



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DEL
GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA ”

Tesis previa a optar al Grado de
Ingeniera Comercial

AUTORA.

Tatiana del Cisne Belizaca Yaguana

DIRECTOR.

Ing. Vicente Paúl Maldonado Quezada

Loja – Ecuador

2012

ING. COM. PAUL MALDONADO

DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C A:

Haber dirigido la investigación realizada por la Egda. TATIANA BELIZACA YAGUANA, la misma que se denomina "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA ", la cual cumple con los requerimientos de fondo y de forma establecidos por la Universidad Nacional de Loja para efectos de graduación, por lo que autorizo su presentación para los trámites legales correspondientes.

Atentamente,

Ing. Vicente Paúl Maldonado Quezada

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Los conceptos, ideas, criterios e información que contiene la presente investigación, son de son de responsabilidad exclusiva de la autora.

Tatiana Belizaca Yaguana

DEDICATORIA

*Dedico y agradezco al Señor que me concede un día más de vida para disfrutar del amor de los míos. Dedico también el presente trabajo con mucho cariño a mis padres **José Antonio Belizaca y Martha Enith Yaguana**, porque han sido un apoyo incondicional en mi vida al igual que mi linda hermana **Lili**; a mi esposo **Cristian** por su cariño y comprensión en todo momento; a mis hijos **Matías Leonardo y Cristian Andrés** quienes constituyen el motor que impulse el logro de metas en mi vida y finalmente pero no menos importante, a mis amigas: **Diana, Mayra, Sandra y Mely** con quienes hice una bonita amistad y disfrute mucho de su compañía en la aulas universitarias.*

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a quienes hicieron posible la culminación del presente proyecto de tesis:

Mi agradecimiento al Patricio Gómez, Ing. Silvia Jaramillo, Ing. Luis Erreyes e Ing. Paúl Maldonado, quienes con su revisión y sugerencias al presente proyecto de tesis demostraron su profesionalismo y gran calidad humana; contribuyendo con la formación de profesionales preparados de manera eficaz para afrontar los retos de nuestra sociedad actual.

A la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, a través de la Carrera de Administración de Empresas, donde obtuve los conocimientos que han contribuido a mi formación profesional.

Al Gobierno Provincial de Loja a través del Ing. Rubén Bustamante por su predisposición y autorización que hizo que fuera posible la ejecución del presente trabajo; al Dr. Gustavo Ortiz, Jefe de la Unidad de Recursos Humanos del Gobierno Provincial quien me facilitó algunos documentos necesarios para el desarrollo de tesis; también mi agradecimiento a los compañeros de las Direcciones Administrativa y Financiera del Gobierno Provincial por demostrarme su afecto con su gentil comprensión y tiempo para la aplicación de formularios; así como a los Directores de los Departamentos Administrativo y Financiero: Ing. Byron Peñarreta y Dra. María Augusta Solano, quienes mostraron su gentil predisposición para realizar el análisis y calificación de las evaluaciones de desempeño realizadas al personal a su cargo.

AUTORA

a. TITULO:

**“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO–FINANCIERO DEL GOBIERNO
PROVINCIAL DE LOJA”**

b. RESUMEN

La presente investigación muestra el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño basado en la norma de evaluación del desempeño codificada acorde a las reformas de resolución N° senres-2008-00170 expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales ex (SENRES), entidad que muestra a través de su página web el diseño de un formulario automatizado denominado MRL-EVAL-01, el mismo que fue considerado como indicador general para la aplicación de la evaluación del desempeño a los funcionarios y servidores del Gobierno Provincial de Loja.

Este instrumento MRL-EVAL-01, está compuesto por diferentes parámetros de medición que permitieron evaluar la efectividad, conocimientos, destrezas, valores y principios de cultura organizacional, comportamientos observables como: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo factores que permitieron analizar el entorno organizacional de los funcionarios y servidores del Gobierno Provincial de Loja.

La selección del número de servidores a evaluarse se determinó mediante una selección de puestos tipo determinados en un total de 9 servidores y 6 funcionarios.

Para la ejecución del proceso de evaluación los jefes inmediatos, con el apoyo y capacitación de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos, establecieron el espacio necesario para que conjuntamente con el evaluador mediante una entrevista puedan determinar correctamente al inicio del periodo de evaluación establecido, las actividades esenciales del puesto, sus

indicadores y el número de actividades a cumplir por parte del evaluado; al final del periodo de evaluación los jefes inmediatos realizan el proceso de calificación correspondiente ingresando en valores numéricos o eligiendo de los factores predeterminados que existen en el formulario automatizado que al ingresar los datos se convierten automáticamente en porcentaje, determinando de esta manera la calificación alcanzada por el servidor evaluado como resultado de la evaluación del desempeño. Las calificaciones de conformidad con lo dispuesto en el Art. 22 de la norma de evaluación del desempeño son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable. Determinadas según el porcentaje de calificación de la siguiente manera: **Excelente.-** Desempeño Alto, cuya calificación alcanzada fue igual o superior al 90.5%. **Muy bueno.-** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%. **Satisfactorio.-** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%. **Deficiente.-** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%. **Inaceptable.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

Los resultados del proceso de evaluación del desempeño realizado al personal de los departamentos administrativo y financiero del Gobierno Provincial de Loja, dentro de las escalas de calificación alcanzadas por la mayoría de servidores estuvieron comprendidas entre excelente, muy bueno y satisfactorio, calificaciones que según el Art. 23 de la norma de evaluación del desempeño, denominada efectos de la evaluación del desempeño, están considerados

dentro del plan de incentivos y tendrán preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias.

Así también se determina el objetivo 1 dentro del desarrollo de la presente investigación mediante la aplicación de una encuesta a los servidores y funcionarios de los departamentos administrativo y financiero con la finalidad de determinar el inventario de personal y ponerlo a consideración de la Institución Provincial de Loja.

Finalmente y asociado a lo antes expuesto se determinan conclusiones y una serie de recomendaciones que pudieren ser de utilidad para un manejo exitoso del Talento Humano en el Gobierno Provincial de Loja, a través de la evaluación del desempeño, tratando de dejar definido que la organización debe adecuar las recomendaciones expuestas si se creyeran pertinentes en función a sus intereses o finalidad de las mismas, acorde a la actividad y los objetivos que persigue.

SUMMARY

This research shows the process of implementing the system performance evaluation based on standard performance evaluation coded according to the reforms of Resolution No. SENRES-2008-00170 issued by the National Technical Secretariat of Human Resources Development and Sector Wages Public (SENRES), now called the Ministry of Labour Relations. The Labor Ministry shows through your website design an automated form called MRL-EVAL-01, the same as a general indicator for purposes of performance evaluation was applied to officials and Provincial Government Loja.

