciones, indicadores de cumplimiento y criterios de evaluación del desempeño de los cargos y establecer propuestas de mejoramiento en relación a los resultados encontrados en la evaluación del desempeño de cada cargo de la dirección en estudio.

La metodología que se utilizó para el desarrollo de la tesis, se basó en los siguientes métodos: deductivo, inductivo, analítico, estadístico y bibliográfico; a su vez se utilizaron las siguientes técnicas de observación: directa, entrevista y finalmente la encuesta para la obtención de la información necesaria, misma que brindó una visión clara y confiable de dicha institución.

En cuanto a los resultados obtenidos del análisis del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, se pudo llegar a la conclusión de los respectivos factores aplicados en la evaluación:

La evaluación, se aplicó a los 8 servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Macará, considerando la siguiente escala de calificación: de 21-25 puntos = Excelente; 16-20 = Muy Bueno; 11-15 = Buenos; 6-10 Puntos = Insatisfactorio y 1-5 Puntos = Deficiente. Los resultados cuantitativos varían de **20 a 25 puntos** evidenciando que el personal que labora en esta área, se encuentra en un nivel de desempeño entre excelente y muy bueno; lo que significa que cada uno de los servidores públicos llevan a cabo las tareas a ellos encomendadas de

manera eficiente.

En la encuesta aplicada para medir el nivel de satisfacción de los empleados se identificó que entre los factores a mejorar con un porcentaje de **71%** de insatisfacción se encuentra el temor de expresarse y que los empleados desconocen a que puestos pueden aspirar dentro de la entidad deben; por lo que se presentan propuestas de mejorar como promover el desarrollo institucional de los colaboradores del GAD de Macará, incentivándolos a través de ascensos y el de proporcionar recursos adecuados para que los colaboradores puedan abordar las cuestiones referentes a su trabajo, además de que se recomienda poner énfasis en el desempeño y evaluación frecuente del personal para el beneficio del municipio como tal.

## **ABSTRACT**

The Human Talent Performance Evaluation is very important for all types of organizations, whether public or private, as it is a tool that allows evaluating and judging the value, excellence and qualities of human resources within the institution.

This dissertation work entitled "ANALYSIS AND EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE HUMAN TALENT OF THE ADMINISTRATIVE AREA OF THE AUTONOMOUS DECENTRALIZED GOVERNMENT OF CANTÓN MACARÁ, PROVINCE OF LOJA, FOR THE YEAR 2016", was carried out because in this entity its personnel has not being evaluated in terms of Human Talent Performance, this being a fundamental element not only from the productive point of view, but also in the social point of view, since this model of analysis would provide a support mechanism where it is directed to the fulfillment and satisfaction of planned purposes by the Municipality. In addition fundamental purpose to know the degree of fulfillment of the functions performed by each one of the human talent of the entity and in turn determine the existing work climate in the same.

For the development of the research work it was necessary to propose a general objective in order to carry out an analysis and evaluation of the Human Talent Performance of the Administrative Area of the GAD of the Macará canton and four specific objectives: To make a diagnosis the current situation of the human performance of the Area Administrative of the

Autonomous Government Decentralized Municipal of the canton. Identify the positions, functions, compliance indicators and evaluation criteria of the performance of the positions and establish proposals for improvement in relation to the results found in the evaluation of the performance of each position of the management under study.

The methodology used for the development of the thesis was based on the following methods: deductive, inductive, analytical, statistical and bibliographic; in turn the following observation techniques were used: direct, interview and finally the survey to obtain the necessary information, which provided a clear and reliable vision of this institution.

As for the results obtained from the analysis of the staff of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Canton Macará, it was possible to conclude the respective factors applied in the evaluation:

The evaluation was applied to the 8 public servants of the Autonomous Government Decentralized of the Canton Macará, considering the following scale of qualification: of 21-25 points = Excellent; 16-20 = Very Good; 11-15 = Good; 6-10 Points = Unsatisfactory and 1-5 Points = Poor. The quantitative results vary from 20 to 25 points, evidencing that the personnel who work in this area, is in a level of performance between excellent and very good; which means that each of the public servants carry out the tasks entrusted to them efficiently.

In the survey applied to measure the level of employee satisfaction, it was

identified that among the factors to be improved with a percentage of 71% of dissatisfaction is the fear of being expressed and that employees are unaware of which positions they can aspire to within the entity should ; so that proposals are presented to improve how to promote the institutional development of the Macao GAD collaborators, encouraging them through promotions and providing adequate resources so that the collaborators can address the issues related to their work, in addition to being recommended emphasize the performance and frequent evaluation of staff for the benefit of the municipality as such.

### **c. INTRODUCCIÓN**

El Talento Humano cada día se convierte en el capital más importante para todo tipo de empresas, instituciones u organizaciones tanto públicas como privadas; siendo el mismo el pilar fundamental ya que nos permite valorar todas las actitudes, el rendimiento y sobre todo el comportamiento laboral de los empleados en el desempeño de su cargo y a su vez en el cumplimiento de sus funciones diarias.

El presente trabajo de tesis tiene como propósito fundamental el “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, DE LA PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”. Para dar cumplimiento a este tema se ha tomado en cuenta algunos factores indispensables para desarrollarlo de la mejor manera:

El resumen, es una síntesis en donde se detalla claramente el contenido y se da a conocer los objetivos, logros y propuestas de mejora en las falencias que tiene el departamento de Talento Humano de la Institución actualmente. La introducción, da a conocer todos los puntos importantes que se toman en cuenta para el desarrollo del trabajo de tesis, donde se detalla un breve resumen de cada parte importante que conforma el trabajo de tesis. En la revisión de la literatura se da a conocer fundamentación teórica basándose en una recopilación bibliográfica actualizada de los autores que se han distinguido en el tema del desempeño del talento

humano, el mismo que deberá estar dirigido a todo el personal que presta sus servicios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará. Se hace mención a los materiales y métodos utilizados en el desarrollo del trabajo de tesis, lo cual permite conocer y comprender las diversas modalidades de realizar la investigación y demostrar los resultados obtenidos en cuadros y gráficos con el análisis e interpretación del autor, como también gracias a las técnicas aplicadas que fueron de gran ayuda para recabar información a través de las evaluaciones dirigidas a todo el personal de la institución. En cuanto a los resultados se aplicó la respectiva evaluación al personal que presta sus servicios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en la dirección administrativa, para determinar la situación actual y a su vez proponer cambios que ayuden al talento humano en sus fortalezas y debilidades. Dentro de la discusión se hace referencia a la situación actual del desempeño de la Dirección Administrativa, ya que comprenden la información de la realidad empírica investigada con los resultados del análisis realizada a la entidad municipal, todo esto con el fin de aportar y de sobre todo poder dar propuestas de solución para el mejoramiento de la gestión del Talento Humano en la Municipalidad del cantón Macará. Se presenta las conclusiones y recomendaciones como aporte esencial en relación a los diagnósticos realizados con las que se pretende aportar para aprovechar de mejor manera las fortalezas, y obtener mayor eficiencia y eficacia en el personal. Y finalmente se presenta la bibliografía, en donde se citan las fuentes de consulta aplicada en el trabajo de tesis; a su vez se presenta también los

anexos en donde se encuentra información gráfica que sirvió de respaldo y constancia del desarrollo del presente trabajo de tesis; y por último se tiene el índice en él se hace referencia la secuencia alfanumérica del contenido total de la tesis.



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **ANTECEDENTES GENERALES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

El Ecuador, se ha construido históricamente en función del circuito del capital, lo que dio paso a la exclusión paulatina de aquellos territorios con poca riqueza productiva. Esta desigualdad se vio reflejada en la profunda desigualdad en el desarrollo territorial del país, conduciendo a que provincias, cantones y parroquias luchan por la erradicación del centralismo, el mismo que caracterizó la administración de los recursos públicos del país.

A partir del año 2008, con la nueva Constitución se dio un cambio no solo en la denominación de los Municipios como entes gobernantes locales, sino que además se les adjudicó un nuevo campo de acción; siendo así que pasaron de Ilustres Municipalidades a ser Gobiernos Autónomos Descentralizados. Este cambio tuvo su base en el Código Orgánico de Organización y Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, con el propósito de superar las desigualdades entre los territorios e integrar al Ecuador en el uso y disfrute de la riqueza material por parte de todos los ecuatorianos (Ministerio de la Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011).

Asimismo, la reforma establecida para los municipios, se caracterizó por el establecimiento de regulaciones específicas a nivel territorial en aspectos como la composición, funciones, atribuciones y prohibiciones. En el mismo Código se describen las tres funciones integradas que realizan los GAD's: de legislación, normatividad y fiscalización; de ejecución y administración y de participación ciudadana y control social.

De acuerdo al INEC (2017), actualmente existen 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados encargados de la gestión pública de las 24 provincias del Ecuador, cada una formada por cantones, los cuales son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas como lo establece el COOTAD.

## **GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS**

Los gobiernos autónomos descentralizados son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el Código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su Título III artículo 28, menciona que el cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado

para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y
- d) Los de las parroquias rurales.

**Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.**- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

### **Competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

El artículo 55 del COOTAD indica que los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;

- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2012)

El GAD del cantón Macará, se encuentra dentro de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME, 2016), constituida en el año 1941 con el objeto de mantener y fomentar la intermunicipalidad como medio de cooperación entre los municipios, de manera que se promueva el modelo de gestión local descentralizado y autónomo en base a la planificación y coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Talento Humano**

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que es del desempeño de las personas de quienes

depende el funcionamiento y desarrollo de la institución como tal, además de permitir alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Según Gómez-Mejía, L. menciona que “los recursos humanos son las personas que trabajan en una organización. También denominado personal” (Gómez-Mejía, 2000, p. 3).

Cuando se habla de seres humanos, implícitamente se entiende que están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los demás recursos organizacionales.

### **Importancia del Talento Humano**

Para Adalberto Chiavenato

Las personas constituyen el principal activo de la organización, por ello que las organizaciones exitosas consideran que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. (Chiavenato, 2002)

Por otra parte, Gary Dessler, dice que “una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento del personal que labora en la misma” (Dessler, 2009).

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios,

recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Con respecto a la gestión de este recurso en la organización, Chiavenato sostiene que:

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2013)

Esta actividad es considerada como una de las más importantes en las organizaciones, pues de ella depende la forma en cómo se puedan ejecutar el resto de funciones a cargo de los empleados, tomando en cuenta varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para trabajar.

### **Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta del desenvolvimiento de los empleados.

Dolan, Jackson, Valle y Randall, indican que “La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Dolan, Jackson, Valle y Randall, 2003).

Dolan, Jackson, Valle y Randall, también mencionan que los objetivos de la gestión de personas son diversos debe ayudar lograr la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

**Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** no se puede pensar en la función de RH sin conocer los negocios de una organización. **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** dar reconocimiento a las personas y no solo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humana, sino también otras técnicas como un ascenso, una carta de felicitación, etc. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

**Administrar el cambio:** los cambios y tendencias que se dan en la sociedad siempre conllevan nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. (Dolan, Jackson, Valle y Randall, 2003)

Para Adalberto Chiavenato, el objetivo de la gestión de talento humano es:

Definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2013)

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende de su personal, y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.



## **Desempeño Laboral**

El desempeño laboral según Chiavenato “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2013).

Otros autores consideran otra serie de características individuales, entre ellas “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (Quintero, Africano y Faría, 2012, p. 36).

## **Evaluación del Desempeño**

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión de rendimiento humano en las empresas.

Al respecto, Ricardo Ríos expresa que:

La medición es el elemento principal del sistema de evaluación, consiste en

la realización de juicios por parte de los directores o jefes sobre lo bueno o lo malo, que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para que esté bien hecha, la medición del rendimiento deberá ser coherente en toda empresa. Esto quiere decir que todos los directores deben seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables. (Rios G, 2013, págs. 54-55)

Este un procedimiento se caracteriza por ser continuo, sistemático, y orgánico, pues con él se proporciona un juicio acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, con el fin de sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Considerando aquello, Bohlander, Snell y Sherman mencionan que:

La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás), y prospectivas (hacia adelante), que pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales, localizando por ejemplo problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, desacuerdos, motivación, entre otros. (Bohlander, Snell y Sherman, 2011)

### **Pasos para evaluar del desempeño laboral**

En la evaluación del desempeño del talento humano, se debe seguir una serie de procedimientos que permitan gestionar o dirigir las actividades, se puede también establecer una guía en la que los encargados de tomar las decisiones importantes con respecto al personal puedan hacerlo de una mejor manera y hacer uso del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

Para Bohlander, Snell y Sherman, los pasos para la evaluación “constituye el plan general para administrar el talento humano y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y

presupuesto, relacionadas con las funciones del talento humano por realizar” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 23).

Según Ivancevich, los pasos para llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral son:

**Identificación:** Consiste en determinar qué tareas de trabajo deben ser consideradas y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que resulta conveniente que el evaluador y el empleado estén de acuerdo en lo que se espera que se realice. En esta etapa se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona?; es necesario porque la descripción del puesto no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

**Medición:** Se determina el desempeño de los empleados, por lo cual es necesario comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, a fin de tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, la forma en como se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, con el propósito de que las valoraciones obtenidas sean comparadas.

**Gestión:** En este paso, se busca orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los empleados en el periodo anterior; sirve para orientar al personal a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa para alcanzar mayores niveles de rendimiento, sin olvidar la evaluación y supervisión que proporcione retroalimentación al empleado sobre su progreso y desempeño. (Ivancevich, 2010, p. 67)

## Principios de la evaluación de desempeño laboral

### ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Chiavenato establece que las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.

Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por gerentes como base para guiar y aconsejar a subordinados respecto a su desempeño. (Chiavenato, 2013)

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo, la organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales.

### **¿Quién debe evaluar el desempeño?**

Gómez-Mejía, expresa que “para determinar los métodos de evaluación, primero se debe establecer los objetivos de la evaluación del desempeño, de manera que se tenga claridad durante todo el proceso” (Gómez-Mejía, 2000).

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la empresa, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos.

### **Factores de la evaluación de desempeño laboral**

De acuerdo a Bohlander, Snell y Sherman (2011) “son todos aquellos aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de su actuación en el cargo que ocupa”.

Permiten medir el grado en el que empleado cumple con los objetivos de desempeño dentro de la organización. Entre los factores de evaluación se tiene: las metas y los compromisos; cada uno cuanto con diferentes criterios de evaluación en función del empleado y la empresa al que van a ser dirigidos.

Los mismos autores definen a estos factores de la siguiente manera:

**Metas:** Evalúan el cumplimiento de logros u objetivos, deben ser de carácter individual cuando se refieren a las asignadas a un solo empleado, o de carácter grupal cuando consideran a aquellos logros u objetivos asignados a toda un área, unidad o departamento de la organización.

**Compromisos:** Evalúan las competencias de un empleado, cuyas características son personales traducidas en comportamientos para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2011)

## Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Dessler los objetivos que tiene una evaluación de desempeño son los siguientes:

Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados durante un periodo específico de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.  
Permitir condiciones de medición del potencial humano para terminar su pleno empleo.

Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva, de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.

Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.

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.  
Identificar a los empleados que requieren actualización. (Dessler, 2009)

## Métodos de Evaluación del Desempeño

Aguilar en su investigación indica que:

El sistema de evaluación del desempeño específico que se desarrolla se organiza conforme el nivel y a las áreas de distribución de su personal, así:

- Evaluación del desempeño del personal ejecutivo (gerentes de área, subgerentes, jefes de departamento).
- Evaluación del desempeño del personal a nivel de supervisión (supervisor de oficina, supervisor de línea, de ventanas).
- Evaluación del desempeño del personal a nivel operativo (personal calificado, personal no calificado). (Aguilar, 2004)

## Métodos del desempeño orientados al pasado

De acuerdo a Chiavenato, existen varios métodos para medir el desempeño que se orientan al pasado, entre ellos se establecen los siguientes.

- **Método de escala gráfica.** - Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. La escala grafica de se constituye como una de las técnicas más sencillas y populares para evaluar el desempeño. Su aplicación consiste en enumerar las características como calidad o confiabilidad en un rango de valores para el desempeño, que puede ir desde insuficiente hasta sobresaliente para cada una de las características. Con este método se califica el desempeño en cada característica sea: experiencia, puntualidad, capacitación, entre otras; posterior a ello se suman los valores asignados a las características para obtener un total y proceder al análisis de cada una. Generalmente los factores de evaluación son comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. La ventaja de utilizar este método es que reduce distorsiones que pueden ser introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de cargos.
- **Método de lista de verificación.** - En este método, el evaluador (que suele ser el supervisor inmediato), no valora el desempeño como tal, solamente lo registra a través de frases y palabras que describen las características y rendimiento de cada empleado.
- **Método de lección forzada.** - Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual.
- **Método de evaluación por competencias 360°.** - Consiste en que cada trabajador es evaluado pro las personas de su entorno es decir por cualquier individuo con el que mantenga cierta interacción o intercambio.
- **Método de investigación de campo.** - La realiza el superior con la asesoría de un especialista que generalmente pertenece al departamento de personal, quien va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. (Chiavenato, 2013)

Chiavenato, también menciona **métodos de desempeño orientados**

**al futuro**, tales como:

**Método de autoevaluaciones.** - Se utiliza la autoevaluación de los empleados para facilitar su autodesarrollo y evitar las conductas defensivas que se presentan con la aplicación de otros tipos de evaluación.