This instrument MRL-EVAL-01, is composed of different metrics that allowed us to evaluate the effectiveness, knowledge, skills, values and organizational culture, observable behaviors such as teamwork, initiative and leadership factors that helped analyze the organizational environment officials and servants of the Provincial Government of Loja. For the implementation of the evaluation process of direct supervisors, with the support and training of Human Resource Management Unit, established the necessary space for the assessor together with an interview to determine correctly at the beginning of the evaluation period established activities essential job, their indicators and the number of activities to meet by the assessed, at the end of the evaluation period immediate supervisors perform the qualification process for entering numerical values or choosing default factors that exist in automated form to enter data automatically become percentage, thus determining the qualification attained evaluated by the server

as a result of performance evaluation. The ratings in accordance with the provisions of Article 22 of the standard performance evaluation are: excellent, very good, satisfactory, poor and unacceptable. Determined by the percentage rating as follows: Excellent. - High Performance, whose rating was achieved less than 90.5%. Very good. - Performance better than expected, a rating that is between 80.5% and 90.4%. Satisfactory. - Expected performance rating that is between 70.5% and 80.4%. Poor. - Performance lower than expected, a rating that is between 60.5% and 70.4%. Unacceptable. - Very low performance expected, rating or below 60.4%. As results of the performance evaluation conducted staff administrative and financial departments of the Provincial Government of Loja, rating scales reached by most servers are between excellent, very good and satisfactory grades that according to Article 23 of standard performance evaluation, called the purposes of performance evaluation, are considered in the incentive plan and have preference for promotions or career development and enhancement of their skills. This also determines the target 1 in the development of this research by conducting a survey to servers and administrative official sand financial departments in order to determine the inventory of personnel and to submit it to the Provincial Institution.

Associated with the above findings and identifies a series of recommendations that could be useful for successful management of human resources in the Loja Provincial Government, through the performance evaluation, trying to make definite that every organization must adapt the recommendations set if believed

relevant according to their interests or purpose of the same, according to the activity and the objectives pursued.

c. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación fue desarrollar el proceso de evaluación del desempeño al personal de los departamentos administrativo- financiero del Gobierno Provincial basado en la norma técnica como reglamento de procedimiento para la ejecución de la evaluación del desempeño; identificar el formato automatizado utilizado para realizar la evaluación; indicar el procedimiento; las calificaciones obtenidas; así como indicar los efectos de la evaluación de acuerdo a las calificaciones alcanzadas por los funcionarios y servidores del Gobierno Provincial específicamente los funcionarios y servidores de los departamentos administrativo y financiero.

Dentro del marco legal la Evaluación del Desempeño surge dentro del sector público desde un principio constitucional que fundamenta su aplicación en el Art.227 que manifiesta que la administración pública está constituida como un servicio que se brinda a la colectividad y que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Norma también su aplicación en la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento, ley que tiene como objetivo el propender al desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano, dicho sistema está conformado por subsistemas entre ellos el subsistema de evaluación del desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño no debe ser considerado como un fin en si mismo, sino mas bien debe ser considerado como un instrumento para mejorar los recursos humanos en las organizaciones, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del empleado en la institución o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

Este sistema es considerado también como un medio que aporta información a la Unidad de Recursos Humanos del Gobierno Provincial de Loja para establecer criterios de base en la toma de decisiones en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tales como: ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros; y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores así como los determinados en los reglamentos internos de la Unidad de administración de recursos humanos del Gobierno Provincial de Loja conforme a las Leyes y Reglamentos.

Las instituciones del estado que son las llamadas a brindar servicios públicos de calidad para ello debe contar con talentos humanos de calidad en los puestos de trabajo, de manera que trabajen eficientemente y para ello tiene mucho que ver la gestión relacionada con la medición del desempeño laboral al interior de la institución, es por ello necesario e importante la aplicación del proceso de evaluación del desempeño dentro de esta institución pública.

En detalle el presente trabajo de investigación consta de lo siguiente: La introducción en donde se hace hincapié de la importancia del trabajo objeto de estudio, de la Revisión de Literatura, donde se hacen constar conceptos que fundamentan el trabajo de investigación, los materiales y métodos que permiten describir que materiales y que métodos se utilizaron en el desarrollo de la investigación, posterior a ello se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación como fueron los formularios correspondientes para el caso; luego se determinan las respectivas conclusiones y recomendaciones, como la bibliografía y anexos correspondientes.

d. REVISION DE LITERATURA

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA

Desde el 06 de marzo de 1945, la Constitución Política de la República, estableció la implementación de los Consejos Provinciales en el País. Con este sustento legal, todas las demás provincias, a excepción de Loja, habían logrado conformar e instalar sus Consejos Provinciales, múltiples debieron ser los inconvenientes surgidos, provocados fundamentalmente por la incompatibilidad de los consejeros electos (relación de parentesco que impedía el ejercicio de Consejero), para que casi un año después, el 6 de febrero de 1946, se logre instalar la Sesión Inaugural con los consejeros elegidos, con la finalidad de constituir el Consejo Provincial de Loja.

Según el libro de actas de la Sesión Inaugural, en la ciudad de Loja, a las 15H30, en el Salón de Sesiones del I. Municipio del cantón Loja, se reunieron el Presidente del Tribunal Electoral Dr. Juan Ontaneda y los señores Doctores Victor Antonio Castillo, Darío Virgilio Palacios, José Miguel Mora Reyes, Clotario Maldonado y Alberto Burneo, consejeros principales; y suplentes los señores Javier Sarmiento, Miguel P. González, Angel Sotomayor y Rafael Erique, con el objeto de constituir el Consejo Provincial de Loja.

Instalada la Sesión se procedió a elegir sus dignidades, siendo electo como Presidentes del Consejo el Sr. Dr. Alberto Burneo, Vicepresidente el Dr. Victor

Antonio Castillo, se establece la Comisión de excusas y calificaciones constituida por los doctores Darío Virgilio Palacios y José Miguel Mora Reyes¹.

Las primeras dignidades de la institución fueron el Presidente y Vicepresidente del Consejo, situación que se mantuvo hasta el año 1967. En la Constitución vigente en el año de 1967 se designó como máxima autoridad al Prefecto Provincial por el lapso de tres años, manteniéndose la misma denominación hasta la actualidad con el periodo de cuatro años.

La Constitución vigente en 1998 establece que en cada provincia habrá un Consejo Provincial con sede en su capital, conformado por Consejeros Provinciales de acuerdo al número de habitantes y elegidos por votación popular; el Prefecto será la máxima autoridad.

Según la Constitución del año 2008, el Consejo Provincial de Loja está integrado por el Prefecto y Viceprefecto elegidos por votación popular, los Alcaldes de los cantones y los Representantes de las Juntas Parroquiales.

En 1969 se expidió la Ley Orgánica de Régimen Provincial, publicada en el Registro Oficial N°288, de 20 de marzo de 2001. Posteriormente se emitió el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), publicado en el Registro Oficial N°S-303, de 19 de octubre de 2010.

¹ACTA DE LA SESION INAUGURAL DEL CONSEJO PROVINCIAL DE LOJA, REALIZADA EL 6 DE FEBRERO DE 1946 A LAS 3:30 PM.

2. MISION DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA²

MISION

Generar de forma democrática la ejecución del Plan del Buen Vivir en la provincia de Loja, programas y proyectos dirigidos a lograr el desarrollo humano sustentable y físico dentro de las competencias interinstitucionales, así como la elaboración del Plan de Ordenamiento de Territorio Provincial, implementado para ello, la coordinación interinstitucional para la elaboración de los presupuestos participativos, en coordinación con los organismos públicos y/o privados, formen tanto la participación social en la gestión pública y la protección del ambiente.

3. VISION DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA

VISION

El Gobierno Provincial de Loja impulsa procesos agregadores de valor para la gestión de la Planificación y Desarrollo Territorial integral de la provincia de Loja, articulado con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, con la participación de los actores sociales involucrados, en base a los principios de equidad social, género y participación ciudadana, de conformidad con el mandato constitucional, permitiendo ampliar las capacidades de gestión, mediante la aplicación de procesos dinámicos e integradores de coordinación y servicio comunitario que permitan formular e implementar el Plan del Buen Vivir de la Provincia de Loja.

².http://www.siiteloja.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=8:gpl-principal&catid=121:g

4. EJES PRINCIPALES DEL GOBIERNO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO³

Eje de Desarrollo Social:

Objetivo: Satisfacer las necesidades de la población en agua, aire, alimentos, energía, recreación y, por ende, contribuir a la productividad económica en el área rural de la provincia.

Eje de Desarrollo Económico Productivo

Objetivos:

1. Transformar el sistema local, incrementando su eficiencia y competitividad.
2. Fomentar la diversificación productiva local incrementando el valor agregado en las actividades económicas locales.
3. Contribuir a la sostenibilidad ambiental de las actividades locales.

Eje de Desarrollo Ambiental

Objetivos:

1. Aprovechar el ambiente como fuente de materias primas utilizado y transformado por las actividades humanas en su propio beneficio.
2. Conocer cuáles son los recursos, dónde se localizan, su grado de acceso, su estado y la manera como se han venido utilizando.
3. Conocer cuáles son los recursos, dónde se localizan, su grado de acceso, su estado y la manera como se han venido utilizando.

³. GPL (Arq. Branly Sotomayor, Arq. Mayra Acaro)

4. Conocer cuáles son los recursos, dónde se localizan, su grado de acceso, su estado y la manera como se han venido utilizando.
5. Componentes del eje de Desarrollo Ambiental.
6. Manejo de cuencas y micro cuencas.
7. Riego.
8. Ecosistemas Naturales.
9. Recursos Naturales Renovables y No Renovables.

5. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA.

La estructura Orgànica del Gobierno Provincial de Loja, esta integrada por los siguientes niveles:

1. Nivel Legislativo
2. Nivel Ejecutivo
3. Nivel Asesor y de Control
4. Nivel de Apoyo
5. Nivel Operativo

De los Niveles

1. **Nivel Legislativo.** Es el nivel de jerarquía máxima del Gobierno Provincial de Loja, constituido por:

a) **El Gobierno Provincial de Loja:** que lo preside el señor Prefecto, con voto dirimente; el viceprefecto con voz y voto; los 16 alcaldes o concejales en representación de los 16 cantones; y representantes elegidos de los Gobiernos Parroquiales Rurales que corresponden a 7 según el Art. 45.

Literal c, del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

b) **Comisiones Permanentes:** Integrada por los representantes de los alcaldes o concejales llamados Consejeros Provinciales, la organización de estas y la designación de los delegados o representantes, compete exclusivamente al Gobierno Provincial de Loja, de conformidad a lo establecido en la Ordenanza sustitutiva de Comisiones, Delegaciones y Representaciones del Gobierno Provincial de Loja.

b.1. **Comisiones del Gobierno Provincial de Loja**

- Comisión de Mesa
- Comisión de Legislación
- Comisión de Planificación y Presupuesto
- Comisión de Excusas y Calificaciones
- Comisión de Fiscalización
- Comisión de Obras Públicas
- Comisión de Desarrollo Productivo y Fomento Agropecuario
- Comisión de Gestión Ambiental, Riego y manejo de cuencas y microcuencas
- Comisión permanente de igualdad y género
- Comisión permanente de la niñez y adolescencia

2. Nivel Ejecutivo. Este Nivel se encuentra presidido por el Prefecto Provincial y se encuentra conformado por:

- a. Prefectura Provincial
- b. Vicepresidencia

3. Nivel Asesor y de Control. Constituido por:

- a) Dirección de Procuraduría Sindica

Jefaturas de Sección:

- a.1. Contratación Pública
- a.2. Estudios Legales
- a.3. Patrocinio Legal
- b) Auditoría Interna
- c) Coordinador General y de Empresas Públicas
- d) Coordinación de Gobernabilidad, Planificación y Desarrollo Territorial

4. Nivel de Apoyo Constituido por:

- a) Dirección Financiera
 - a.1. Área de Control Previo
 - a.2. Área de Contabilidad
 - a.3. Área de Presupuesto
 - a.4. Área de Tesorería
 - a.5. Área de Bodega.
- b) Dirección Administrativa
 - b.1. Coordinación de Adquisiciones
 - b.2. Coordinación de Mantenimiento de Edificios
 - b.3. Coordinación de Gestión Vehicular
 - b.4. Coordinación de Control de Bienes
- c) Unidad Administrativa de Recursos Humanos
- d) Coordinación de Infraestructura Tecnológica
- e) Coordinación de Comunicación Social
- f) Dirección de Secretaría General
 - f.1. Prosecretaría
 - f.2. Archivo General

f.3. Secretaría de Comisiones y Consejeros

g) Coordinación de Cooperación Internacional

5. Nivel Operativo Constituido por:

a) Dirección de Infraestructura

b) Dirección de Gestión Ambiental

c) Coordinación Turismo y Patrimonio

d) Coordinación Social y Cultural

e) Coordinación de Desarrollo Comunitario

f) Unidad de Peaje

g) Coordinación de Estudios y Proyectos

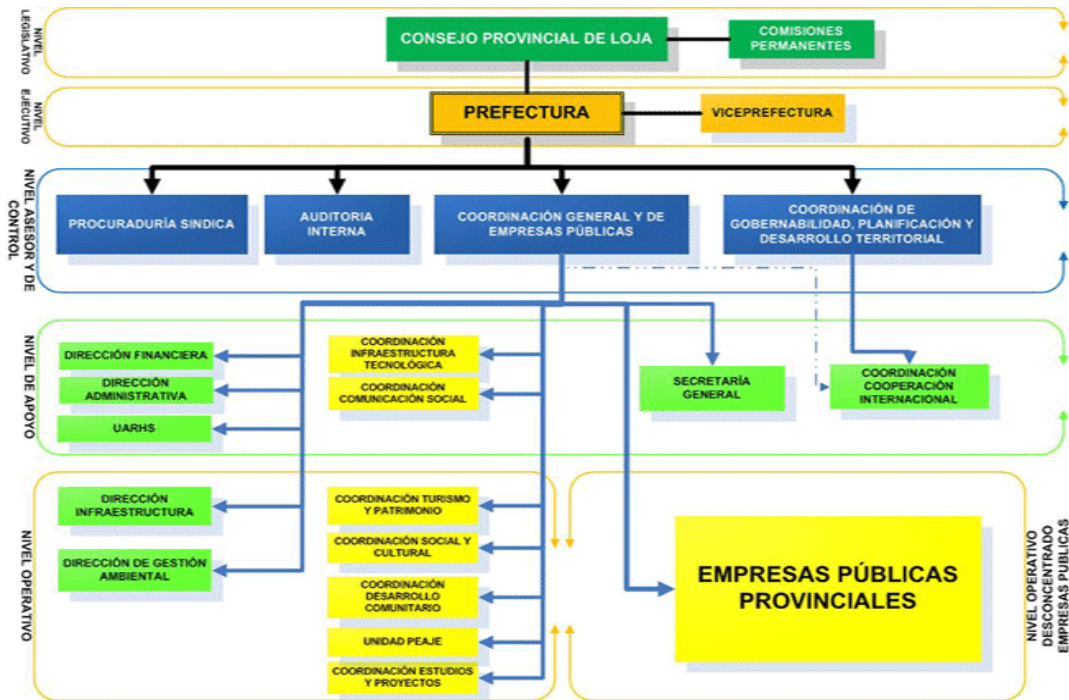
5.1. Dentro del Nivel Operativo se encuentra el modelo de gestión a través de Empresas Públicas adoptado por el Gobierno Provincial de Loja, constituidas mediante resolución por la máxima autoridad denominadas:

DEPROSUR EP: Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur.