**Método de administración por objetivos.** - Se estimula la interacción entre el empleado y el superior en el proceso de evaluación (cada empleado y su jefe establecen logros de desempeño para el futuro).

**Método de centro de evaluación.**- Predice el desempeño futuro del individuo con el fin de identificar el talento administrativo con el que se podría contar posteriormente en la organización por esto se constituye en una gran herramienta de gran utilidad para tomar decisiones sobre promoción del personal. (Chiavenato, 2013)

## **La evaluación por competencias**

Partiendo de que la definición de competencia, hace referencia a las características de personalidad, resultado de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, dependiendo del tipo de empresa u organización se trate.

Al respecto, y como lo expresa Alles (2010),

La evaluación de desempeño por competencias, debe responder a metas altas pero realistas, es decir, que puedan alcanzarse; este tipo de evaluación constituye una importante herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización, a través de la fijación de objetivos y de las competencias y de sus grados. (Alles, 2010, p. 30)

La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos, es decir, las escalas de comportamiento ofrecen a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar o evitar si desean tener éxito en su trabajo, ya que si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto, tiene la capacidad de verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido (Gómez-Mejía, 2000).

Al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas o poner al empleado en una situación incómoda, esa es una de las grandes ventajas que presenta la evaluación por competencias.

## **Perfil de las competencias**

El perfil de competencias, “es aquel formado por un conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, al igual que los comportamientos y actitudes que tienen las personas al momento de cumplir con sus tareas” (Alles, 2010, p. 45).

Por lo tanto, se entiende que la evaluación a través de modelo puede ser tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, ya que en él se describen comportamientos que se vinculan a la estructura, cultura y estrategia de la empresa. Asimismo, permite tener una diferenciación en puestos que son similares, que pueden tener perfiles totalmente diferentes, o dado el caso, una persona que parece ser apta para una empresa resulta que para otra no lo es, aun siendo el en el mismo puesto de trabajo a desempeñar.

## **Beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

De acuerdo a lo expresado por Chiavenato “realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y bien desarrollado, trae consigo beneficios tanto a corto, mediano y largo plazo” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2013).

El mismo autor indica que entre los principales beneficios se encuentran:

### **Beneficios para la organización**

- Evalúa el potencial humano con el que cuenta, a corto, mediano y largo plazo, definiendo su contribución.
- Identificar los empleados que necesitan capacitación y perfeccionando en determinadas áreas de actividad.
- Seleccionar empleados que tienen condiciones para ascensos o transferencias.



### **Beneficios para la gerencia**

- Examinar el comportamiento de los subordinados en base a las variables y los factores de evaluación.
- Contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

### **Beneficios para el subordinado**

- Conocer las expectativas de la organización en cuanto a su desempeño personal.
- Identificar sus fortalezas y debilidades.
- Hacer una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo profesional y personal.
- Reconocer las disposiciones o medidas tomadas por el gerente para mejorar su desempeño. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2013)

## **Indicadores de gestión**

“Los indicadores de gestión, son medidas o expresiones que permiten evaluar el desempeño de una organización en un tiempo determinado, en relación a sus políticas, objetivos y metas” (Zabala, 2010).

Constituyen la base para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de gestión del talento humano en una organización; que deben ser vistos desde un enfoque de efectividad total. Por cuanto, el mismo autor menciona que, los indicadores pueden ser orientados hacia la medición de alguno de los siguientes factores:

- **Indicadores de eficiencia:** Miden el manejo de los recursos como: mano de obra, materia prima, máquinas y equipos, tiempos y gastos.
- **Indicadores de eficacia:** Consideran los atributos del personal, como la calidad del servicio ofrecido, amabilidad, confiabilidad, etc.
- **Indicadores de efectividad:** Miden el impacto que tiene el desempeño del talento humano, por ejemplo, el rendimiento alcanzado, la productividad, la cobertura y la participación. (Zabala, 2010, p. 102)

## **Mejoramiento del desempeño**

Según Alles (2010) “la evaluación debe ofrecer elementos y pautas para el

mejoramiento del desempeño, con los cuales se pueda elaborar a su vez planes para lograrlo” (p. 41).

Sin embargo, la mayoría de las veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente lo que se espera de ellos, por lo cual es imprescindible que se aclare ese punto, especificando áreas de acción y responsabilidades para mejorar el desempeño.

Asimismo, identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente para luego trazar un plan de acción encaminado a corregir dicha debilidad.

### **Factores que influyen sobre el desempeño**

Entre los principales factores que afectan al desempeño laboral en una empresa u organización, se tiene los siguientes:

- Beneficios sociales
- Clima organizacional

### **Beneficios Sociales**

Según Chiavenato los beneficios sociales pueden influir en el desenvolvimiento laboral de un empleado; dichos beneficios pueden ser:

**Beneficios legales.** - son los exigidos por la legislación laboral del país, inclusive por convenciones colectivas con sindicatos tales como: vacaciones, pensión, seguros, horas extras, etc.

**Beneficios espontáneos.** - son los concedidos por la libertad de la empresa ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva, los cuales pueden incluir bonificaciones, asistencia médica, etc.

**Beneficios monetarios.** - son aquellos concedidos en dinero a través de la nómina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos, como las vacaciones, complementación de pensión, etc. (Chiavenato, 2002)

Gómez indica que los “**beneficios no monetarios**.- se ofrecen generalmente en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, como: servicio de restaurante, asistencia médica-hospitalaria, club o gremio, etc.” (Gómez-Mejía, 2000).

Por otra parte, según Chiavenato, existen otro tipo de beneficios:

**Planes asistenciales.** - son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad.

**Planes recreativos.** - son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo, en algunos casos estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. (Chiavenato, 2013)

De acuerdo a Aguilar los beneficios son:

Los beneficios sociales es una técnica que permite a la empresa una mayor integración de su personal, a la vez que la organización trata de retener a los empleados, disminuyendo su salida o rotación, estableciendo beneficios monetarios, recreativos, proporcionando facilidad a los empleados para trasladarse y desarrollarse dentro de la empresa. (Aguilar, 2004)

## **Clima organizacional**

Dessler, menciona que clima organizacional es:

El conjunto de características del medio ambiente en el cual los empleados se desempeñan, además de las condiciones de su entorno laboral que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. (Dessler, 2009)

Según Chiavenato las funciones del clima organizacional son:

**Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales.

**Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para llevar adelante a la organización y para motivar con el ejemplo.

**Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.

**Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.

**Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. (Chiavenato, 2013)

Las funciones que presenta el clima organizacional hacen que este sea percibido por los empleados como bueno o malo. Bohlander, Snell y Sherman, mencionan que “si es positivo, aspectos como la productividad, satisfacción, adaptación, innovación, serán evidentes; sin embargo, si este ambiente es negativo, la baja productividad o la falta de satisfacción también serán notorias y estas mucho más que las primeras” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Durante el proceso de elaboración del presente trabajo de tesis, se consideró tanto recursos humanos y materiales como también aquellos de carácter metodológico (métodos y técnicas) con el fin de dar respuesta de forma sistemática a las distintas interrogantes que se plantearon al inicio de la investigación.

### **Talento Humano**

- **Director de Tesis:** Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos MAE.
- **Autora:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

### **Materiales y suministros de oficina**

- Libros
- Papel bond A4
- Cuadernos
- Carpetas
- Lápiz
- Esferográficos
- Borrador
- CDS
- Cartuchos de impresora
- Internet

### **Equipo de oficina**

- Computadora portátil
- Impresora
- Cámara- filmadora
- Perforadora
- Calculadora
- Flash memory

### **Métodos**

En el desarrollo de la presente investigación dirigida al desempeño del Talento Humano del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, fue necesaria la aplicación de varios métodos y procedimientos lógicos para lograr los objetivos propuestos.

#### **Método Deductivo**

Este método “consiste en aplicar los principios descubiertos a casos particulares, es decir, se parte de lo general a lo específico; en base a hechos conocidos se puede argumentar aquellos desconocidos, y que son objeto de investigación” (Hernández, Baptista y Fernández, 2010, p. 12).

A través de este método se pudo tener una visión general de la forma organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará.

### **Método Inductivo**

Parte de casos particulares a conocimientos generales, a través de este método se puede tener una investigación completa, siempre y cuando se conozcan a detalle todos los elementos que forman el objeto de estudio.

Permitió inferir criterios y llegar a plantear la problemática general del desempeño del talento humano y detallar la información necesaria hacia la elaboración de las propuestas de mejoramiento.

### **Método Analítico**

“Se caracteriza por la extracción de cada una de las partes del objeto de estudio, con la finalidad de examinar por separado e ir detallando sus particularidades, lo que permite establecer relaciones de su composición entre sí (Hernández, Baptista y Fernández, 2010, p. 15).

Mediante este método se analizó cada uno los conceptos enunciados en la presente tesis, con el fin de precisar lo más relevante de cada tema, mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la observación y la evaluación.

### **Método Estadístico**

Obregón (2012) define al método estadístico como:

Una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, el mismo tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. (Obregón, 2012)

Facilitó el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos en el procesamiento de la información recolectada, mediante la tabulación de los valores obtenidos en base a la evaluación de desempeño aplicada a los empleados de la institución antes mencionada, lo cual permitió realizar a su vez las respectivas conclusiones sobre el desempeño del talento humano.

### **Método Bibliográfico**

Este método permite al investigador utilizar la información registrada en diferentes documentos, sean estos libros, revistas y demás contenido documental que sea necesario e importante para llevar a cabo su propia investigación.

Dio lugar a la síntesis de la información obtenida de libros, revistas, documentos existentes en bibliotecas y en la web, asimismo permitió extraer conceptos que refuerzan y sostienen la temática referida en este proyecto tesis.

### **Técnicas**

#### **Observación Directa**

Como su nombre lo indica, “permite tener una visión general del objeto de estudio, observando atentamente el fenómeno para tomar información y registrar los datos más relevantes que guarden relación con el tema de investigación” (Obregón, 2012).

Con su aplicación se pudo conocer la situación actual del Gobierno



Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, la forma como está organizado, la relación que existe dentro de la misma, las instalaciones, la comunicación y el trabajo diario.

### **Recolección Bibliográfica**

Según Hernández, Baptista y Fernández (2010), esta técnica consiste “detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (p. 34).

Se recolectó información y su aplicación fue en base a la norma desarrollada por la Asociación Americana de Psicología (APA) por sus siglas en inglés.

### **Evaluación**

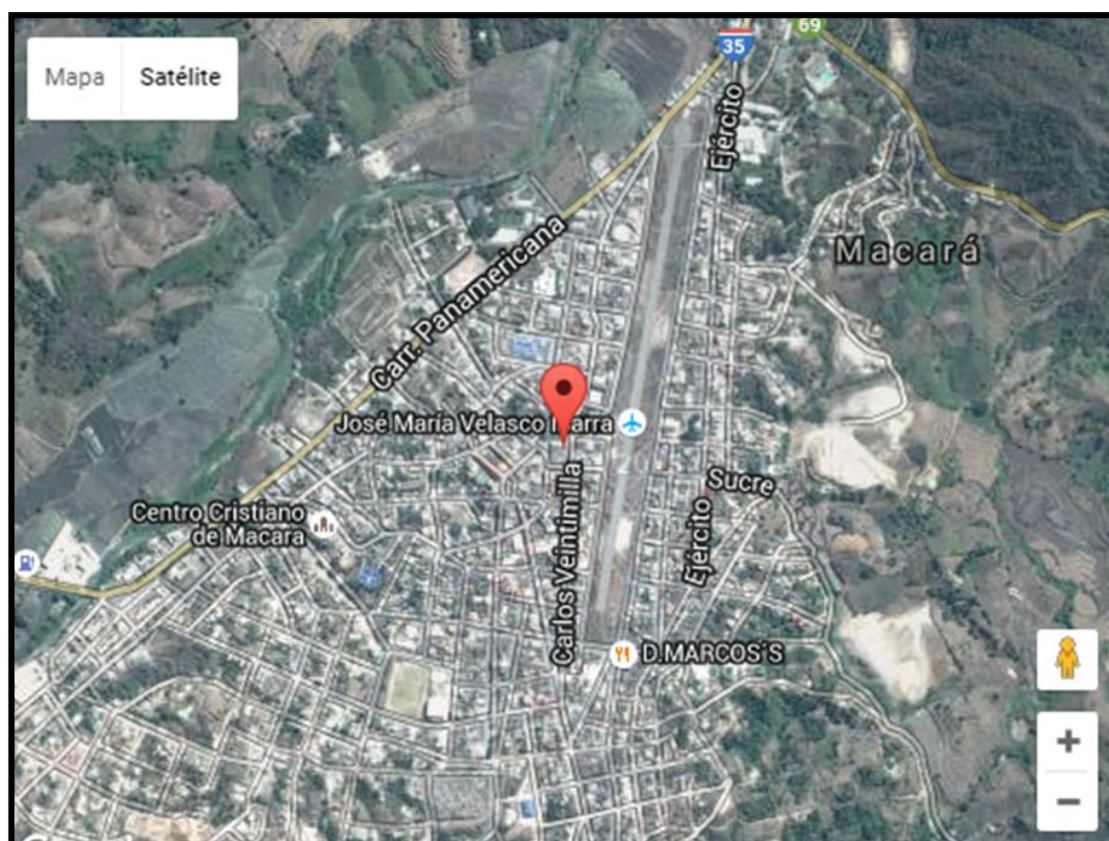
Se aplicó a los **8** empleados que prestan sus servicios en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Macará, para conocer los sistemas de trabajo de la entidad y sobre el desempeño del Talento Humano del área administrativa de la institución. (Ver anexo 1)

## f. RESULTADOS

### DATOS DE LA INSTITUCIÓN

#### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ

- **Ubicación:** El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará se encuentra ubicado entre las calles Carlos Veintimilla y José María Velasco Ibarra.



**Figura 1.** Ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Macará.  
**Fuente:** Google Maps.

## **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **Misión**

Proporcionar a la comunidad cantonal servicios públicos de calidad, con eficacia, eficiencia y buen trato, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de todos sus recursos. Liderar el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad.

### **Visión**

El Gobierno local para los próximos años, se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna altamente eficiente, que garantice productos y servicios compatibles con la conservación y preservación de recursos naturales y la demanda de la sociedad, además será capaz de asumir nuevas competencias vinculadas con el desarrollo sustentable, con identidad cultural de género, descentralizado y optimizando los recursos, para así asegurar la calidad de vida de la población y la protección de su patrimonio natural y cultural.

### **Valores**

- Ayuda Mutua.
- Responsabilidad.
- Democracia.

- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad

## **SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN**

### **Denominación del servicio**

- Atención al usuario por medio del área administrativa departamento de acción social.
- Atención al usuario por medio del centro de atención integral de discapacidades departamento de acción social.
- Programa de apoyo gerontológico.
- Programa de apoyo en el hogar y comunidad para personas con discapacidad.
- Atención al usuario por medio del proyecto de desarrollo infantil - departamento de acción social.
- Atención de servicio ambulatorio las 24 horas por emergencia.
- Alquiler de Maquinaria.
- Aprobación Permiso Construcción Obras Menores.
- Autorización Partición extrajudicial.
- Autorización Municipal de Traspaso de Dominio.
- Autorización de Aclaratoria y Modificación de Linderos Sector Urbano y Rural.
- Aprobación de Subdivisión de Terreno.
- Aprobación de Planos y Permiso de Construcción.