VIALSUR EP: Empresa Pública de Vialidad del Sur.

RIDRENSUR EP: Empresa Pública de Riego y Drenaje del Sur.

ENERSUR EP: Empresa Pública de energía eólica.



e. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA

PRESENTACION⁴

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

⁴ *Administración de Recursos Humanos, Thomson Learning. México 12ª ed 743 p.Es.*

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

La evaluación del desempeño es un instrumento básico para el logro de un adecuado grado de ajuste interno, transmite a los empleados información sobre las expectativas de la Institución con respecto a su desempeño laboral, permite reforzar comportamientos deseables positivos, proponiendo cambios en comportamiento, habilidades o conocimientos y, si se le da un enfoque constructivo, los trabajadores evaluados son los que agradecen la retroalimentación, pues las expectativas que un Jefe transmite a su subordinado tendrá un efecto positivo sobre el rendimiento de éste, que tratará de mejorar para lograr lo que se espera de él.

Considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tiene una clara capacidad de mejora.

También las personas con un nivel de desempeño insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación (Werther y Davis, 2000). El grado del éxito es, un indicador de las políticas de Recursos Humanos implantadas. No se trata de un instrumento

para definir criterios de componentes de retribución variable, función a la que con frecuencia se asocia, sino que es la que aporta información valiosa para muchas otras decisiones de la dirección del factor humano. Por ello se ha incorporado en el proceso de control estratégico vinculado a la auditoría de las funciones.

El sistema debe ser formal, bien estructurado y sistemático, pues bajo estas condiciones se puede reducir la subjetividad de los procesos de valoración informales, venciendo la resistencia de los trabajadores con el temor de ser valorados negativamente.

En consecuencia la Evaluación del Desempeño es el proceso sistemático y estructurado, que da seguimiento a la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo, por lo que se convierte en un instrumento que evalúa el nivel de calidad en la ejecución del trabajo, que está orientado a los objetivos que percibe la empresa.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO⁵

Los tiempos en que los empleadores pensaban que el individuo que brinda sus servicios en una empresa, no es más que otro de muchos recursos de la empresa, y que su único fin es rendir en el trabajo, han sido descartados durante los últimos años. Sobre todo porque la modernización dio lugar a la conciencia de que el trabajador es parte vital del proceso productivo y como

⁵rrhh.finanzas10.com/.../importancia-de-la-evaluacion-de.ht

individuo que es, el trabajo que realiza influye en todo el proceso, pero el ambiente y las condiciones en que lo desarrolla influyen en el individuo que lo realiza. ¿Complicado? para nada, el individuo es importante, como importante es la labor que desempeña, y obtener el mejor resultado es primordial, pero para ello hay que estar en constante evaluación de ¿cómo se realiza el trabajo?

Algunas personas ven con mala actitud la evaluación de su trabajo, cual si pensarán que las mismas están ligadas a un proceso de despido que les perjudica. Realmente la Evaluación de Desempeño funciona mejor cuando los trabajadores están conscientes que no es más que la búsqueda de la optimización de los recursos y aumentar la productividad, lo que lógicamente beneficia a todos.

¿Cuándo evaluar? siempre, eso no implica que todo el tiempo el trabajador se sienta sujeto a la evaluación de sus funciones, hay que planear una evaluación periódica, y coordinarla por aquellos elementos más capacitados en el tema, de lo contrario se puede volver de un instrumento de gestión valioso en un verdadero problema laboral. La evaluación de desempeño no es algo de lo que deban prescindir las empresas que quieren triunfar hoy en día, porque son la manera más práctica y efectiva de evaluar el trabajo de cada proceso productivo, y de cada individuo y con base en ello plantear mejoras, establecer políticas, identificar carencias y ofrecer soluciones.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño⁶

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

⁶usuarios.multimania.es/pcastillo80/pages/.../evaluacion.htm

Chiavenato (2001), refiere que Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.**

DOCUMENTOS REFERENCIALES.

Los documentos que se necesitaron para realizar la evaluación de desempeño fueron los siguientes:

- En la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, mediante resolución N° SENRES-2008-000038, publicada en el Registro Oficial N° 303 de fecha 27 de marzo del 2008, se emite la norma técnica de Evaluación de Desempeño, cuyo objetivo es establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita medir y mejorar el desempeño organizacional.
- En la mencionada resolución en el Art. 6 literal f señala que la ex SENRES actualmente Ministerio de Relaciones Laborales proveerá de la información para el proceso de la evaluación del desempeño a las unidades de administración de recursos humanos institucionales.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño presenta las siguientes ventajas:

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores

aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

**2. NORMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (CODIFICADA)
ACORDE A LAS REFORMAS DE RESOLUCION No. MINISTERIO DE
RELACIONES LABORALES-2008-000170**

CAPITULO I

**DEL OBJETO, AMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA
DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Art.1. Esta norma técnica tiene por objeto establecer las principales normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o proceso internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Art. 2. Comprende a las instituciones del Estado, señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Público _LOSEP: y, en el artículo 1 de su reglamento.

Art. 3. Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.- La Evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programadas y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o

procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementan al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Art. 4.- Finalidad de la Evaluación de Desempeño.- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promoción, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.

- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo.

Finalidad.

Los responsables:

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.

- Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

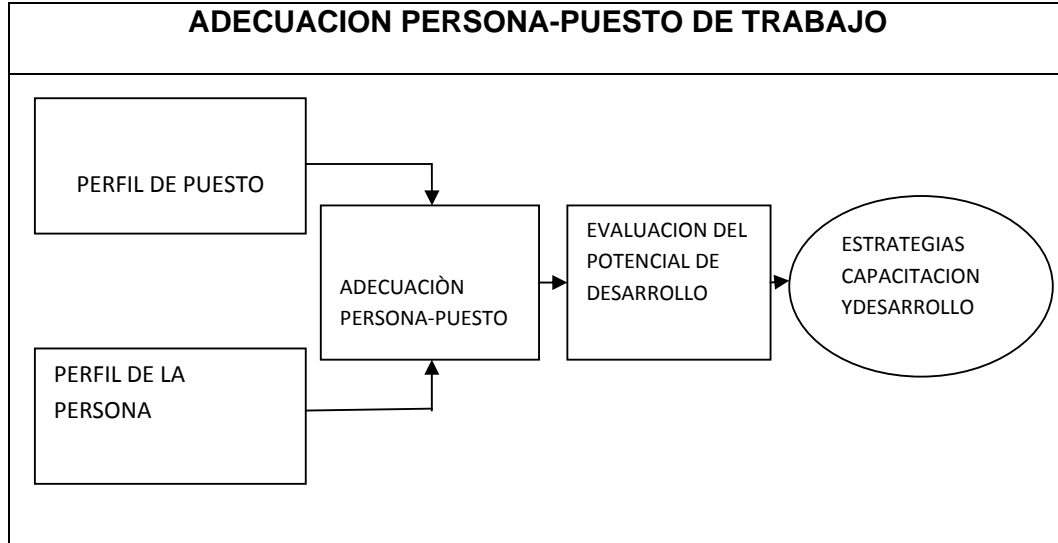
Los colaboradores:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
- Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.

- Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
- Saber cómo se le va a valorar.

La organización:

- El establecimiento de un estilo de dirección común.
- Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales.
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas (promoción, retribución..)



Barreras ante una evaluación del desempeño

A pesar de las ventajas anteriormente citadas, un sistema de evaluación del desempeño no es garantía de éxito. Existen dificultades a la hora de implantar un sistema como éste. Entre las más importantes destacar:

- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones inherentes a los recursos humanos.
- Falta de motivación de los responsables a la hora de realizar las entrevistas.
- Problemas técnicos y de comunicación.

Uno de los problemas más importante es la oposición de los trabajadores, para lo cual será fundamental la realización de una campaña de comunicación sobre el sistema de evaluación, una campaña que difunda de forma muy clara; los objetivos, beneficios, etc.

Aplicaciones de un sistema de evaluación del desempeño.

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos:

A) Selección

Mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Así mismo, observando los resultados obtenidos con un sistema de selección, se puede obtener información sobre la validez y eficacia del mismo.

B) Formación

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades)

C) Análisis del Potencial

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

D) Ajuste persona-puesto

La evaluación, actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

E) Planes de Carrera

En el momento que tenemos identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en el referente a promoción y futuro dentro de la organización.

F) Comunicación interna

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

G) Motivación

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

H) Política retributivas

La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, incentivos.

Proceso de implantación.

Para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

Fase de diseño:

- Los objetivos que se pretenden conseguir: de progreso, de apoyo, de supervisión.
- A las personas que va destinada la evaluación.
- Enfoque, criterios, métodos.

Fase de implantación:

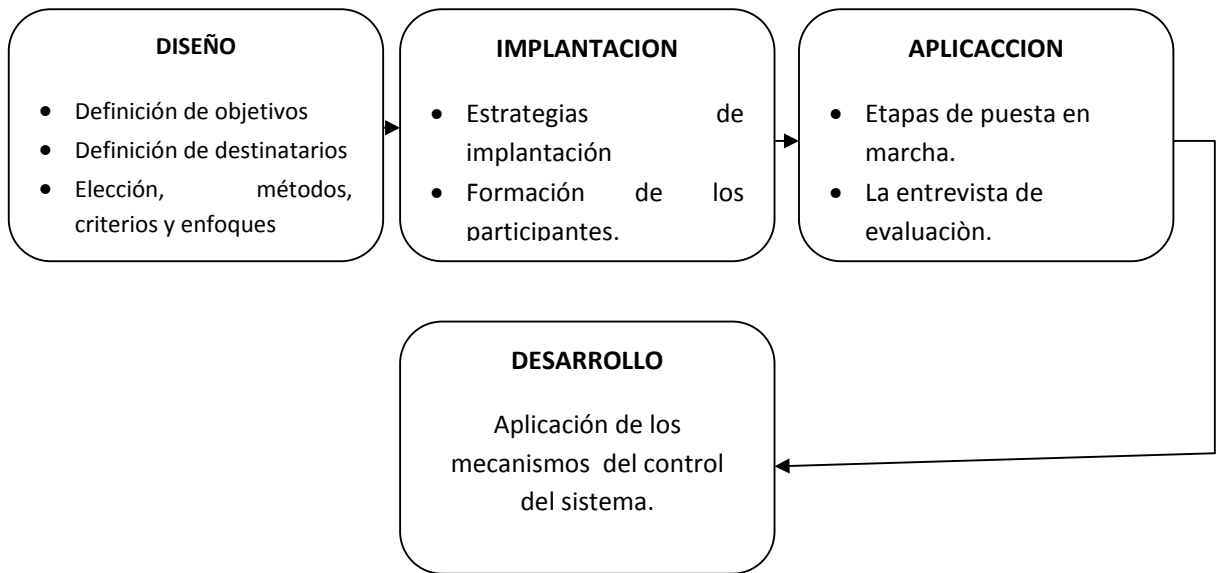
Se establecen las bases para que tenga éxito el sistema, como por ejemplo la comunicación a los interesados, diseño del programa de formación de evaluadores,

Fase de aplicación:

Lo más importante de esta fase es la entrevista de evaluación. Sin embargo no se pueden perder de vista aspectos relacionados con el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas.

Fase de desarrollo:

Tiene como finalidad que el sistema siga fiel a los objetivos predeterminados y requeridos para la organización. En esta fase también se pueden introducir aportaciones de los evaluados, dándole de este modo mayor credibilidad y utilidad al sistema.



Métodos de evaluación⁷.

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la personas en su puesto de trabajo.

La evaluación por objetivos

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

⁷Gomez – Mejia, L ; David B. Balkin y Robert L. Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados.

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas:

- Altos niveles de objetividad
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros
- Es personalizada, considera funciones por puesto
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias
- Fomenta la planificación de los recursos
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador

Inconvenientes:

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
- Requiere una formación específica en el evaluador
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo

Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:

- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos

- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

La evaluación por escalas

En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala.

Las escalas consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente).

Evaluación por medio de acontecimiento significativo

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimiento predeterminado a observar.

El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

La evaluación abierta

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada.

El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido. Existen dos métodos:

Por clasificación.

Se establece por parte del evaluador una clasificación entre las personas que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el trabajador más eficaz y en el último lugar el que menos rinda. Se comparan los trabajadores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.

Ventajas:

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores
- Bajo coste

Inconvenientes:

- Es un método muy subjetivo
- Genera desconfianza y escepticismo

Por distribución determinada

Se parte de la premisa de que en la organización existe tres tipos de trabajadores según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal.

Ventajas:

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores
- Inconvenientes:
- Hace una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo de trabajo.

Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias.

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas.

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

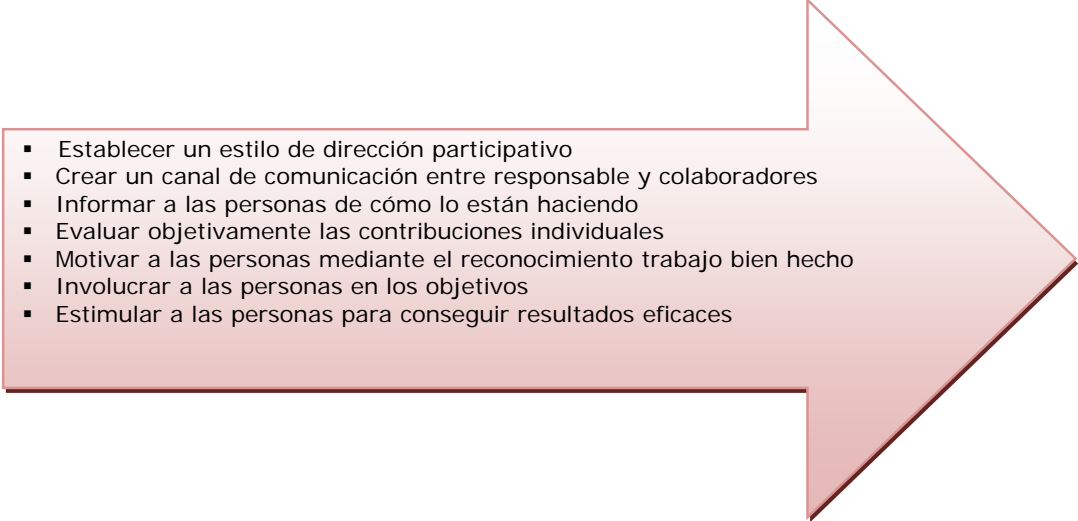
- Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado)
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias se incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporción en información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas

especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de Gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