- Aprobación de Excedentes.
- Concesión de Certificaciones.
- Compraventa terrenos municipales.
- Inspecciones en el terreno urbano y rural.
- Atención al Usuario en las Inscripciones y Cancelaciones de Hipotecas y Otros por el departamento del Registro de la Propiedad Y Mercantil del Cantón Macará.
- Atención al Usuario en los Certificados varios por el departamento del Registro de la Propiedad del Cantón Macará.
- Concesión y renovación de permiso de operaciones.
- Matriculación y revisión vehicular

## ORGRANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE MACARÁ

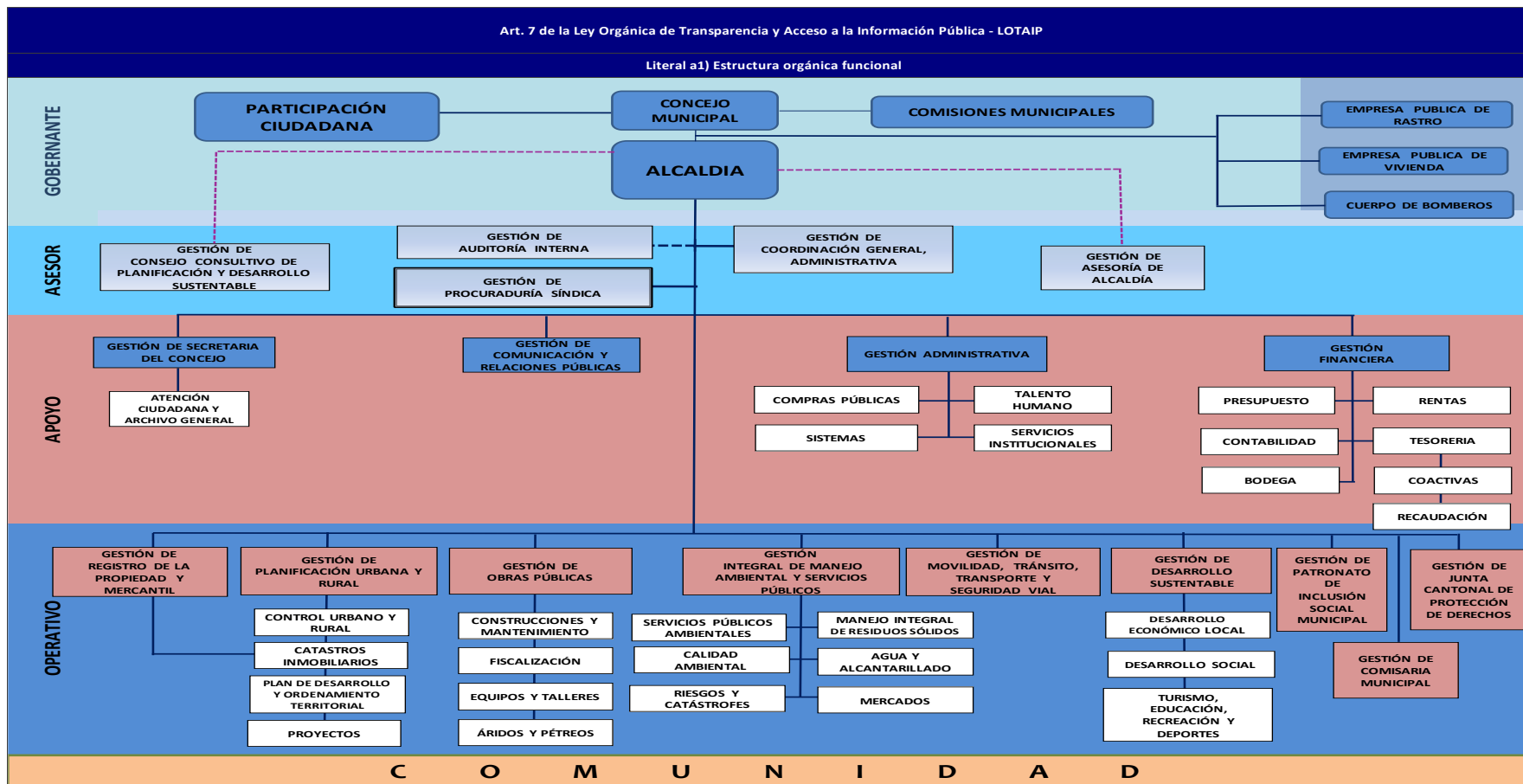


Figura 2. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará.

## **IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS, FUNCIONES E INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD DEL CANTÓN MACARÁ.**

Dentro de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Macará, se identifican cuatro unidades operantes, las cuales en su conjunto aportan al logro de objetivos institucionales.

Los colaboradores del área antes descrita, obedece a los siguientes cargos: Talento Humano; Sistemas; Servicios Institucionales y Compras Públicas, descritas a continuación:

### **1. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **DETALLE DE CARGOS DE LA UNIDAD**

- Jefe de Talento Humano
  - Asistente de Talento Humano
- Jefe de Sistemas Informáticos
  - Auxiliar de Sistemas Informáticos
- Jefe de Compras Públicas
  - Asistente de Compras Públicas
- Jefe de Servicios Institucionales
  - Auxiliar de Servicios Institucionales

## **FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

- Brindar asistencia técnica y administrativa a los diferentes procesos y subprocesos.
- Dinamizar y armonizar las actividades del talento humano municipal, tendentes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los clientes internos y externos.
- Planear y formular políticas, planes y proyectos, ejecutar sistemas técnicos de talento humano en apoyo a la gestión administrativa.
- Brindar apoyo técnico de calidad, en la automatización de la información de los sistemas de trabajo para la optimización de los servicios.
- Organizar, suministrar y controlar los servicios de mantenimiento de equipos, bienes muebles e instalaciones; así como los sistemas de seguridad y vigilancia.
- Planificar, organizar y dirigir los procesos de contratación pública institucional.
- Asesorar en materia de contratación pública y llevar los archivos de los procesos de contratación pública, en forma ordenada y secuencial.

## **TALENTO HUMANO**

### **FUNCIONES**

- Consolidar, reforzar y brindar asistencia técnica a los diferentes



procesos y subprocesos, incluidos aquellos bajo su supervisión, que haga posible la operatividad de los mismos, juntamente con el respaldo de normas, políticas y estrategias.

- Administrar de manera eficiente las diferentes acciones de personal de conformidad con la normativa que regulan las relaciones de trabajo entre la municipalidad, sus servidores (as), obreros (as)
- Elaborar registros y procedimientos de información que apoyen a los análisis técnicos.
- Planear, formular políticas, planes y proyectos y ejecutar sistemas técnicos de talento humano en apoyo a la gestión administrativa.
- Asesorar a los diversos procesos y subprocesos en materia administrativa y de manejo de personal.
- Determinar las políticas, actividades y orientación de trabajo para los diferentes equipos de gestión y relativos a los subsistemas de gestión y administración del talento humano.

## **SISTEMAS**

## **FUNCIONES**

- Determinar la factibilidad técnica, operacional y económica de nuevos sistemas de operación en función de los avances tecnológicos y nuevos requerimientos institucionales.
- Supervisar y brindar adiestramiento técnico y de calidad, al personal institucional en las áreas de manejo, programación e implantación

de nuevos sistemas informáticos.

- Evaluar periódicamente y con criterios técnicos, la eficiencia y eficacia de los diferentes programas informáticos implementados en las distintas áreas de la institución.

## **SERVICIOS INSTITUCIONALES**

### **FUNCIONES**

- Mantener un control de las instalaciones físicas municipales.
- Responsable del control de escenarios institucionales en los diferentes eventos que organiza la municipalidad y organismos relacionados con ella.
- Mantener actualizado un sistema de registros de todos los programas realizados.
- Apoyar al bienestar físico institucional mediante la organización de tareas de limpieza y mantenimiento de los diferentes edificios e instalaciones municipales.

## **COMPRAS PÚBLICAS**

### **FUNCIONES**

- Planifica, organiza y dirige los procesos de contratación pública institucional.
- Verifica el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y resoluciones expedidas sobre la materia.
- Responsable de la adquisición adecuada de bienes, materiales,

repuestos e insumos que requieren los diferentes procesos y subprocesos en base a la normativa legal.

- Participa en el establecimiento de políticas claras con proveedores para aprovechar las mejores condiciones de calidad y precios que ofrezca el mercado.

### **TABLAS DE TABULACIONES DE LAS EVALUACIONES REALIZADAS A CADA UNO DE LOS SERVIDORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GAD CANTONAL DE MACARÁ**

La evaluación, se aplicó a los 8 servidores públicos del GAD del cantón Macará, considerando la siguiente escala de calificación:

### **INSTRUCCIÓN DE LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES**

#### **ESCALA DE CALIFICACIÓN:**

Representa los distintos niveles de desempeño que puede lograr un empleado; la escala de calificación tiene carácter cuantitativo y cualitativo, lo cual se evidencia en los siguientes parámetros:

- **21-25 Puntos = Excelente:** Supera el nivel de desempeño esperado en el puesto.
- **16-20 Puntos = Muy Bueno:** Desempeña el puesto por encima de lo superado.
- **11-15 Puntos = Buenos:** El desempeño está en un nivel adecuado.

- **6-10 Puntos = Insatisfactorio:** Presenta dificultades en el desempeño de sus funciones.
- **1-5 Puntos = Deficiente:** No se encuentra cumpliendo con las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.

Una vez que se tienen los valores de cada uno de los empleados, se calculan **rangos totales**, los cuales se encuentran establecidos de la siguiente manera:

- **De 375 a 315 puntos = Excelente:** Obtener este puntaje, significa que el empleado puede ser ascendido o promovido a un cargo superior.
- **De 314 a 240 puntos = Muy Bueno:** El empleado que obtenga este puntaje como resultado final de su evaluación, podrá recibir algún tipo de incentivo o reconocimientos por las funciones realizadas.
- **De 239 a 165 puntos = Bueno:** El empleado que alcance un promedio dentro de este rango, podrá permanecer en su cargo o sea el caso ser incluido en un programa de capacitación.
- **De 164 a 90 puntos = Insatisfactorio:** Cuando el empleado obtenga este puntaje como resultado final de su evaluación, deberá someterse a un programa especial de capacitación; en el caso de reincidencia, deberá abandonar su cargo.
- **De 89 puntos o menos = Deficiente:** El empleado no es apto para desempeñar las funciones a él encomendadas, por lo que es considerado como una persona no apta para su puesto.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GAD DEL CANTÓN MACARÁ

### Datos del evaluado:

**Nombres y Apellidos:** Christian Fabricio López Vélez

**Cargo:** Jefe de Talento Humano

**Departamento:** Administrativo

### Datos del evaluador:

**Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

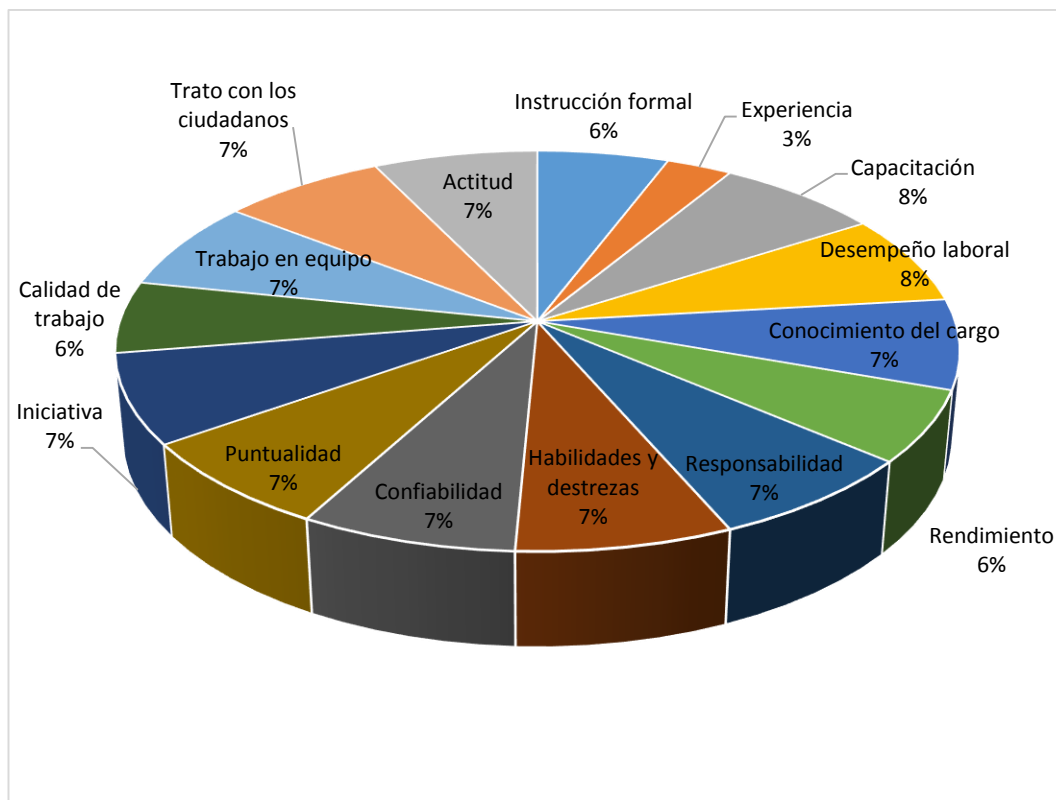
**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 1.** Evaluación al Ab. Christian López

FACTORES	PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO	PORCENTAJE
Instrucción formal	20	5,80%
Experiencia	10	2,90%
Capacitación	25	7,25%
Desempeño laboral	25	7,25%
Conocimiento del cargo	25	7,25%
Rendimiento	20	5,80%
Responsabilidad	25	7,25%
Habilidades y destrezas	25	7,25%
Confiabilidad	25	7,25%
Puntualidad	25	7,25%
Iniciativa	25	7,25%
Calidad de trabajo	20	5,80%
Trabajo en equipo	25	7,25%
Trato con los ciudadanos	25	7,25%
Actitud	25	7,25%
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 3.** Evaluación al Ab. Christian López.  
**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 2.** Rango promedio

N° DE RANGO	RANGO VALOR	EQUIVALENCIA	PUNT. TOTAL	INTERPRETACIÓN
RANGO 1	375 a 315 puntos	EXCELENTE	345	EXCELENTE
RANGO 2	314 a 240 puntos	MUY BUENO		
RANGO 3	239 a 165 puntos	BUENO		
RANGO 4	164 a 90 puntos	INSATISFACTORIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

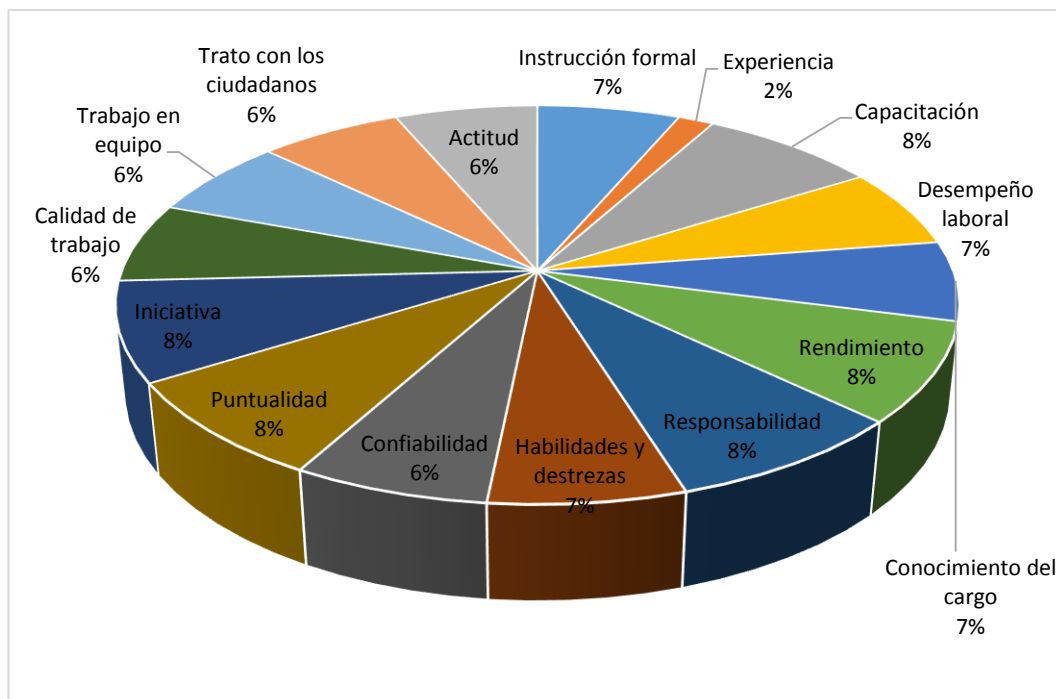
**Datos del evaluado:****Nombres y Apellidos:** Miriam Jaramillo Solano**Cargo:** Asistente del Jefe de Talento Humano**Departamento:** Administrativo**Datos del evaluador:****Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 3.** Evaluación a la Lic. Miriam Jaramillo Solano

<b>FACTORES</b>	<b>PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Instrucción formal	20	6,45%
Experiencia	5	1,61%
Capacitación	25	8,06%
Desempeño laboral	20	6,45%
Conocimiento del cargo	20	6,45%
Rendimiento	25	8,06%
Responsabilidad	25	8,06%
Habilidades y destrezas	20	6,45%
Confiabilidad	20	6,45%
Puntualidad	25	8,06%
Iniciativa	25	8,06%
Calidad de trabajo	20	6,45%
Trabajo en equipo	20	6,45%
Trato con los ciudadanos	20	6,45%
Actitud	20	6,45%
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 4.** Evaluación a la Lic. Miriam Jaramillo.