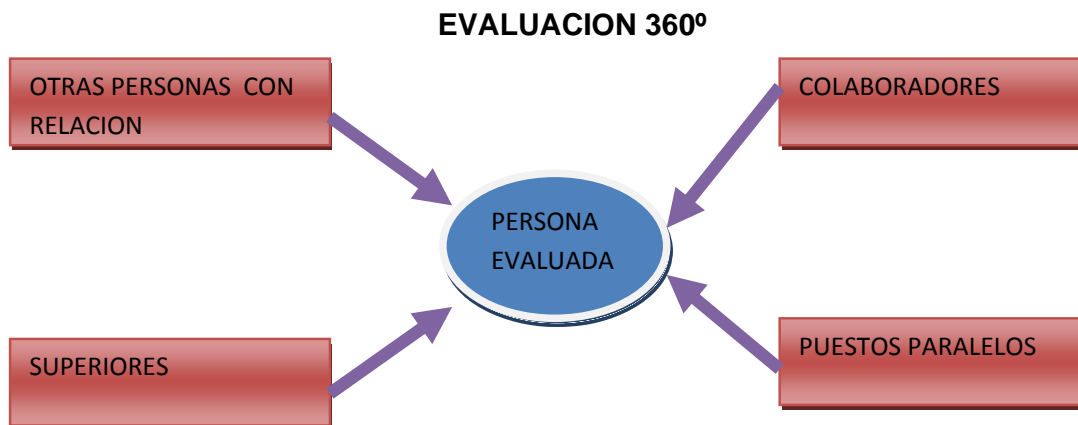
FINALIDAD DE LA EVALUACION

- 
- Establecer un estilo de dirección participativo
 - Crear un canal de comunicación entre responsable y colaboradores
 - Informar a las personas de cómo lo están haciendo
 - Evaluar objetivamente las contribuciones individuales
 - Motivar a las personas mediante el reconocimiento trabajo bien hecho
 - Involucrar a las personas en los objetivos
 - Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces

En los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que alguna veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en la organización lo que se denomina evaluación de 360°. Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en cumplimentar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas.

Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Esto es, los superiores, compañeros, subordinados, agentes externos y alguna persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.



La entrevista de Evaluación

La entrevista de evaluación es un diálogo entre el superior directo y sus colaboradores sobre aspectos de su actuación y resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado.

Su objetivo básico y más importante, es conseguir mejorar el rendimiento y el desarrollo de sus colaboradores, se deberá:

OFRECER UNA SÍNTESIS CONTRASTADA

Mostrar claramente el balance, el peso relativo de los logros, al igual que el de las carencias, con respecto a los resultados esperados; y todo ello de manera sintética.

De este modo, en primer lugar a partir de un análisis de los elementos significativos (resultados parciales en conocimientos, habilidades y actitudes), extraer una síntesis que ponga de manifiesto los puntos fuertes y débiles y su peso relativo.

CONCEDA TODA SU IMPORTANCIA A LO QUE SE HA CONSEGUIDO.

Encontrar las palabras apropiadas para hablar de lo positivo. Y hablarlo, realmente, con el colaborador, incitarle a hablar de ello y dedicar un tiempo a hacerlo. Pero no basta con que se exprese usted mismo, aunque esto sea indispensable. También tiene que hacer que se exprese su colaborador, escucharle y dialogar con él al respecto.

Haga preguntas como:

¿Qué obstáculos, qué dificultades ha encontrado?

¿Cómo ha conseguido superarlas?

¿Qué necesitaría para hacerlo mejor?

Haga preguntas auténticas, no meras apariencias; interélese realmente por las respuestas.

LO QUE HA IDO BIEN: HECHOS Y SOLUCIONES

Lo negativo, lo que debe ser rectificado o añadido, hay que definirlo únicamente con hechos, sin recurrir a la moral o a interpretaciones psicológicas sobre la persona evaluada.

DIALOGAR, ESCUCHAR Y RESPONDER CON PRECISIÓN

La entrevista de evaluación es una reunión, por tanto debe ser un diálogo. El Directivo, el Mando intermedio es sin duda quien formula sus evaluaciones, saca las conclusiones, toma o valida las decisiones de actuación. Pero también es fundamental que la persona cuyos resultados están siendo evaluados, pueda expresarse y recibir las respuestas pertinentes. No se trata solamente de <<intercambiar>> con él / ella, sino de ayudarle a profundizar su reflexión.

Por lo general no tendemos a hacer suficientes preguntas, cuando en realidad las buenas preguntas ayudan a progresar y a descubrir.

Y recuerde que dialogar significa ante todo un tiempo de palabra equilibrado entre responsable y colaborador. ESCUCHAR, RESPONDER, es tratar todas las cosas importantes que se dicen, especialmente las dudas, las dificultades o los bloqueos, para hacerlos desaparecer.

CONCLUIR CON PLANES DE ACCIÓN

La entrevista de evaluación, debe aportar el máximo de respuestas a estas preguntas:

¿Qué es lo que estos resultados, y la manera de conseguirlo, nos enseñan?

¿Qué podemos sacar de provechoso para actuaciones venideras?

La entrevista no concluye con la valoración atribuida (aunque obviamente ésta es importante para la persona evaluada) sino con las decisiones que inspira para el periodo que viene.

El desarrollo de la entrevista

Es conveniente que durante la entrevista se encuentre otra persona con usted, que sea la que vaya almacenando la información y usted puede prestar toda su atención al entrevistado, preservando la calidad de los intercambios de esta reunión. Para conservar durante la entrevista el máximo de disponibilidad para su interlocutor y para el fondo de lo que están evaluando juntos, le recomendamos proceder de la siguiente manera:

Redacte previamente su evaluación de los resultados

En relación con los objetivos resalte los puntos fuertes y los débiles que éstos ponen de manifiesto, su evaluación global, sus recomendaciones sobre la evolución profesional, etc.

Trate en primer lugar todos los puntos positivos y las conclusiones que usted saca de todo ello y discútalos con su colaborador.

Cuando concluya este capítulo, anote las conclusiones en el dossier, utilizando ampliamente sus notas previas.

Luego haga lo mismo con todos los puntos negativos. Y por último la valoración global.

RECUERDE QUE:

Su colaborador al igual que usted, debe preparar su evaluación.

Al concertar con él / ella, dos o tres semanas antes de la entrevista, NO OLVIDE RECORDÁRSELO

CRITERIOS DE CALIDAD⁸

Lo consideraremos desde un doble punto de vista: el Directivo o Mando intermedio cómo conduce la entrevista; y el colaborador, sus conclusiones, su sensación al termino de la entrevista.