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 4.** Rango promedio

Nº DE RANGO	RANGO VALOR	EQUIVALENCIA	PUNTAJÓN TOTAL	INTERPRETACIÓN
RANGO 1	375 a 315 puntos	EXCELENTE	310	MUY BUENO
RANGO 2	314 a 240 puntos	MUY BUENO		
RANGO 3	239 a 165 puntos	BUENO		
RANGO 4	164 a 90 puntos	INSATISFACTORIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

**Elaborado por:** La Autora.



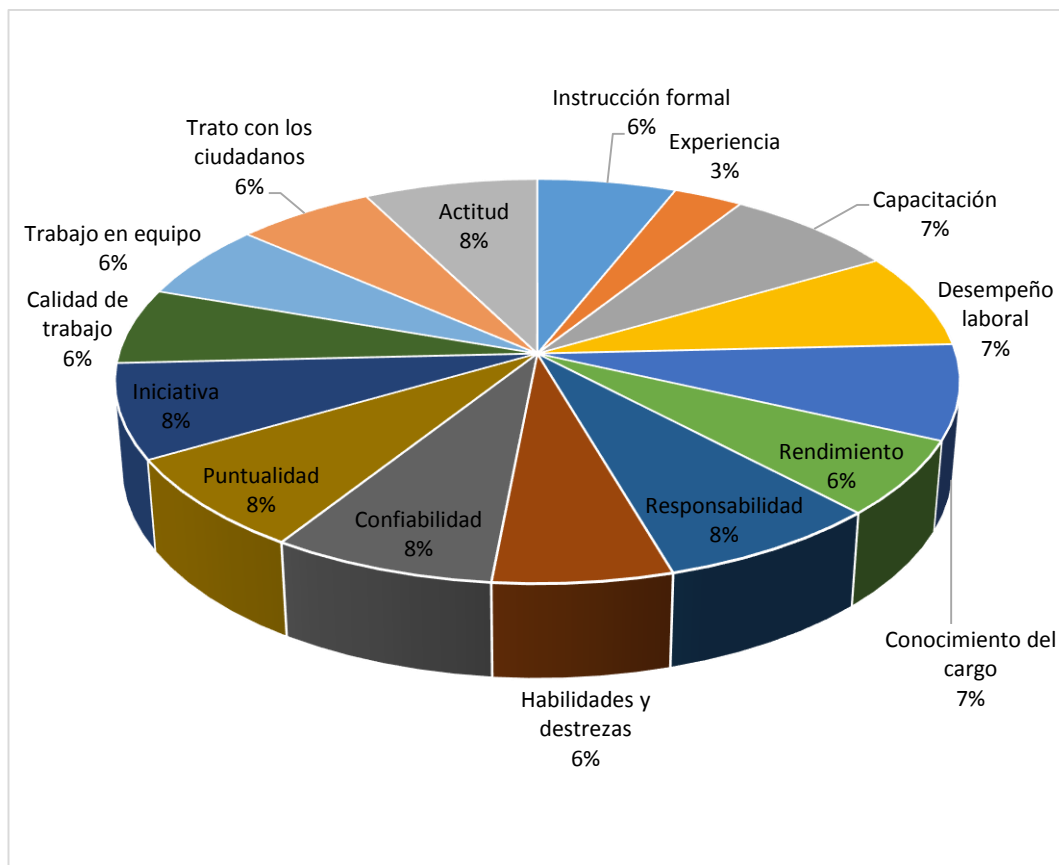
**Datos del evaluado:****Nombres y Apellidos:** Arturo Jaramillo Veintimilla**Cargo:** Jefe de Sistemas Informáticos**Departamento:** Administrativo**Datos del evaluador:****Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 5.** Evaluación al Ing. Arturo Jaramillo

<b>FACTORES</b>	<b>PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Instrucción formal	20	6%
Experiencia	10	3%
Capacitación	25	8%
Desempeño laboral	25	8%
Conocimiento del cargo	25	8%
Rendimiento	20	6%
Responsabilidad	25	8%
Habilidades y destrezas	20	6%
Confiabilidad	25	8%
Puntualidad	25	8%
Iniciativa	25	8%
Calidad de trabajo	20	6%
Trabajo en equipo	20	6%
Trato con los ciudadanos	20	6%
Actitud	25	8%
<b>TOTAL</b>	<b>330</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 5.** Evaluación al Ing. Arturo Jaramillo.  
**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 6.** Rango promedio

Nº DE RANGO	RANGO VALOR	EQUIVALENCIA	PUNTUACIÓN TOTAL	INTERPRETACIÓN
RANGO 1	375 a 315 puntos	EXCELENTE	330	EXCELENTE
RANGO 2	314 a 240 puntos	MUY BUENO		
RANGO 3	239 a 165 puntos	BUENO		
RANGO 4	164 a 90 puntos	INSATISFACTORIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

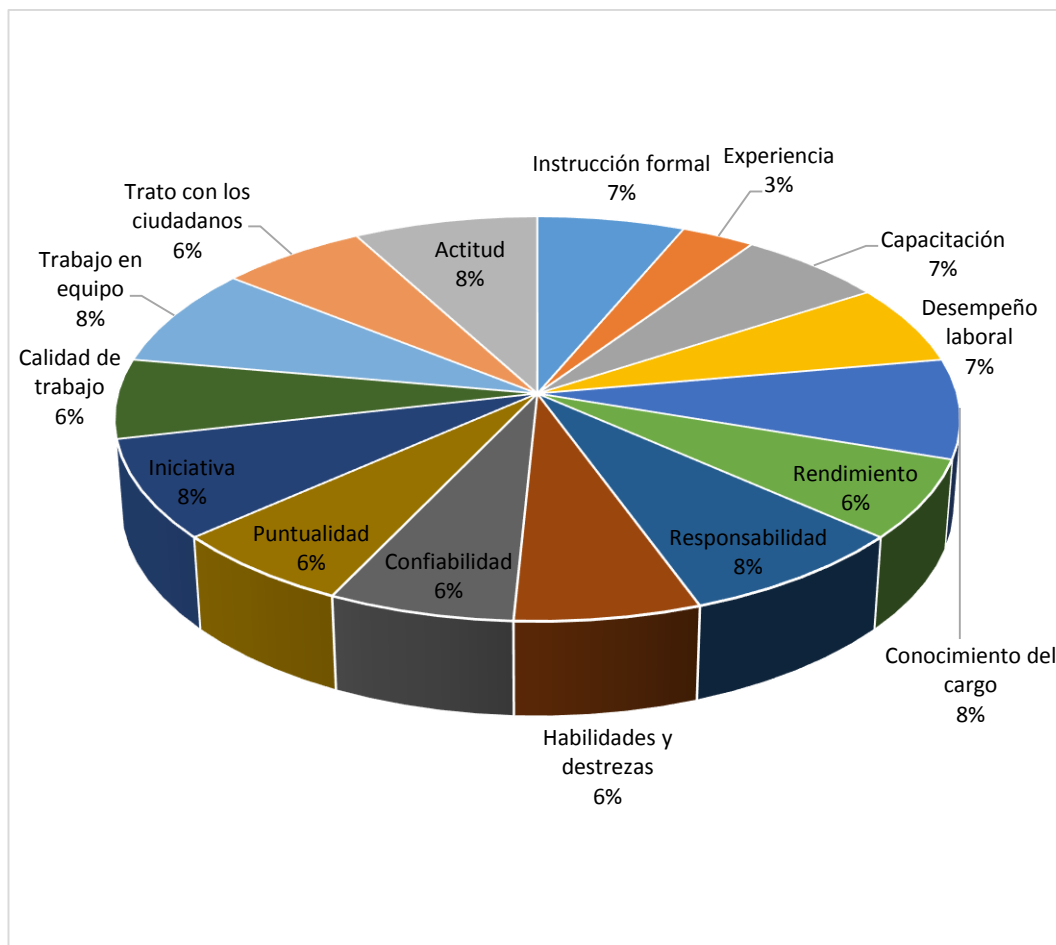
**Datos del evaluado:****Nombres y Apellidos:** Mónica Cabrera Rosales**Cargo:** Asistente de Sistemas Informáticos**Departamento:** Administrativo**Datos del evaluador:****Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 7.** Evaluación a la Lic. Mónica Cabrera

<b>FACTORES</b>	<b>PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Instrucción formal	20	6%
Experiencia	10	3%
Capacitación	20	6%
Desempeño laboral	20	6%
Conocimiento del cargo	25	8%
Rendimiento	20	6%
Responsabilidad	25	8%
Habilidades y destrezas	20	6%
Confiabilidad	20	6%
Puntualidad	20	6%
Iniciativa	25	8%
Calidad de trabajo	20	6%
Trabajo en equipo	25	8%
Trato con los ciudadanos	20	6%
Actitud	25	8%
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 6.** Evaluación a la Lic. Mónica Cabrera.

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 8.** Rango promedio

Nº DE RANGO	RANGO VALOR	EQUIVALENCIA	PUNTUACIÓN TOTAL	INTERPRETACIÓN
RANGO 1	375 a 315 puntos	EXCELENTE	315	EXCELENTE
RANGO 2	314 a 240 puntos	MUY BUENO		
RANGO 3	239 a 165 puntos	BUENO		
RANGO 4	164 a 90 puntos	INSATISFACTORIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

**Elaborado por:** La Autora.

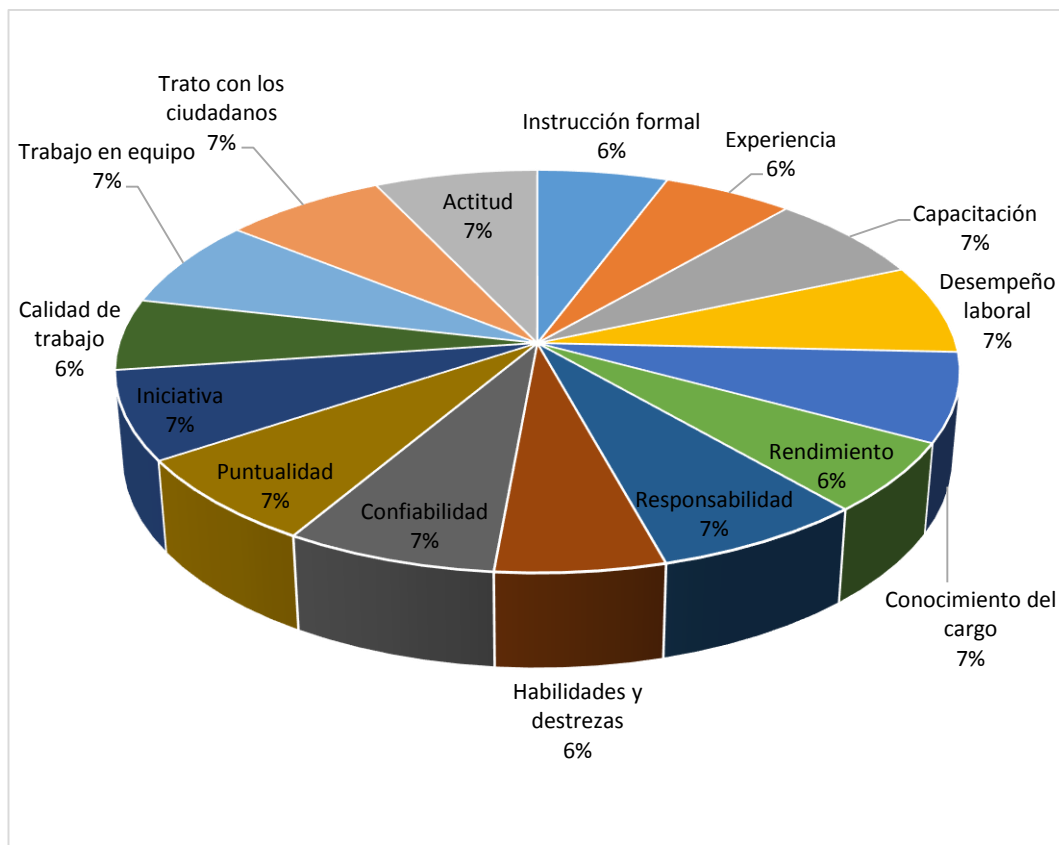
**Datos del evaluado:****Nombres y Apellidos:** Néstor Alfonso Salazar Sanmartin**Cargo:** Jefe de Servicios Institucionales**Departamento:** Administrativo**Datos del evaluador:****Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 9.** Evaluación al Ing. Néstor Salazar Sanmartin

<b>FACTORES</b>	<b>PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Instrucción formal	20	5,71%
Experiencia	20	5,71%
Capacitación	25	7,14%
Desempeño laboral	25	7,14%
Conocimiento del cargo	25	7,14%
Rendimiento	20	5,71%
Responsabilidad	25	7,14%
Habilidades y destrezas	20	5,71%
Confiabilidad	25	7,14%
Puntualidad	25	7,14%
Iniciativa	25	7,14%
Calidad de trabajo	20	5,71%
Trabajo en equipo	25	7,14%
Trato con los ciudadanos	25	7,14%
Actitud	25	7,14%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 7.** Evaluación al Ing. Néstor Salazar.

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 10.** Rango promedio

N° DE RANGO	RANGO VALOR	EQUIVALENCIA	PUNTUACIÓN TOTAL	INTERPRETACIÓN
<b>RANGO 1</b>	375 a 315 puntos	EXCELENTE	350	EXCELENTE
<b>RANGO 2</b>	314 a 240 puntos	MUY BUENO		
<b>RANGO 3</b>	239 a 165 puntos	BUENO		
<b>RANGO 4</b>	164 a 90 puntos	INSATISFACTORIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

**Elaborado por:** La Autora.

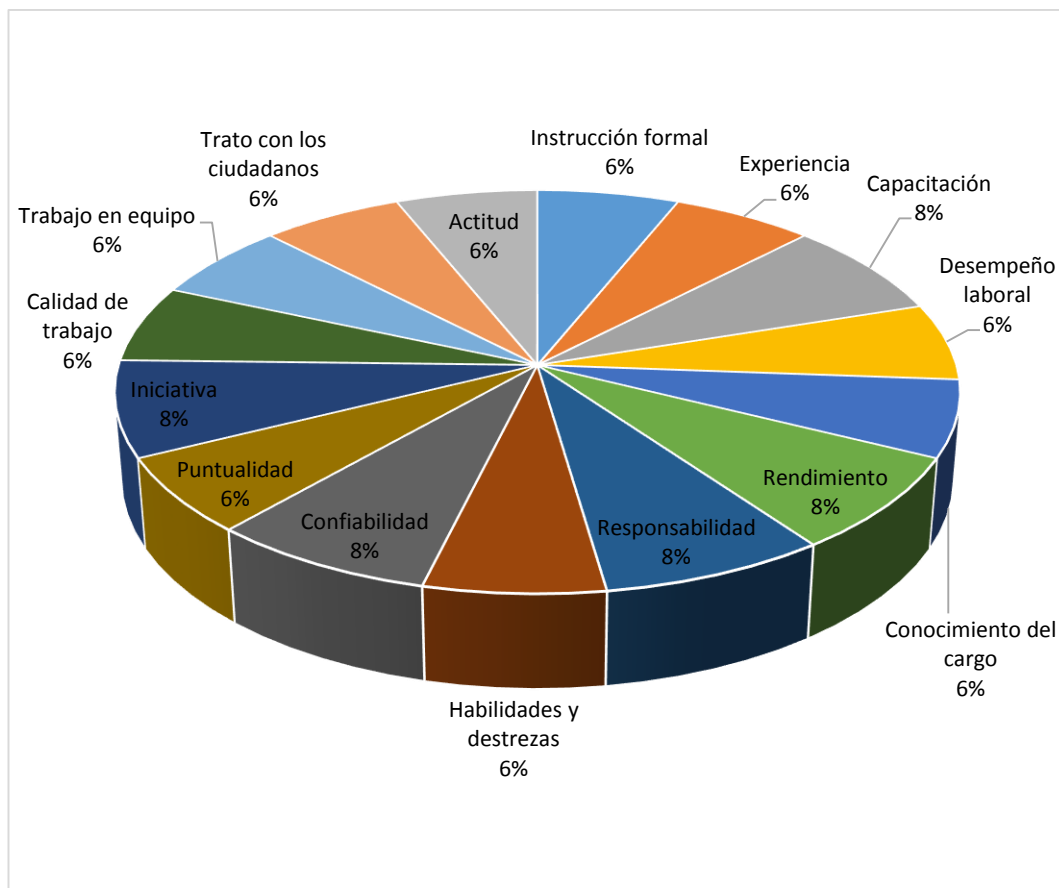
**Datos del evaluado:****Nombres y Apellidos:** Rosa Lorena Veloz Salazar**Cargo:** Asistente del Jefe de Servicios Institucionales**Departamento:** Administrativo**Datos del evaluador:****Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 11.** Evaluación a la Lic. Rosa Lorena Veloz Salazar

<b>FACTORES</b>	<b>PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Instrucción formal	20	6,15%
Experiencia	20	6,15%
Capacitación	25	7,69%
Desempeño laboral	20	6,15%
Conocimiento del cargo	20	6,15%
Rendimiento	25	7,69%
Responsabilidad	25	7,69%
Habilidades y destrezas	20	6,15%
Confiabilidad	25	7,69%
Puntualidad	20	6,15%
Iniciativa	25	7,69%
Calidad de trabajo	20	6,15%
Trabajo en equipo	20	6,15%
Trato con los ciudadanos	20	6,15%
Actitud	20	6,15%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 8.** Evaluación a la Lic. Rosa Lorena Veloz.  
**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 12.** Rango promedio

Nº DE RANGO	EQUIVALENCIA	PUNTUACIÓN TOTAL	INTERPRETACIÓN
375 a 315 puntos	EXCELENTE	325	EXCELENTE
314 a 240 puntos	MUY BUENO		
239 a 165 puntos	BUENO		
164 a 90 puntos	INSATISFACTORIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.