EL DIRECTIVO / M. INTERMEDIO

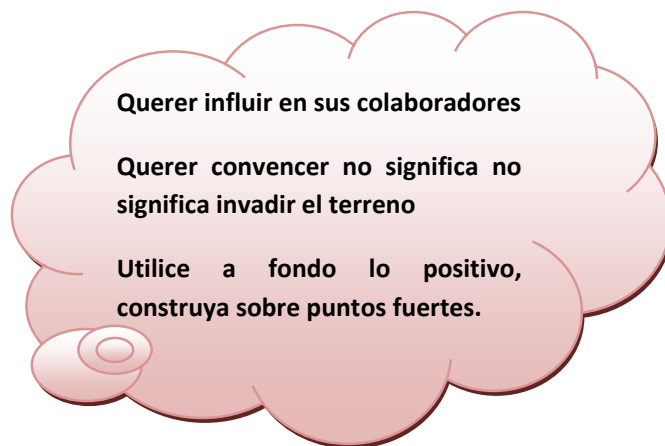
- Muestre los elementos positivos, el éxito, exprese su satisfacción, sea entusiasta.
- Muestre también lo que no va bien y lo que quiere ver en su lugar, sin agresividad pero con firmeza. Sea ASERTIVO
- Estimule el intercambio y la expresión del colaborador Intente hacer progresar o acorralar a su colaborador
- Anuncie de manera clara y firme su valoración y abra expectativas de futuro.
- Llegue, en los puntos esenciales, a conclusiones prácticas de progreso

⁸Latinoamericana N° 73, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/>

EL COLABORADOR

El colaborador debe pensar:

- Mi jefe y yo hemos hecho, juntos un análisis correcto de mis resultados.
- Hemos sacado conclusiones de acción; para mí y eventualmente para nuestro trabajo en común.
- He podido expresarme
- He sido escuchado
- He percibido satisfacción de mi jefe por lo que he logrado.
- He comprendido lo que tengo que modificar
- Mi evaluación me parece objetiva, justa, formadora y motivante.



f. MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a efecto el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes materiales y métodos

1. Materiales.

Útiles de Oficina

Equipo de oficina

Equipo de Computación

Utilización de Diseño de Formularios

2. Métodos.

El método **inductivo**, el cual apporto con los indicadores sobre la realidad laboral de los empleados del Gobierno Provincial.

El método **deductivo**, el cual permitió obtener los resultados del diagnóstico realizado en la institución, pues ello permitió realizar la evaluación del desempeño del personal del departamento administrativo y financiero.

El método **analítico**, permitió descomponer en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos en la evaluación que se realizó a los empleados del departamento administrativo-financiero del Gobierno Provincial de Loja, así como también permitió realizar un análisis del objeto de estudio.

3. Técnicas

Se utilizó técnicas tales como:

Aplicación de formularios

Para realizar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño se utilizó el formulario MRL-EVAL-01 a razón de uno por cada servidor que labora en los departamentos administrativo-financiero para ello se ha tomado en cuenta los puestos tipo de cada departamento ilustrados a continuación determinados en un total de 9 servidores y 6 funcionarios.

Nro	APELLIDOS Y NOMBRES	UNIDAD INSTITUCIONAL	DENOMINACION INSTITUCIONAL	TOTAL	PUESTO TIPO
1	MARIA AUGUSTA SOLANO DE LA SALA TORRES	DIRECCIÓN FINANCIERA	DIRECTORA FINANCIERA	1	1
2	CHAMBA GONZÁLEZ IVONNE GRACE	DIRECCION FINANCIERA	SECRETARIA 3	2	1
3	VIÑÁN BASTIDAS MÓNICA MARÍA	DIRECCION FINANCIERA	SECRETARIA 1		
4	AGUIRRE VALDIVIEZO EDGAR EDUARDO	DIRECCION FINANCIERA	ANALISTA FINANCIERO 2	5	2
5	CARRERA PALACIOS DALTON FABRIZIO	DIRECCION FINANCIERA	ANALISITA FINANCIERO 2		
6	SÁNCHEZ CASTRO NANCY EUGENIA	DIRECCION FINANCIERA	ANALISTA FINANCIERO 2		
6	AGURTO ROJAS DIANA JHANENA	DIRECCION FINANCIERA	ANALISTA FINANCIERO 1		
7	MEDINA ARMIJOS BETY JACKELINE	DIRECCION FINANCIERA	ANALISITA FINANCIERO 1		
8	ROJAS OJEDA VICENTA	DIRECCION FINANCIERA	CONTADORA GENERAL	2	1
9	CASTILLO EGUIGUREN CARMEN MARÍA	DIRECCION FINANCIERA	CONTADORA 2		
10	GARCÍA LUZURIAGA WILMER OSWALDO	DIRECCION FINANCIERA	GUARDALMACEN GRAL	2	1
11	ALVEAR PROCEL RÓMULO RENÉ	DIRECCION FINANCIERA	ASISTENTE DE GUARDALMANGEN		
12	CUENCA ORDÓÑEZ ÁNGEL MEDARDO	DIRECCION FINANCIERA	TESORERO GENERAL	1	1
13	ONTANEDA MONTERO MARÍA ISABEL	DIRECCION FINANCIERA	ANALISTA GENERAL DE CONTROL PREVIO	1	1
14	PEÑARRETA CUENCA BYRON GUSTAVO	DIRECCION ADMINISTRATIVA	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	1

15	LEÓN CABRERA MARTHA LUCÍA	DIRECCION ADMINISTRATIVA	SECRETARIA 3	3	1
16	BARRIGA NORIEGA ALBA MERCEDES	DIRECCION ADMINISTRATIVA	SECRETARIA 2		
17	TAPIA PERALTA YADIRA MARISOL	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	SECRETARIA		
18	GONZÁLEZ ORDÓÑEZ DANIEL ARMANDO	DIRECCION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR DE ADQUISICIÓN DE BIENES	1	1
19	FREDDY CABRERA MORA	DIRECCION ADMINISTRATIVA	ABOGADO	2	1
20	RÁMIREZ HUGO IVÁN	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE ABOGACÍA		
21	SOTO BUSTAMANTE DARWIN FELIPO	DIRECCION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR DE GESTIÓN VEHÍCULAR	1	1
22	RICHARD WILSON FARFÁN APONTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	1	1
23	SALCEDO VITERI LORENA URSULINA	DIRECCION ADMINISTRATIVA	COORDINADORA DE CONTROL DE BIENES	1	1

g. RESULTADOS

1. Formulario para realizar el inventario de personal:

Con la finalidad de determinar el inventario de personal de los departamentos administrativo y financiero del Gobierno Provincial de Loja se aplicó la siguiente encuesta detallada a continuación.

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FORMULARIO PARA REALIZAR INVENTARIO DE PERSONAL
I. INSTRUCCIONES GENERALES El propósito de este formulario es obtener información relacionada con su puesto actual para realizar un inventario de personal. Por favor escriba las respuestas en los espacios previstos; puede escribir con bolígrafo lo más legible posible (sin borrones, ni tachones)
INFORMACIÓN PERSONAL
Nombres y apellidos:
Edad:
Profesión:
DATOS GENERALES DEL PUESTO
Departamento en que labora:
Cargo que ocupa:
Denominación del puesto:
Tiempo de servicio en el puesto actual:
Tiempo de servicio en la institución:
Ha recibido capacitación relacionada a su puesto actual: SI () N0 ()
Indique cuáles:
Indique el nivel jerárquico al que pertenece la unidad o departamento en el cual labora:

2. Formulario para realizar la evaluación del desempeño:

El formulario detallado a continuación es el formato automatizado expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales para la evaluación del desempeño.