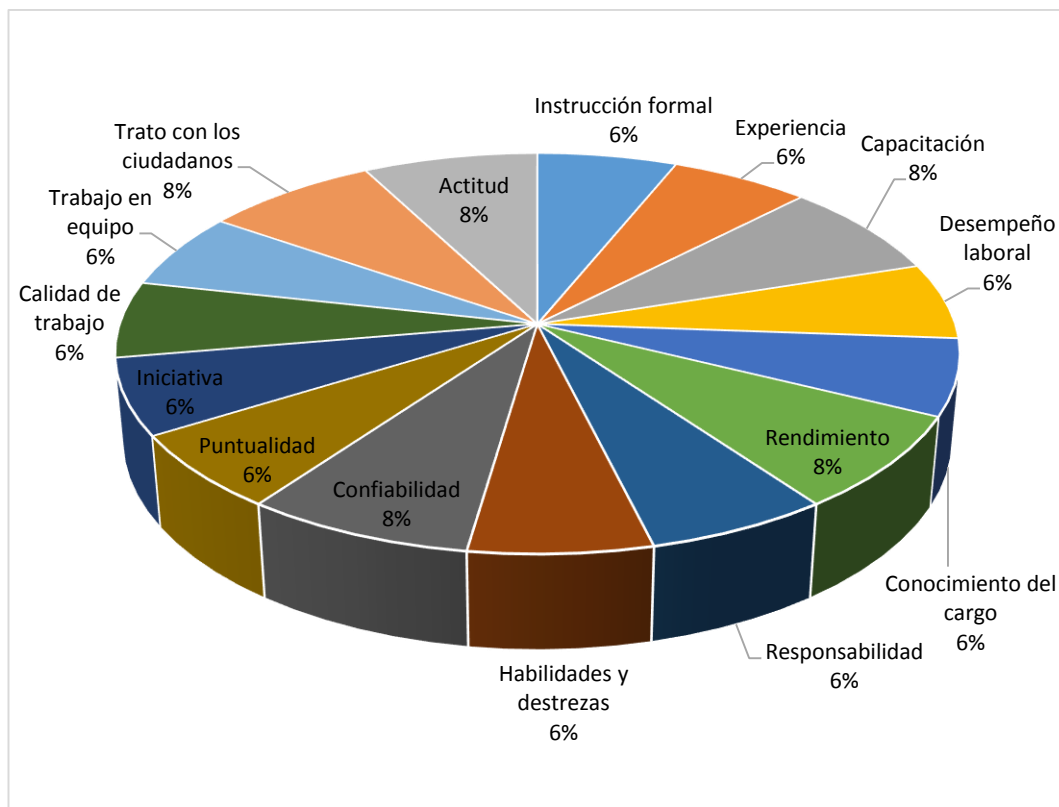
**Datos del evaluado:****Nombres y Apellidos:** Yolanda Margoth Bustamante Torres**Cargo:** Jefe de Compras Públicas**Departamento:** Administrativo**Datos del evaluador:****Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 13.** Evaluación a la Ing. Yolanda Bustamante

FACTORES	PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO	PORCENTAJE
Instrucción formal	20	6,15%
Experiencia	20	6,15%
Capacitación	25	7,69%
Desempeño laboral	20	6,15%
Conocimiento del cargo	20	6,15%
Rendimiento	25	7,69%
Responsabilidad	20	6,15%
Habilidades y destrezas	20	6,15%
Confiabilidad	25	7,69%
Puntualidad	20	6,15%
Iniciativa	20	6,15%
Calidad de trabajo	20	6,15%
Trabajo en equipo	20	6,15%
Trato con los ciudadanos	25	7,69%
Actitud	25	7,69%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 9.** Evaluación a la Ing. Yolanda Bustamante  
**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 14.** Rango promedio

N° DE RANGO	EQUIVALENCIA	PUNTUACIÓN TOTAL	INTERPRETACIÓN
375 a 315 puntos	EXCELENTE	325	EXCELENTE
314 a 240 puntos	MUY BUENO		
239 a 165 puntos	BUENO		
164 a 90 puntos	INSATISFACTORIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

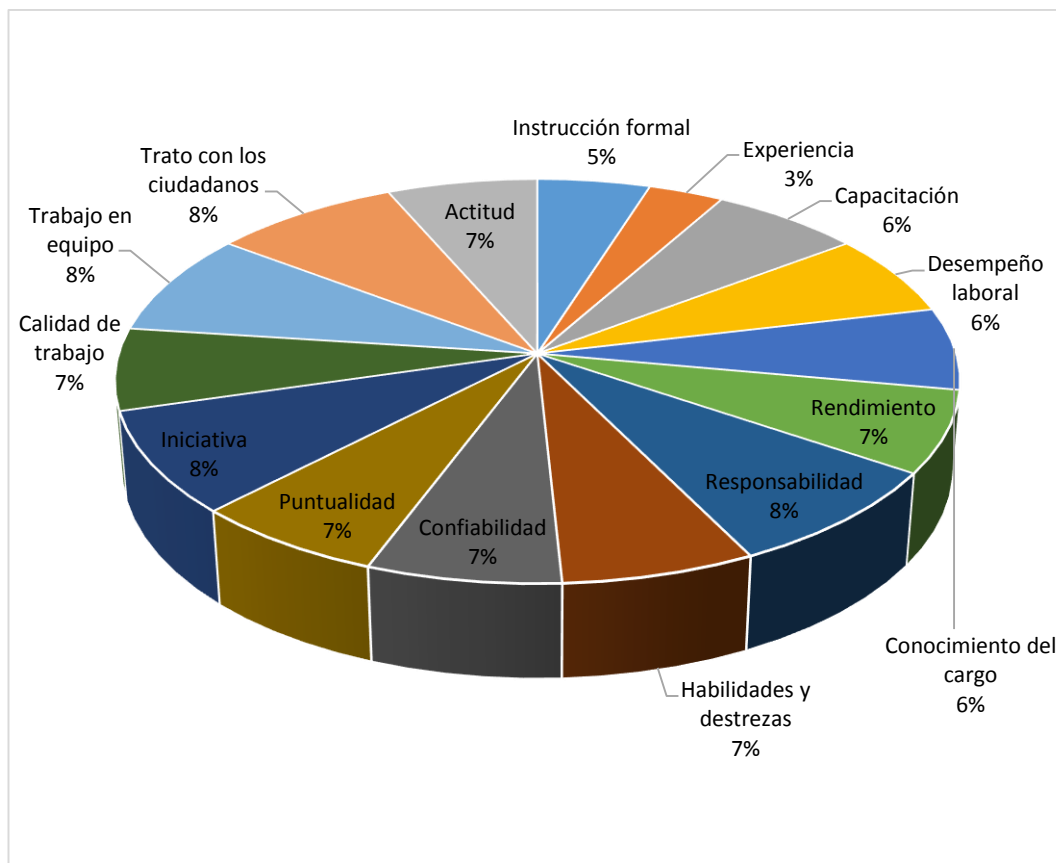
**Datos del evaluado:****Nombres y Apellidos:** Sandra Bermeo Palacios**Cargo:** Asistente del Jefe de Compras Públicas**Departamento:** Administrativo**Datos del evaluador:****Nombres y Apellidos:** Mercy Yanira Rodríguez Jaya

**Explicación:** Se dio a conocer la razón por la cual se aplica la evaluación, los factores que la componen y el puntaje que representa cada opción, a fin de determinar el rendimiento final alcanzado.

**Tabla 15. Evaluación a la Tecnóloga Sandra Bermeo**

<b>FACTORES</b>	<b>PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Instrucción formal	15	4,92%
Experiencia	10	3,28%
Capacitación	20	6,56%
Desempeño laboral	20	6,56%
Conocimiento del cargo	20	6,56%
Rendimiento	20	6,56%
Responsabilidad	25	8,20%
Habilidades y destrezas	20	6,56%
Confiabilidad	20	6,56%
Puntualidad	20	6,56%
Iniciativa	25	8,20%
Calidad de trabajo	20	6,56%
Trabajo en equipo	25	8,20%
Trato con los ciudadanos	25	8,20%
Actitud	20	6,56%
<b>TOTAL</b>	<b>305</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 10.** Evaluación a la Tecnología Sandra Bermeo.  
**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

**Tabla 16.** Rango promedio

N DE RANGO	RANGO VALOR	EQUIVALENCIA	PUNTUACIÓN TOTAL	INTERPRETACIÓN
RANGO 1	375 a 315 puntos	EXCELENTE	305	MUY BUENO
RANGO 2	314 a 240 puntos	MUY BUENO		
RANGO 3	239 a 165 puntos	BUENO		
RANGO 4	164 a 90 puntos	INSATISFACTO RIO		

**Fuente:** Área Administrativa del GAD del cantón Macará.  
**Elaborado por:** La Autora.

## EVALUACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GAD CANTONAL DE MACARÁ

Tabla 17. Evaluación del área administrativa del GAD cantonal de Macará

FACTORES	TALENTO HUMANO		SISTEMAS INFORMÁTICOS		SERVICIOS INSTITUCIONALES		COMPRAS PÚBLICAS	
	López Vélez Cristhian Fabricio	Jaramillo Solano Mirian	Jaramillo Ventimilla Arturo	Cabrera Rosales Mónica	Salazar Sanmartín Néstor Alfonso	Veloz Salazar Rosa Lorena	Bustamante Torres Yolanda Margoth	Bermeo Palacios Sandra
Instrucción formal	20	20	20	20	20	20	20	15
Experiencia	10	5	10	10	20	20	20	10
Capacitación	25	25	25	20	25	25	25	20
Desempeño laboral	25	20	25	20	25	20	20	20
Conocimiento del cargo	25	20	25	25	25	20	20	20
Rendimiento	20	25	20	20	20	25	25	20
Responsabilidad	25	25	25	25	25	25	20	25
Habilidades y destrezas	25	20	20	20	20	20	20	20
Confiabilidad	25	20	25	20	25	25	25	20
Puntualidad	25	25	25	20	25	20	20	20
Iniciativa	25	25	25	25	25	25	20	25
Calidad de trabajo	20	20	20	20	20	20	20	20
Trabajo en equipo	25	20	20	25	25	20	20	25
Trato con los ciudadanos	25	20	20	20	25	20	25	25
Actitud	25	20	25	25	25	20	25	20
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>	<b>310</b>	<b>330</b>	<b>315</b>	<b>350</b>	<b>325</b>	<b>325</b>	<b>305</b>

Fuente: Área Administrativa del GAD del cantón Macará.

Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** Con los resultados cuantitativos obtenidos se puede evidenciar que el personal que labora en el área administrativa se encuentra en un nivel de desempeño entre excelente y muy bueno; debido a que su puntuación se ubica en los rangos de 300 a 340, lo que significa que cada uno de los servidores públicos llevan a cabo las tareas a ellos encomendadas de manera eficiente.

El factor de Instrucción formal demuestra que posee la formación adecuada para desempeñar su trabajo, puesto que su título profesional está acorde a las actividades que realizan, principalmente aquellas relacionadas con los procesos gobernantes, habilitantes o de apoyo.

En lo que respecta a Experiencia evidencia que la mayoría cuenta con un rango promedio de 1 a 8 años dentro de la entidad, lo que beneficia al momento de desempeñarse profesionalmente en las tareas encomendadas, puesto que ayuda en la solución de distintos problemas que se puedan generar en el desarrollo de alguna actividad en particular. Es recomendable que el promedio mejore a fin que la eficacia de la institución sea notoria.

En lo referente a Capacitación, que involucra a cursos, talleres o seminarios que se den al personal, muestra que se ha existido una adecuada preparación, por lo que su desempeño profesional se ha mantenido en un buen nivel, ya que es importante que los conocimientos sean actualizados, sobre todo si se trata de una institución pública que presta un servicio de calidad a la ciudadanía.

El parámetro de Desempeño laboral, señala el nivel de cumplimiento de las tareas encomendadas según lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. El valor obtenido pone de manifiesto que el personal cumple adecuadamente las actividades encomendadas, lo cual se debe también al nivel de capacitación que se ha mantenido dentro de la institución.

En lo relacionado al factor de Conocimiento del cargo, demuestra que los servidores públicos de esta área dominan las funciones a su cargo, siendo responsables en informarse sobre todos los aspectos relevantes que involucra la dignidad que desempeña dentro de la institución.

En Rendimiento, es excelente considerando que el personal posea los conocimientos técnicos suficientes al momento de realizar las tareas.

Responsabilidad, factor que señala el compromiso del personal al desempeñar su trabajo, evidenciando que su actuación es eficiente, es decir el talento humano toma con seriedad el trabajo a su cargo, generando un ambiente de competencia dentro del área y por ende también de la institución.

El promedio de Habilidades y destrezas, señala que los empleados cuentan con iniciativa y destrezas al momento de efectuar un trabajo o solucionar algún problema.

Confiabilidad, muestra el nivel de independencia que tiene el personal para resolver problemas, pues se guían por los procedimientos señalados.

La Puntualidad, significa que el personal cumple a cabalidad con los horarios establecidos, evidenciando a su vez el compromiso para con la institución.

En lo que respecta a la Iniciativa, refleja que los colaboradores se caracterizan por su habilidad y facilidad a la hora de integrarse con otros grupos de trabajo, lo que mejora su nivel de desempeño.

Calidad de trabajo, pone de manifiesto que el personal de este Departamento es eficaz en el trabajo que realiza, puesto que demuestran un nivel de dedicación aceptable para cumplir con sus obligaciones.

Trabajo en equipo, evidencia que existe la colaboración necesaria para integrarse con otros empleados de la entidad, muestra la capacidad de aceptar críticas y trabaja en equipo lo que ocasiona un ambiente agradable en beneficio de la institución en general.

El trato con los ciudadanos, indica una actitud de cortesía y cordialidad para los ciudadanos lo que es muy importante, pues lo que se pretende lograr es la satisfacción de la ciudadanía en general, sobretodo en la predisposición de atención.

Actitud, significa que existe el interés del servidor público hacia su trabajo y el cumplimiento idóneo de las políticas institucionales, lo cual pone en evidencia predisposición por su centro de trabajo.

Además, también se efectuó una entrevista con el objetivo de percibir de



mejor manera la relación entre jefes y subalternos. Corresponde entonces la entrevista al director administrativo, y una encuesta a las tres jefaturas restantes y a los cuatros sub alternos.

- **Entrevista realizada al Director Administrativo**

**1. ¿Cuántos empleados tiene la Dirección Administrativa?**

La Dirección Administrativa, cuenta con ocho colaboradores, cuatro jefaturas y cuatro asistentes.

**2.- ¿Cómo considera usted al Gobierno Autónomo Descentralizado del Macará?**

La participación del GAD de Macará es muy importante debido a que es el encargo de planificar el desarrollo regional y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial.

**3.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Macará, realiza evaluación del desempeño a su personal?**

El GAD de Macará, no realiza una evaluación para medir el desempeño de sus colaboradores, lo que hace que aún no se apliquen, ya que existen muchos parámetros que habría que analizar para su posterior evaluación.

**4.- ¿Por qué cree que es importante la evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño, es muy importante y necesaria en toda empresa ya sea pública o privada, debido a que da a conocer las debilidades y fortalezas del personal al desarrollar las funciones encomendadas, y en relación a esto poderlos corregir, para poder servir de mejor manera a la colectividad.

**5.- ¿El cumplimiento de las actividades de los colaboradores del GAD de Macará, en qué se basan?**

Todas las instancias del GAD de Macará se encuentran debidamente detalladas en el reglamento Orgánico Funcional.

**6.- ¿Las tareas asignadas al personal de qué forma son controladas?**

Las tareas se controlan por la entrega oportuna de las actividades asignadas, pero no se realizan en base algún parámetro técnico.

**7.- ¿Considera usted que el personal del GAD de Macará, contribuyen eficientemente en el cumplimiento del deber de esta entidad?**

Los colaboradores del GAD de Macará son de gran apoyo para el desarrollo eficiente de las actividades y el servicio adecuado.

**8.- ¿Existe algún tipo de incentivo para el personal?**

Si, se los incentiva al reconocer en público que su trabajo se ha realizado con eficiencia.

**9.- ¿Cuál cree usted que es el rendimiento máximo que debe tener un empleado?**

El rendimiento óptimo de un empleado siempre debe ser al 100%, por ello se deben motivar de forma adecuada al mismo.

- **Encuesta realizada a los colaboradores de la Dirección Administrativa del GAD de Macará.**

Una vez conocido el punto de vista del Jefe de Talento Humano de esta entidad se consideró pertinente realizar una encuesta a los siete empleados restantes de esta unidad como son Jefe de Sistemas, Servicios institucionales, Compras públicas y a cuatro asistentes de esta dirección, con el afán de conocer su criterio en cuanto a políticas, normas, métodos de trabajo, capacitación, entre otras, cuyos resultados se muestran a continuación.

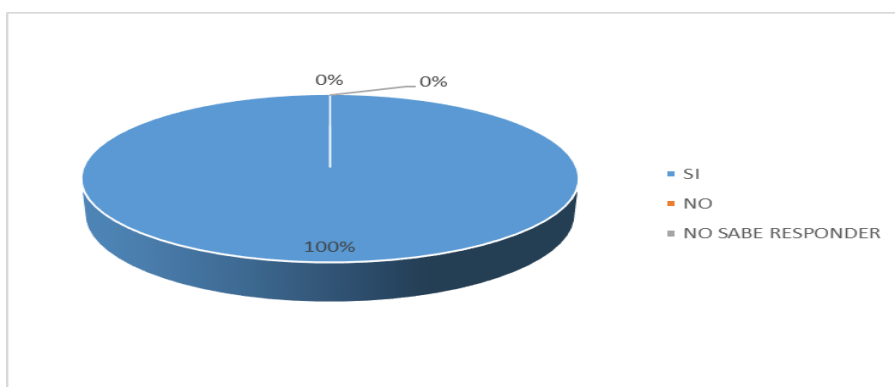
**1.- ¿Las Funciones y Responsabilidades del puesto de trabajo son claras, por lo tanto, el empleado sabe lo que espera la entidad de su parte?**

**Tabla 18.** Funciones y Responsabilidades

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 11.** Funciones y Responsabilidades.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### **Interpretación**

El 100% de los encuestados indica que las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo son claras, puesto que se encuentran definidas en el reglamento que rige a la entidad.

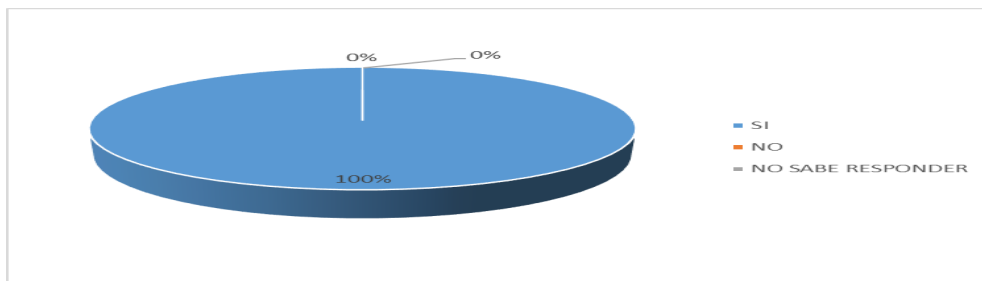
## 2. ¿Se les informa de forma oportuna y adecuada su desempeño y resultados alcanzados?

**Tabla 19.** Desempeño y resultados alcanzados

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 12.** Desempeño y resultados alcanzados.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

El 100% indica que si se les informo a tiempo sobre el desempeño de sus actividades para que ellos puedan corregir sus falencias y así realizar de forma eficiente su trabajo.

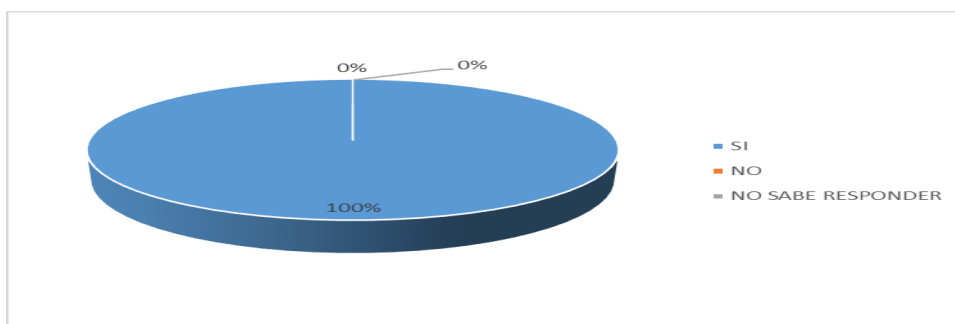
### 3.- ¿La entidad les proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto?

**Tabla 20.** Recursos para un buen desempeño en el puesto.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 13.** Recursos para un buen desempeño en el puesto.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

Los 7 colaboradores que equivalen al 100% manifiestan que si se les proporciona los recursos necesarios, como mobiliario en buenas condiciones, además la iluminación y ventilación del puesto de trabajo son los adecuados, lo que contribuya a desarrollar sus actividades de forma eficiente.

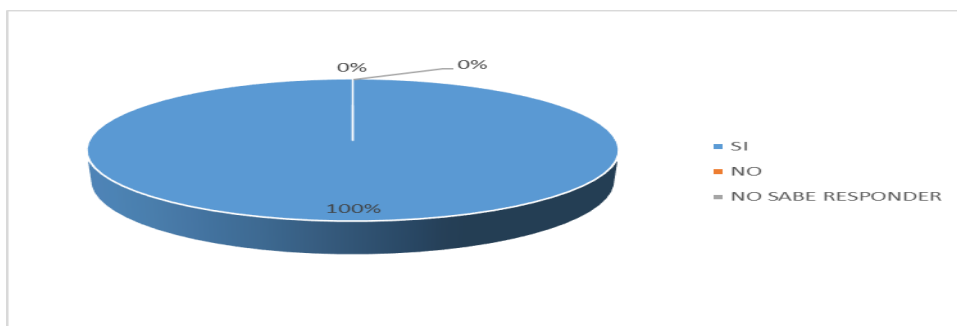
#### 4.- ¿Los Directivos les reconocen por un trabajo bien hecho?

**Tabla 21.** Reconocimiento del trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 14.** Reconocimiento del trabajo.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora

#### Interpretación

El 100% de los encuestados responden que su trabajo si es reconocido por parte de los Directivos, lo que los hace sentir motivados.

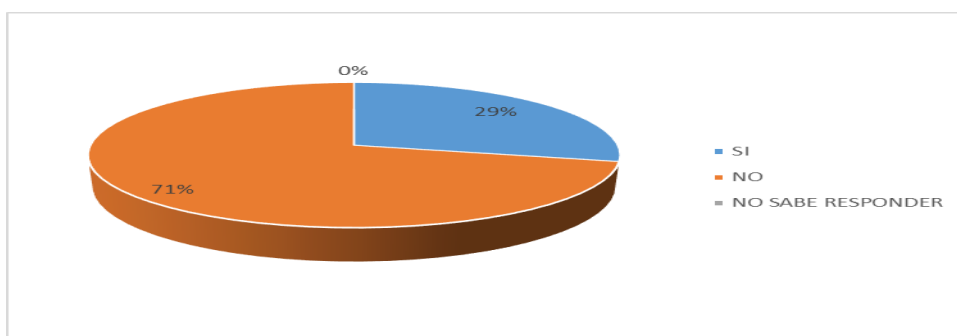
## 5.- ¿Los empleados saben a qué puestos pueden aspirar dentro de la entidad?

**Tabla 22.** Ascensos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	28,57%
NO	5	71,43%
NO SABE RESPONDER	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 15.** Ascensos.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

El 71% indica que no son informados a tiempo sobre los ascensos dentro de la institución, situación que les incomoda y en cierta forma les causa insatisfacción laboral.



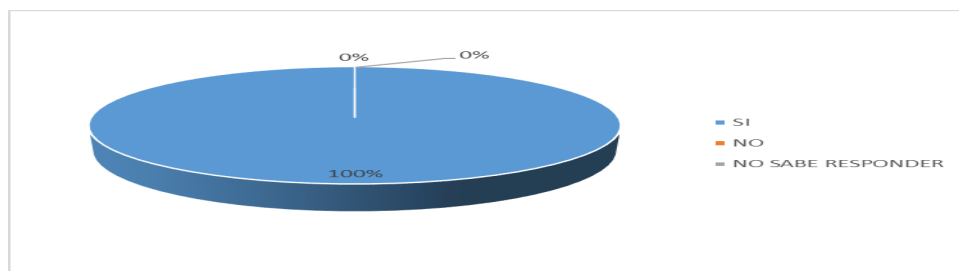
**6.- ¿Tienen suficientes oportunidades para recibir capacitación que les permita el desarrollo de sus habilidades asistenciales para la atención integral?**

**Tabla 23.** Capacitación

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 16.** Capacitación.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

Se observa que el 100% indica que la entidad si les brinda la capacitación necesaria para que puedan desempeñarse de mejor manera lo que es beneficioso puesto que con ello se cumple a cabalidad con la misión de esta unidad.

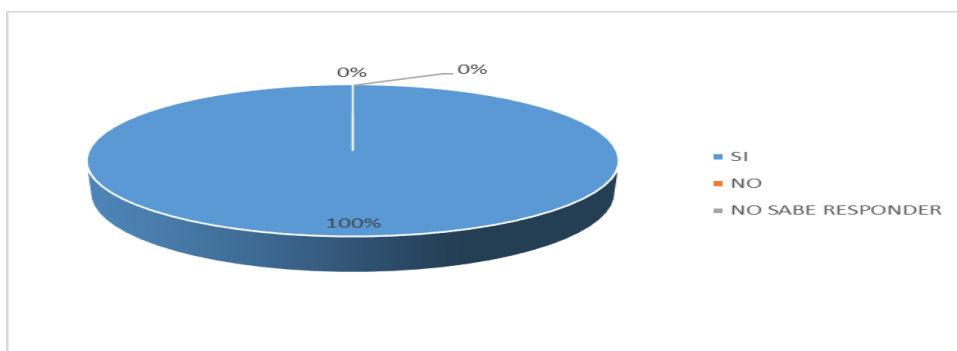
## 7.- ¿El ambiente creado por los compañeros es el ideal para desempeñar el trabajador sus funciones?

**Tabla 24.** Ambiente de trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 17.** Ambiente de trabajo.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

El 100% señala que si existe un buen ambiente de trabajo y que los compañeros de trabajo, en general, están dispuestos a ayudarse entre sí para completar las tareas asignadas.

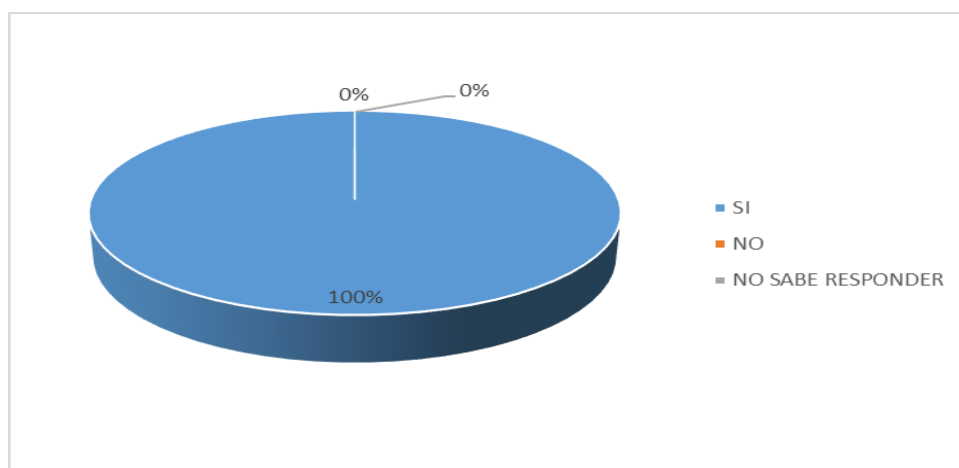
## 8.- ¿Tienen un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la entidad?

**Tabla 25.** Políticas y normas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 18.** Políticas y normas.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

Todos los encuestados indican que si tienen un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la entidad, debido a que estos son socializados de forma oportuna de igual manera se les comunica cualquier cambio que pueda existir.

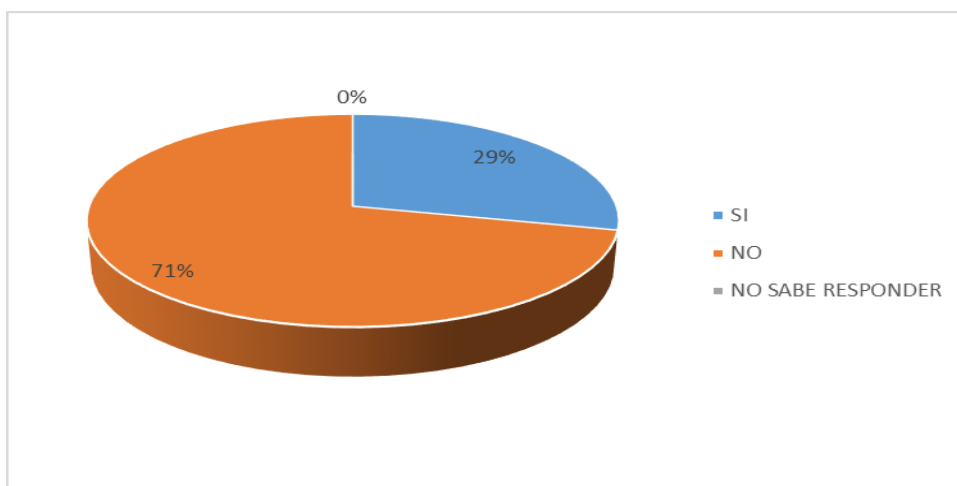
**9.- ¿El ambiente de la entidad permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias?**

**Tabla 26.** Confianza al opinar

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
NO SABE RESPONDER	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.



**Figura 19.** Confianza al opinar.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

El 71% de los encuestados indica que no existe la suficiente confianza para expresar opiniones con franqueza a veces por las situaciones políticas por ello tienen temor a represalias, por lo que algunos de los colaboradores prefieren guardar sus comentarios si observan alguna anomalía.

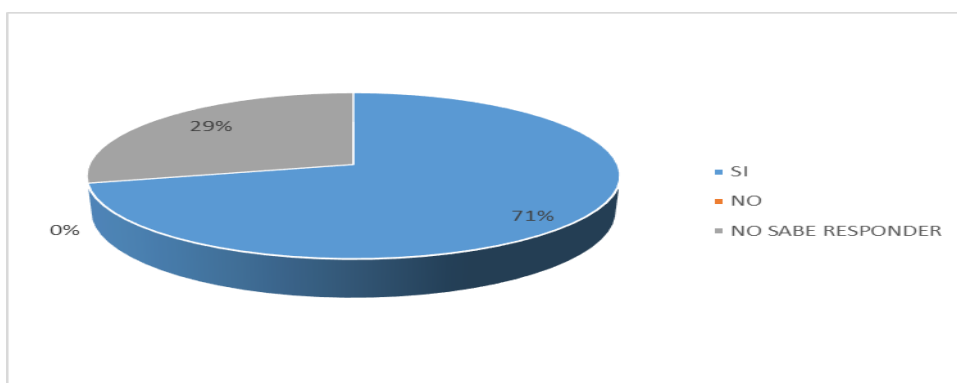
## 10.- ¿En términos generales se sienten satisfechos con el lugar de trabajo?

**Tabla 27.** Satisfacción laboral

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71,43%
NO	0	0%
NO SABE RESPONDER	2	28,57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 20.** Satisfacción laboral.

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

### Interpretación

El 71% indica que está satisfecho con su puesto de trabajo y el 29% prefieren no contestar, sin embargo, se observa que la mayor parte se sienten cómodos lo que es adecuado para el cumplimiento de la misión del GAD de Macará.

## **g. DISCUSIÓN**

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MACARÁ**

En el presente trabajo de tesis se evaluó el desempeño al talento humano el área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, con 8 personas distribuidas entre jefaturas y subalternos, se hizo una evaluación mediante la aplicación de 1 cuestionario relacionado con el Desempeño Laboral, con 15 factores.

La aplicación de la matriz de indicadores de desempeño, por el método de escalas gráficas, permitió medir el desempeño de la unidad administrativa del GAD de Macará, cuyos parámetros fueron comparados con una calificación de: Excelente, muy bueno, bueno e insatisfactorio.

El desempeño laboral es un factor de suma importancia en la organización, es una herramienta para que el empleado se comprometa con la institución, ya que una persona con mayor actitud y compromiso tendrá un mayor desempeño laboral en la institución.

De acuerdo con los resultados encontrados en la evaluación se puede decir que existe un alto grado de entrega y compromiso en el desempeño laboral por parte del talento humano, lo que muestra que el personal se sienten

comprometidos con la institución hacen de las metas de la institución sus propias metas, por lo cual el desempeño laboral es el reflejo de la actitud de compromiso en la institución.

En lo que se refiere a los resultados encontrados en la encuesta se identificó 10 preguntas mostrando un nivel general de satisfacción sin embargo en la interrogante número 5 que indica si “los empleados saben a qué puestos pueden aspirar dentro de la entidad” registra que el 71,43% no conoce acerca de esto lo que causa inconformidad en los mismo y en la pregunta 9 “El ambiente de la entidad permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias”, el 71,00% señala que lo que es importante contar con un personal motivado que trabaje con ahínco y dedicación.

De los quince factores evaluados, a los 8 empleados que laboran en el área administrativa del GAD del cantón Macará; las calificaciones demuestran que el personal tiene un desempeño laboral que se encuentra en un nivel entre muy bueno y excelente.

El desempeño laboral es un factor de suma importancia en la organización, es una herramienta para que el empleado se comprometa con las instituciones, ya que una persona con mayor actitud y compromiso tendrá un mayor desempeño laboral que la que no está comprometida.

# MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MACARÁ

## 1. FILOSOFÍA

Inducir el Talento Humano, a través de un excelente modelo de gestión pública, que se caracterice por ser participativo, eficiente y eficaz, que busque el fortalecimiento de la institución para brindar un servicio de calidad a toda la ciudadanía.

### Logo



### Nombre

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará.

### Misión

Evaluar la aportación funcional de las personas que laboran en la Institución, a través de una asertiva comunicación entre los niveles organizativos, para maximizar el desempeño y la satisfacción de todos los empleados.



## **Visión**

Mantener un talento humano evaluado, cuyo nivel de desempeño esté acorde a los requerimientos de la organización, que perdure en el tiempo y se caracterice por la calidad del servicio, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

## **2. INTRODUCCIÓN**

El objetivo principal del presente Manual de Evaluación del Desempeño es servir de guía y de consulta para las personas involucradas en el proceso de evaluación. De ahí que, se contemplen todos y cada uno de los aspectos que giran en torno al Sistema de Evaluación del Desempeño de aplicación en los diferentes procesos de gestión que el Gobierno Municipal del Cantón Macará mantiene.

El sistema de evaluación del desempeño del GAD Municipal del cantón Macará, constituye una herramienta de gran utilidad y riqueza tanto para la propia Institución como para las personas que participan del mismo, evaluadores y evaluados. Uno de los factores de mayor garantía de éxito es precisamente la forma en que el proceso se desarrolle, siendo fundamental por parte principalmente del evaluador, seguir las directrices y líneas marcadas para su correcta aplicación.

## **3. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la aportación funcional de las personas a la Institución, a través de

un modelo de evaluación eficaz de acuerdo al reglamento orgánico funcional que posee el municipio.

### **Objetivos Específicos**

- Fomentar la comunicación y la cooperación.
- Identificar talentos y potenciales y diseñar desarrollos adecuados a la persona.
- Desarrollar la carrera profesional siguiendo las líneas estratégicas de la Institución.
- Contar con un indicador objetivo que marque la progresión económica dentro de los niveles establecidos en el sistema de compensación.

## **4. LAS COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO**

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad

#### **4.1. INDICADORES DE GESTIÓN O MEDIDAS DE RENDIMIENTO**

**Concepto.** - Son medidas o expresiones que permiten evaluar el desempeño de una organización en un tiempo determinado, en relación a sus políticas, objetivos y metas.

**Finalidad.** - Constituye la base para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de gestión del talento humano en el municipio, alcanzando altos niveles de rendimiento y calidad en el servicio.

#### **4.2. BENEFICIOS DE IMPLANTAR MEDIDAS DE RENDIMIENTO**

##### **Satisfacer las expectativas de los usuarios**

Al tratarse de una institución pública, la satisfacción de la comunidad macarena en general es lo que se logra con un personal evaluado; puesto que esto se ve reflejado en la capacidad de atención a las inquietudes y solución de los problemas diarios que se presentan tanto a nivel interno como externo.

##### **Monitorear el proceso**

Ofrecer un seguimiento a todas las actividades que realizan los servidores públicos dentro del municipio, de manera que se controlen de forma continua las tareas a ellos encomendadas.

##### **Conducir el cambio**

Con los resultados obtenidos de los indicadores de gestión, se pueda tomar medidas de cambio en los ámbitos o áreas en donde se refleje dificultades para avanzar hacia el logro de objetivos o metas planteadas.

### **4.3. CATEGORÍAS DE MEDIDAS DE RENDIMIENTO**

**De calidad.** - Mide los conocimientos o competencias técnicas del puesto como: destrezas, comportamiento observable, aprendizaje continuo, conocimiento del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud de cambio y orientación de servicio.

**De tiempo.** - Expresa en términos cuantitativos la rapidez y agilidad en la atención a las personas, dependiendo del trámite a realizar.

La relación entre el tiempo y la calidad en el servicio que se brinde a la ciudadanía, se verá reflejado en la satisfacción de las personas que acudan a la Institución.

### **4.4. RESPONSABILIDADES DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

El proceso de evaluación estará a cargo del departamento de talento humano. Las personas encargadas del departamento de talento humano, serán los responsables de notificar los resultados de la evaluación a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de cinco días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados.

Sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación de la evaluación y consolidar la información y resultados de la misma, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

#### **4.5. LOS JEFES INMEDIATOS O LÍDERES DE PROCESOS**

La realización de la evaluación estará a cargo del jefe inmediato de cada departamento y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

##### **De los evaluados**

Todo el personal evaluado debe tener la predisposición durante todo el proceso de evaluación, garantizando un espacio de contacto directo con su responsable, teniendo opción de poner en común tanto el nivel de desempeñando de su actividad profesional como de identificar las áreas de desarrollo necesarias, y optar por el cambio de servicio funcional que la institución requiere, asegurando un debido cumplimiento de las actividades que se ejecutan.

#### **5. INSTRUCCIONES DE LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES**

##### **5.1. ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Señala los niveles de desempeño laboral que un empleado puede lograr, contemplando aspectos cuantitativos y cualitativos que se miden de acuerdo a las siguientes calificaciones:

- **21-25 Puntos = Excelente:** Supera el nivel de desempeño esperado en el puesto.

- **16-20 Puntos = Muy Bueno:** Desempeña el puesto por encima de lo superado.
- **11-15 Puntos = Buenos:** El desempeño está en un nivel adecuado.
- **6-10 Puntos = Insatisfactorio:** Presenta dificultades en el desempeño de sus funciones.
- **1-5 Puntos = Deficiente:** No se encuentra cumpliendo con las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.

De igual forma, se debe considerar los rangos totales de los evaluados, para lo cual se describe la respectiva calificación de cada uno, así:

- **De 375 a 315 puntos = Excelente:** Obtener este puntaje, significa que el empleado puede ser ascendido o promovido a un cargo superior.
- **De 314 a 240 puntos = Muy Bueno:** El empleado que obtenga este puntaje como resultado final de su evaluación, podrá recibir algún tipo de incentivo o reconocimientos por las funciones realizadas.
- **De 239 a 165 puntos = Bueno:** El empleado que alcance un promedio dentro de este rango, podrá permanecer en su cargo o sea el caso ser incluido en un programa de capacitación.
- **De 164 a 90 puntos = Insatisfactorio:** Cuando el empleado obtenga este puntaje como resultado final de su evaluación, deberá someterse a un programa especial de capacitación; en el caso de reincidencia, deberá abandonar su cargo.
- **De 89 puntos o menos = Deficiente:** El empleado no es apto para desempeñar las funciones a él encomendadas, por lo que es considerado como una persona no apta para su puesto.

## **6. PROPUESTA**

### **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MACARÁ**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará si bien, anteriormente ha realizado evaluaciones de desempeño laboral, este proceso ha sido únicamente para cumplir con una de las disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo, más no por iniciativa de sus directivos, como medio de control de las funciones que realizan cada uno de los empleados.

Con la presente propuesta se pretende determinar los lineamientos para una correcta aplicación de la evaluación de desempeño; cuyo fundamento sea el de mejorar y corregir a tiempo aspectos que dificulten o retrasen la realización de las funciones que tiene bajo su cargo cada servidor o servidora del municipio.

De igual manera se debe tener claro, que con el desarrollo del máximo potencial que tiene cada persona dentro de la institución para lograr las metas establecidas tanto a nivel interno como externo.

El modelo de Evaluación del Desempeño laboral con los factores a evaluar con sus respectivas calificaciones, se presentan a continuación:



## MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

### PROPUESTA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

<b>N° DE EVALUACIÓN:</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>CARGO:</b>	<b>FECHA:</b>	
<p><b>Instructivo:</b> Lea detenidamente cada una de los factores a evaluar. Responda con el mayor nivel de sinceridad, sin dejar que terceras personas intervengan en su calificación.</p>		
<b>FACTOR</b>	<b>FACTOR DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>PRIORIDAD DEL GRADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5



<b>2. Experiencia</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	Tres cursos de capacitación	15
	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25
	Cumple con el trabajo responsablemente.	20
	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15
	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	Tiene inconvenientes para presentar	5

<b>5. Conocimiento del cargo</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender.	5
	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
<b>6. Rendimiento</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.	25
	El trabajo que realiza es eficaz.	20
	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	Necesita frecuentemente supervisión	10
	Requiere eventual supervisión	15
	Requiere supervisión en casos especiales	20
	No requiere supervisión	25

<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	Requiere verificaciones continuamente.	10
	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20
	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	Casi nunca es puntual.	10
	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5

<b>11. Iniciativa</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15
	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	Tiene la capacidad de aceptar críticas, y trabaja en equipo	20
	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15

	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5
<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
..... <b>Firma del Evaluado</b>	..... <b>Firma del Jefe de Grupo</b>	..... <b>Firma del Evaluador</b>

**PROPUESTA: PROMOVER EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**Hallazgo 1:** Los empleados del departamento administrativo del GAD de Macará, no conocen a qué puestos pueden aspirar dentro de la entidad.

**Efecto:** Falta de compromiso institucional, lo que limita el buen desenvolvimiento de las actividades programadas.

**Objetivo:** Generar un ambiente de confianza y estabilidad laboral

**Meta:** Que al finalizar el año 2017 el 95% del personal se encuentre altamente motivado, al conocer que pueden ser candidatos a ascensos dentro de la entidad.

**Estrategia:** Socializar las posibles vacantes del GAD de Macará y los requisitos que deben cumplir para acceder a ellas.

**Actividad:**

- Evaluar continuamente al personal que labora en la dirección administrativa, esta evolución se la realizará una vez al mes, durante el periodo julio – diciembre del 2017.
- Realizar autoevaluaciones, cuyo objetivo es alentar el desarrollo individual, del 4 al 8 de noviembre del 2017.
- Emitir informes de desempeño de los empleados del 11 al 15 de noviembre del 2017.
- Desarrollar un plan de mejora acorde a los resultados obtenidos en las evaluaciones y autoevaluaciones del personal, en el periodo de 18 al 22 de noviembre del 2017.

**Responsable:** Talento humano

**Indicador de control:** Satisfacción laboral .

<b>PROPUESTA:</b>					
Promover el desarrollo institucional de los empleados del departamento administrativo del GAD de Macará					
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de control</b>
Generar un ambiente de confianza y estabilidad laboral	Que al finalizar el año 2017 el 95% del personal se encuentre altamente motivado, al conocer que pueden ser candidatos a ascensos dentro de la entidad.	Socializar las posibles vacantes del GAD de Macará y los requisitos que deben cumplir para acceder a ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar continuamente al personal que labora en la dirección administrativa, esta evolución se la realizará una vez al mes, durante el periodo julio – diciembre del 2017.</li> <li>- Realizar autoevaluaciones, cuyo objetivo es alentar el desarrollo individual, del 4 al 8 de noviembre del 2017.</li> <li>- Emitir informes de desempeño de los empleados del 11 al 15 de noviembre del 2017.</li> <li>- Desarrollar un plan de mejora acorde a los resultados obtenidos en las evaluaciones y autoevaluaciones del personal, en el periodo de 18 al 22 de noviembre del 2017.</li> </ul>	Talento humano	Empleados motivados/Total empleados

**PROPUESTA:** Proporcionar recursos para que los colaboradores puedan abordar las cuestiones referentes a su trabajo

**Hallazgo 2:** El ambiente de la entidad no permite a sus colaboradores expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.

**Efecto:** Personal con sentimiento de cohibición.

**Objetivo:** Incrementar el nivel de confianza para expresar sus opiniones.

**Meta:** Al finalizar el año 2017 cuente con un ambiente de trabajo propicio, donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones libremente.

**Estrategia:** Crear un sistema en donde los empleados sientan que su voz puede ser escuchada, y que su opinan cuenta para la empresa.

**Actividad:**

- Crear un buzón de sugerencias a nivel interno, periodo julio a diciembre del 2017.
- Realizar un taller de crecimiento personal y profesional, durante el periodo diciembre 2017.
- Efectuar un cronograma de reuniones periódicas en las que todo el personal comparta criterios propios de su función, en el periodo julio a diciembre del 2017.
- Elaborar un manual formal de protección al empleado, aprobado por las instancias pertinentes, para que puedan expresar sus opiniones sin temor a represalias, periodo octubre diciembre del 2017.

**Responsable:** Talento humano

**Indicador de control:** Satisfacción laboral



<b>PROPUESTA:</b> Proporcionar recursos para que los colaboradores puedan abordar las cuestiones referentes a su trabajo.					
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de control</b>
Incrementar el nivel de confianza para expresar sus opiniones	Al finalizar el año 2017 se cuente con un ambiente de trabajo propicio, donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones libremente.	Crear un sistema en donde los empleados sientan que su voz puede ser escuchada, y que su opinión cuenta para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un buzón de sugerencias a nivel interno, periodo julio a diciembre del 2017.</li> <li>- Realizar un taller de crecimiento personal y profesional, durante el periodo noviembre 2017.</li> <li>- Efectuar un cronograma de reuniones periódicas en las que todo el personal comparta criterios propios de su función, en el periodo julio a diciembre del 2017.</li> <li>- Elaborar un manual formal de protección al empleado, debidamente aprobado por las instancias pertinentes, para que puedan expresar sus opiniones sin temor a represalias, durante el periodo noviembre a diciembre del 2017.</li> </ul>	Talento humano (ver anexo 6)	Empleados satisfechos/Total empleados

### Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN (mes)	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL (mes)	DURACIÓN REAL	PERIODO 2017					
						Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
						1	2	3	4	5	6
1	Propuesta de Manual de Indicadores para la Evaluación del Desempeño de Talento Humano.	4	2 meses	5	12 meses						
2	Evaluar continuamente al personal que labora en esta dirección, periodo julio – diciembre del 2017.	1	6 meses	1	6 meses						
3	Realizar autoevaluaciones del 4 al 8 de octubre del 2017.	4	1 semana	4	1 semana						
4	Emitir informes de desempeño de los empleados del 11 al 15 de octubre del 2017.	4	1 semana	4	1 semana						
5	Desarrollar un plan de mejora del 18 al 22 de octubre del 2017.	4	1 semana	4	1 semana						
6	Crear un buzón de sugerencias a nivel interno periodo julio a diciembre del 2017.	1	6 meses	1	6 meses						
7	Realizar un taller de crecimiento personal y profesional.	5	2 días	5	2 días						
8	Efectuar un cronograma de reuniones periódicas.	1	6 meses	1	6 meses						
9	Elaborar un manual formal de protección al empleado.	4	3 meses	6	3 meses						

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

## **h. CONCLUSIONES**

- La Dirección Administrativa conformada por Talento Humano, Sistemas Informáticos, Servicios institucionales y Compras públicas cuenta con un puntaje de 305 a 375, que indica un desempeño óptimo, revelando una gestión eficiente y eficaz lo que incide notablemente en el buen desenvolvimiento de este departamento y del GAD del cantón Macará.
- El nivel de satisfacción laboral refleja una buena imagen institucional, al igual que el compromiso que tienen los empleados y trabajadores para con la entidad; sin embargo, se encontró que el 71,43% de los empleados no conocen a qué puestos pueden aspirar dentro de la entidad, lo que causa incomodidad en los empleados.
- Los resultados obtenidos en las encuestas revelaron que el 71% del personal que labora en esta unidad consideran que el ambiente de trabajo no permite expresar opiniones con franqueza debido al temor a represalias, lo que ocasiona insatisfacción de los colaboradores del GAD de Macará.
- Se establecen dos propuestas de mejora para contrarrestar el nivel de insatisfacción de los empleados del GAD del cantón Macará la primera es una alternativa para promover el desarrollo institucional y la segunda proporcionar recursos para que los colaboradores puedan abordar las cuestiones referentes a su trabajo, con ello se busca que esta unidad mejore su accionar y se ofrezca un mejor servicio a la colectividad.

## **i. RECOMENDACIONES**

- Efectuar continuamente evaluaciones de desempeño laboral, utilizando metodologías sencillas y de fácil aplicación, debido a que esto permitirá valorar los perfiles del personal cuyos resultados orienten a una correcta toma de decisiones de la unidad.
  
- Dar a conocer oportunamente sobre los ascensos que se den dentro de la institución, y promuevan la confianza entre jefes y subalternos para lograr el compromiso institucional de los colaboradores de la Dirección Administrativa.
  
- Efectuar un sistema para incrementar el nivel de confianza de los empleados para que puedan expresar sus opiniones sin ningún temor a represalias y así se cuente con un ambiente de trabajo propicio que se vea reflejado en la calidad del servicio brindado.
  
- Desarrollar las propuestas establecidas en el presente trabajo, debido a que en esta consta de forma detallada las acciones a seguir para corregir ciertas falencias y el personal desempeñe de mejor manera su trabajo logrando así servir de mejor manera a la colectividad macarena.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal* (Cuarta edición ed.). Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Asociación de Municipalidad Ecuatorianas. (2016). *Asociación de Municipalidad Ecuatorianas*. Obtenido de <http://ame.gob.ec/ame/index.php/institucion/historia>
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomson.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Cuarta Edición ed.). Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 29 de 11 de 2015
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson educación.
- Dolan, S. L., Jackson, S., Valle, R., & Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Macará. (2017). <http://www.municipiomacara.gob.ec>. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <http://www.municipiomacara.gob.ec>: <http://www.municipiomacara.gob.ec/gadmacara/index.php/joomla-pages-2/menup-macara-canton>
- Gómez-Mejía, L. R. (2000). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/municipios-y-consejos-provinciales/>

- Ivancevich, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Ministerio de la Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (Febrero de 2011). COOTAD. *Primera*. Quito, Ecuador. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/codigo-organico-de-organizacion.pdf>
- Montejo, A. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*. Recuperado el 7 de enero de 2017, de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion\\_al\\_desempeno\\_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1488471050&Signature=3T9n01YIJYqtOBMhoxtgVY7vpm8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion\\_del\\_](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1488471050&Signature=3T9n01YIJYqtOBMhoxtgVY7vpm8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del_)
- Obregón, J. (2012). Método estadístico. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2012). Clima Organizacional y Desempeño Laboral Empresarial. *NEGOTIUM-Ciencias Gerenciales*, 3(9), 19. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>
- Ramón, G. (2002). *Macará mi tierra linda*. Ecuador.
- Rios G, R. M. (2013). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Bogotá, Colombia: ICONTEC. Recuperado el 28 de 11 de 2015
- Zabala, W. (2010). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Bogotá: Grupo Regional ISO.

## **k. ANEXOS**

### **Anexo 1: Ficha Resumen del Proyecto**

#### **a) TEMA**

**“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**

#### **b) PROBLEMÁTICA**

La participación activa del Talento Humano en la actualidad es de vital importancia, ya que este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo. Por otra parte la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían acceso las personas de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan el debido a la globalización en un mundo competitivo; es por esto que el talento humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logre los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa. (Garzon, 2012)

El G.A.D del cantón Macará en la actualidad no ha sido evaluado en cuanto al Desempeño del Talento Humano, siendo este muy importante en la entidad, no solamente desde el punto de vista productivo sino también en lo social ya que este modelo de análisis brindaría un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la Municipalidad. Por afecto a esta problemática se ha creído conveniente realizar un análisis de desempeño del Talento Humano en donde se pueda verificar el dinamismo personal y profesional de cada uno de los trabajadores dentro y fuera de la entidad municipal.

El problema de la investigación radica en la probabilidad favorable o no de realizar este tipo de análisis y evaluación del desempeño del Talento Humano en el G.A.D. Municipal del cantón Macará e incentivar a cada uno del personal que hayan lazos de compañerismo en el crecimiento personal de cada uno de ellos de igual manera a que la entidad municipal se sienta comprometida con su gente a brindar continuamente capacitaciones, espacios de diversificación, salud ocupacional y demás aspectos que por pequeños que sean hacen que el trabajador se sienta como en casa en su trabajo.

### **c) OBJETIVOS**

#### **Objetivo general:**

- Realizar un análisis y evaluación del Desempeño del Talento Humano del Área Administrativa del Gobierno Autónomo



Descentralizado Municipal del cantón Macará, Provincia de Loja, para el año 2016”

**Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará
- Identificar los cargos, funciones, indicadores de cumplimiento y criterios de evaluación del desempeño de los cargos del Talento Humano del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, Provincia de Loja.
- Elaborar el formulario de evaluación del desempeño de cada cargo de dirección Administrativa.
- Establecer propuestas de mejoramiento en relación a los resultados encontrados en la evaluación del desempeño de cada cargo de la dirección en estudio.

**d) METODOLOGÍA**

**Método Inductivo:** Este método permitirá inferir criterios y llegar a plantear la problemática general del desempeño del talento humano en la Dirección Administrativa del G.A.D del cantón de Macará, y generalizar esa información hacia la elaboración de las propuestas de mejoramiento.

**Método Deductivo:** Mediante el desarrollo de este método, se utilizará

para seguir el proceso de estudio para analizar de qué manera está organizada el talento humano de la Dirección Administrativa dentro del G.A.D, municipal del cantón.

**Método Analítico:** Mediante el cual se analizará cada uno los conceptos enunciados en la presente investigación de modo que se pueda dar demostraciones claras y precisas de los temas tratados, con el fin de que se logre su fácil captación, mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista encuesta y observación.

**Método Estadístico:** Facilitará el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos que refleja dentro de la investigación la recolección de información sobre la tabulación de las encuestas, lo cual permitirá realizar la obtención de las conclusiones respecto al proyecto del desempeño del Talento Humano de la Dirección Administrativa.

**Método Bibliográfico:** Es de trascendental importancia ya que, mediante la investigación, el análisis y la síntesis que se realizará en libros, revistas, documentos existentes en bibliotecas y en la web, permitirá extraer conceptos que refuerzan y sostienen la temática referida en este proyecto investigativo.

### **Técnicas**

**Observación Directa:** Permitirá observar sobre la situación actual del G.A.D municipal como está organizado, la relación que existe dentro de la

misma, las instalaciones, la capacidad, la comunicación, y el trabajo diario.

**Entrevista:** Se la aplicará al Jefe del talento humano, para recolectar toda la información más importante acerca del G.A.D. municipal del cantón Macará, para conocer la organización actual como está estructurado el mismo en cuanto a departamentos, servicios y el número de personas que laboran en la institución.

**Encuesta:** Se aplicará al personal que labora en la Dirección Administrativa G.A.D. municipal del cantón Macará, cuyo total es de 8 colaboradores, para conocerlos los sistemas de trabajo de la entidad sobre la aplicación del Talento Humano, el título que posee cada trabajador, tiempo de desempeña, reglamentos, etc.

**Recolección bibliográfica.** - Se recolectará información para sustentar la revisión de literatura del trabajo investigativo.

## Anexo 2

**LISTA DE LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON MACARÁ A QUIENES SE LES APLICÓ LA ENCUESTA**

No.1	TITULO PROFESIONAL	APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACIÓN PUESTO O	CÉDULA DE CIUDADANÍA	DIRECCIÓN Y/O UNIDAD	GRUPO OCUPACIONAL
1	Abogado	LOPEZ VELEZ CRISTHIAN FABRICIO	JEFE DE TALENTO HUMANO	1103094890	HABILITANTES O APOYO	S P 7 A MDT-060
2	Licenciada	JARAMILLO SOLANO	ASISTENTE DE OFICINA	1105107062	ASESOR	N.J.S A MDT-060
3	Ingeniero	JARAMILLO VEITIMILLA	JEFE DE SISTEMAS	1103644678	HABILITANTE O APOYO	N.J.S A MDT-060
4	Licenciada	CABRERA ROSALES	ASISTENTE DE OFICINA	1103383038	ASESOR	S.PUBLICO APOYO 4
5	Ingeniero	SALAZAR SANMARTIN NESTOR	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	1101482006	HABILITANTES O APOYO	S.PUBLICO DE APOYO 1
6	Licenciada	VELOZ SALAZAR	ASISTENTE OFICINA	0922675509	ASESOR	S. PUBLICO DE APOYO 1
7	Ingeniera	BUSTAMANTE TORRES	JEFE DE COMPRAS	1708097256	HABILITANTES O APOYO	S P 7 A MDT-060
8	Tecnóloga	BERMEO PALACIOS SANDRA	ASISTENTE DE OFICINA	1104041767	ASESOR	S. PUBLICO DE APOYO 1

**Anexo 3: Evaluación aplicada al personal de la Dirección Administrativa del GAD de Macará.**

<b>Colaborador:</b>	<b>López Vélez Cristian Fabricio</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>		<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20

	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25
	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20
	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15
	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
	<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender
<b>B</b>		Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
<b>C</b>		Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
<b>D</b>		Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
<b>E</b>		Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.	25
	<b>B</b>	El trabajo que realiza es eficaz.	20
	<b>C</b>	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
	<b>D</b>	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
	<b>E</b>	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15

	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10
	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20
	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por sí solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15

	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar críticas, y trabaja en equipo	20
	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5
<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es cortés, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>345</b>



Colaborador	Jaramillo Solano Mirian		
FACTORES	CARACTERISTICAS		PUNTAJE
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25
	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20
	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15

	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	5
	<b>B</b>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	<b>C</b>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	<b>D</b>	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	<b>E</b>	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
	<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.
<b>B</b>		El trabajo que realiza es eficaz.	20
<b>C</b>		Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
<b>D</b>		Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
<b>E</b>		No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10
	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20

	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15
	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar críticas, y trabaja en equipo	20
	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5

<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>310</b>

<b>Colaborador:</b>		Jaramillo Ventimilla Arturo	
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>		<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25

	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20
	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15
	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	5
	<b>B</b>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	<b>C</b>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	<b>D</b>	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	<b>E</b>	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.	25
	<b>B</b>	El trabajo que realiza es eficaz.	20
	<b>C</b>	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
	<b>D</b>	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
	<b>E</b>	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5

<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10
	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20
	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15
	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5

<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar criticas, y trabaja en equipo	20
	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5
<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>330</b>



<b>Colaborador:</b>		Cabrera Rosales Mónica	
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>		<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25

	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20
	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15
	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	5
	<b>B</b>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	<b>C</b>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	<b>D</b>	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	<b>E</b>	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.	25
	<b>B</b>	El trabajo que realiza es eficaz.	20
	<b>C</b>	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
	<b>D</b>	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
	<b>E</b>	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10

	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10
	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20
	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15

	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar críticas, y trabaja en equipo	20
	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5
<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>315</b>

<b>Colaborador:</b>		Salazar Sanmartín Néstor	
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>		<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25
	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20

	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15
	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	5
	<b>B</b>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	<b>C</b>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	<b>D</b>	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	<b>E</b>	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.	25
	<b>B</b>	El trabajo que realiza es eficaz.	20
	<b>C</b>	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
	<b>D</b>	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
	<b>E</b>	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10

	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20
	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15
	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar criticas, y trabaja en equipo	20

	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5
<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>350</b>



<b>Colaborador:</b>		Veloz Salazar Rosa	
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>		<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25
	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20
	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15

	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	5
	<b>B</b>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	<b>C</b>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	<b>D</b>	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	<b>E</b>	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.	25
	<b>B</b>	El trabajo que realiza es eficaz.	20
	<b>C</b>	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
	<b>D</b>	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
	<b>E</b>	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10
	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15

	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20
	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15
	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar críticas, y trabaja en equipo	20
	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15

	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5
<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>325</b>

<b>Colaborador:</b>		Bustamante Torres Yolanda	
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>		<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25
	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20

	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15
	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	5
	<b>B</b>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	<b>C</b>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	<b>D</b>	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	<b>E</b>	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.	25
	<b>B</b>	El trabajo que realiza es eficaz.	20
	<b>C</b>	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
	<b>D</b>	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
	<b>E</b>	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10

	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20
	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15
	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar criticas, y trabaja en equipo	20

	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5
<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>325</b>



<b>Colaborador:</b>		Bermeo Palacios Sandra	
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>		<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Instrucción Formal</b>	<b>A</b>	Títulos de 4 nivel en adelante	25
	<b>B</b>	Título de tercer nivel o Egresado de una facultad Universitaria	20
	<b>C</b>	Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	15
	<b>D</b>	Poseer título de bachiller técnico, tener conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo, y obtener más de un curso de adiestramiento.	10
	<b>E</b>	Tener aprobado el ciclo básico, poseer conocimientos sobre su puesto de trabajo y saber sobre el manejo de instrumentos de dificultad	5
<b>2. Experiencia</b>	<b>A</b>	El funcionario lleva de 17 a 20 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	25
	<b>B</b>	El funcionario lleva de 13 a 16 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	20
	<b>C</b>	El funcionario lleva de 9 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	15
	<b>D</b>	El funcionario lleva por lo menos de 5 a 8 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	10
	<b>E</b>	El funcionario lleva únicamente de 1 a 4 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	5
<b>3. Capacitación</b>	<b>A</b>	Ningún taller ni curso de capacitación alguna.	5
	<b>B</b>	De uno a dos cursos capacitaciones	10
	<b>C</b>	Tres cursos de capacitación	15
	<b>D</b>	Cuatro cursos de capacitaciones	20
	<b>E</b>	Más de cuatro cursos de capacitaciones	25
<b>4. Desempeño Laboral</b>	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	25
	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	20
	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	15

	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	10
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar	5
<b>5. Conocimiento del cargo</b>	<b>A</b>	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	5
	<b>B</b>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	10
	<b>C</b>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	15
	<b>D</b>	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales	20
	<b>E</b>	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	25
	<b>6. Rendimiento</b>	<b>A</b>	Su trabajo es exacto y de calidad.
<b>B</b>		El trabajo que realiza es eficaz.	20
<b>C</b>		Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	15
<b>D</b>		Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	10
<b>E</b>		No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	5
<b>7. Responsabilidad</b>	<b>A</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	5
	<b>B</b>	Necesita frecuentemente supervisión	10
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	15
	<b>D</b>	Requiere supervisión en casos especiales	20
	<b>E</b>	No requiere supervisión	25
<b>8. Habilidades y Destrezas</b>	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	25
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	20
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	10
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	5
<b>9. Confiabilidad</b>	<b>A</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	5
	<b>B</b>	Requiere verificaciones continuamente.	10
	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos esporádicamente	15
	<b>D</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	20

	<b>E</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	25
<b>10. Puntualidad</b>	<b>A</b>	Siempre es puntual en el horario de trabajo y reuniones.	25
	<b>B</b>	Es puntual en su trabajo y siempre llega a tiempo.	20
	<b>C</b>	Logra llegar puntual a su trabajo.	15
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	10
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	5
<b>11. Iniciativa</b>	<b>A</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	5
	<b>B</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	10
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	15
	<b>D</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	20
	<b>E</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presenten	25
<b>12. Calidad de Trabajo</b>	<b>A</b>	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	25
	<b>B</b>	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20
	<b>C</b>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	15
	<b>D</b>	Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	10
	<b>E</b>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	5
<b>13. Trabajo en Equipo</b>	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, genera sugerencias constructivas.	25
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar criticas, y trabaja en equipo	20
	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	15
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	10
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	5

<b>14. Trato con los Ciudadanos</b>	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de los ciudadanos	25
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los ciudadanos	20
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los ciudadanos	15
	<b>D</b>	No es muy amable con sus ciudadanos	10
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	5
<b>15. Actitud</b>	<b>A</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	5
	<b>B</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	10
	<b>C</b>	Aceptación: Muestra interés por su centro de trabajo	15
	<b>D</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	20
	<b>E</b>	Identificación: Se esfuerza por evaluar su prestigio de su centro de trabajo	25
<b>TOTAL</b>			<b>305</b>

**Anexo 4**

**Modelo de entrevista al Director Administrativo**

**1. ¿Cuánto empleados tiene la Dirección Administrativa?**

.....

**2.- ¿Cómo considera usted al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Macará?**

.....  
.....

**3.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Macará, realiza evaluación del desempeño a su personal?**

.....  
.....

**4.- ¿Por qué cree que es importante la evaluación del desempeño?**

.....  
.....

**5.- ¿El cumplimiento de las actividades de los colaboradores del GAD de Macará, en qué se basan?**

.....  
.....

**6.- ¿Las tareas asignadas al personal de qué forma son controladas?**

.....

**7.- ¿Considera usted que el personal del GAD de Macará, contribuyen eficientemente en el cumplimiento del deber de esta entidad?**

.....  
.....

**8.- ¿Existe algún tipo de incentivo para el personal?**

.....  
.....

**9.- ¿Cuál cree usted que es el rendimiento máximo que debe tener un empleado?**

.....  
.....

**Anexo 5****Modelo de encuesta realizada a los colaboradores de la Dirección Administrativa del GAD de Macará.**

**1.- ¿Las Funciones y Responsabilidades del puesto de trabajo son claras, por lo tanto, el empleado sabe lo que espera la entidad de su parte?**

Si ( ) No ( )

**2.- ¿Se les informa de forma oportuna y adecuada su desempeño y resultados alcanzados?**

Si ( ) No ( )

**3.- ¿La entidad les proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto?**

Si ( ) No ( )

**4.- ¿Los Directivos les reconocen por un trabajo bien hecho?**

Si ( ) No ( )

**5.- ¿Los empleados saben a qué puestos pueden aspirar dentro de la entidad?**

Si ( ) No ( )

**6.- ¿Tienen suficientes oportunidades para recibir capacitación que les permita el desarrollo de sus habilidades asistenciales para la atención integral?**

Si ( ) No ( )

**7.- ¿El ambiente creado por los compañeros es el ideal para desempeñar el trabajador sus funciones?**

Si ( ) No ( )

**8.- ¿Tienen un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la entidad?**

Si ( ) No ( )

**9.- ¿El ambiente de la entidad permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias?**

Si ( ) No ( )

**10.- ¿En términos generales se sienten satisfechos con el lugar de trabajo?**

Si ( ) No ( )



### Anexo 6. Contratación del Conferencista para el taller

Orden	Nombre del taller	Tiempo de duración	Facilitador	Valor unitario	Valor del taller
1	Crecimiento personal y profesional	2 días (8 horas)	Organización CRISFE	\$ 300,00	\$ 300,00
	Coffe brake	9 personas (2 días)		\$ 1,50	\$ 27,00
	Viáticos:				
	Hotel	2 días		\$ 25,00	\$ 50,00
	Comida	2 días		\$ 16,00	\$ 32,00
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 409,00</b>
<b>FINANCIAMIENTO: GAD del cantón Macará</b>					

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** la Autora

**ÍNDICE**

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	31
f. RESULTADOS	36
g. DISCUSIÓN	80
h. CONCLUSIONES	101
i. RECOMENDACIONES	102
j. BIBLIOGRAFÍA	103
k. ANEXOS	105
ÍNDICE	148