FORMULARIO MRL- EVAL-01

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			FAJARDO MORA ISRAEL FREDY		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ABOGADO 2 SP4		
Título o profesión:			ABOGADO		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			ALVAREZ CUENCA ANDRES IVAN		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2012	Hasta:	30/11/2012
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realiza informes legales de carácter administrativo	# de informes elaborados/# de informes probables	8			
Elabora oficios para legalización del señor Prefecto	# de oficios realizados/# de oficios dispuestos	6			
Elabora memorandos relacionados con los diferentes trámites que ingresan a la Dirección	# de memorandos elaborados/# de memorandos dispuestos	110			
Elabora oficios relacionado con las actividades y trámites de la Dirección	# de oficios elaborados/# de oficios dispuestos	12			
Ejecuta trámites de contratación de carácter administrativo ante la Unidad de Compras Públicas	# de trámites realizados/# de trámites planificados en el POA y PAC-2012	2			
Revisa y elabora informes de calificación de ofertas de las contrataciones de la Dirección realizados por el Portal de Compras Públicas, previa delegación de la	# de informes elaborados/# de informes dispuestos	5			
Elaboración de Ordenanzas de carácter administrativo	# de proyectos elaborados/# de proyectos dispuestos	2			

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0
Total Actividades Esenciales:		0%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 7	Factor: 8%
		Nivel de Conocimiento
Conocimientos en las normas Constitucionales, COOTAD, Normas Control Interno de la Contraloría, Leyes, Reglamentos, Decretos en general		
Conocimientos en las normas Constitucionales, COOTAD, Normas Control Interno de la Contraloría, Leyes, Reglamentos, Decretos en general		
Conocimientos en Computación, Redacción, Ortografía y Normas de Control Interno; procesos administrativos		
Conocimientos en Computación, Redacción, Ortografía y Normas de Control Interno; procesos administrativos		
Conocimiento sobre la Ley Organica de Contratación Pública y su Reglamento; Resoluciones del INCOP		
Conocimiento sobre la Ley Organica de Contratación Pública y su Reglamento; Resoluciones del INCOP		

		Total Conocimientos:	0%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	
Inspección de productos o servicios	Media	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	

Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	
Total Competencias Universales:			0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
TOTAL:			0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto			0,0
Conocimientos			0,0
Competencias técnicas del puesto			0,0
Competencias Universales			0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			0,0
Evaluación del ciudadano (-)			0,0
PROCESO INCORRECTO			
PROCESO INCORRECTO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)			
Fecha (dd/mm/aaaa):		30/11/2012	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.			
<hr/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato RIVERA MEDARDO GUSTAVO			

h. DISCUSION

1. **Objetivo 1:** Realizar el inventario de personal que labora en los departamentos Administrativo-Financiero del Gobierno Provincial de Loja.

La aplicación de las encuestas permitieron determinar el siguiente inventario de personal con la finalidad de ponerlo a consideración del Gobierno Provincia de Loja.

INVENTARIO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Nº	Nombres y Apellidos	Título o Profesión	Edad	Cargo que ocupa	Denominación	RMU 2012	Tiempo en el puesto actual	Tiempo en la Institución
1	Byron Gustavo Peñarreta Cuenca	Ingeniero Comercial	35	Director Administrativo	Nivel Jerárquico Superior Grado 2	\$2.546	.6 meses	3 años
2	Martha Lucía León Cabrera	Licenciada en Educación Primaria	52	Secretaría	Servidor Público 2	\$901	11 años	29 años
3	Ángel Fredy Cabrera Mora	Doctor en Jurisprudencia	31	Abogado de la Dirección	Servidor Público 4	\$1.086	3 años	3 años
4	Daniel Armando González Ordóñez	Economista	54	Coordinador de Adquisiciones	Nivel Jerárquico Superior Grado A	\$1.760	3 años	3 años
5	Richard Wilson Farfán Aponte	Ingeniero Comercial	39	Coordinador de Mantenimiento de Edificios	Servidor Publico 2	\$901	6 meses	9 años
6	Lorena Salcedo Viteri	Economista	45	Coordinadora de Control de Bienes	Nivel Jerárquico Superior Grado A	\$1.760	3 meses	3 meses
7	Darwin Soto Bustamante	Ingeniero Electromecánico	35	Coordinador de Gestión Vehicular	Nivel Jerárquico Superior Grado A	\$1.760	2 años	2 años

INVENTARIO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Nº	Nombres y Apellidos	Título o Profesión	Edad	Cargo que ocupa	Grupo Ocupacional	RMU 2012	Tiempo en el puesto actual	Tiempo en la Institución
1	María Augusta Solano de la Sala	Doctora en Contabilidad y Auditoría	46	Directora Financiera	Nivel Jerárquico Superior Grado 2	\$2.546	7 meses	7 meses
2	Ivonne Grace Chamba González	Profesora de segunda enseñanza	40	Secretaria	Servidor Público 2	\$901	15 años	22 años
3	Vicenta Rojas Ojeda	Economista	52	Contadora	Servidor Público 7	\$1.676	25 años	33 años
4	María Isabel Ontaneda Montero	Doctora en Contabilidad y Auditoría	42	Analista General de Control Previo	Servidor Público 6	\$1.412	12 años	16 años
5	Edgar Eduardo Aguirre Valdiviezo	Ingeniero Comercial	40	Analista General de Presupuesto	Servidor Público 3	\$986	1 año	16 años
6	Ángel Medardo Cuenca Ordóñez	Ingeniero Comercial	52	Tesorero General	Servidor Público 7	\$1.676	12 años	29 años
7	Dalton Fabricio Carrera Palacios	Economista	38	Encargado de Tributación	Servidor Público 3	\$986	12 años	12 años
8	Wilmer Oswaldo García Luzuriaga	Bachiller	55	Jefe de Bodega	Servidor Público 1	\$1.150	25 años	29 años

2. Objetivo 2: Realizar la evaluación del desempeño del talento humano en el Gobierno Provincial.

Con la finalidad de dar cumplimiento a este objetivo a continuación se da a conocer aspectos relacionados con el procedimiento, indicadores y efectos de la ejecución de la evaluación del desempeño en los departamentos administrativo-financiero del Gobierno Provincial.

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA.

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN

Los indicadores que han sido considerados de manera general para la evaluación del desempeño en el Gobierno Provincial de Loja toman en consideración el criterio del Ministerio de Relaciones Laborales como entidad responsable de establecer políticas, normas y procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del estado medir y mejorar el desempeño organizacional en las instituciones públicas como el Gobierno Provincial de Loja.

Procedimiento

El Ministerio de Relaciones Laborales con el propósito de simplificar el procedimiento de evaluación de desempeño en las Instituciones del Estado ha implementado un programa informático al cual se puede acceder ingresando a la página web www.mrl.gob.ec, o al enlace <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=2176> para bajar el formulario MRL-EVAL-01, documento a imprimir acorde al número de

servidores y funcionarios a quienes se aplicará el proceso de evaluación, a razón de un documento por cada servidor.

El esquema de formulario MRL-EVAL-01 consta de las siguientes partes:

Indicadores de Gestión del puesto.- Campo en donde el servidor ó funcionario al inicio del periodo a evaluarse hará una descripción de las actividades y sus indicadores así como también ingresará en valores numéricos el número de actividades previstas a cumplir durante el periodo de evaluación determinado.

Luego de culminar el periodo de evaluación el jefe o evaluador deberá registrar en valores numéricos el cumplimiento que ha alcanzado el evaluado en la columna de “cumplidos”, el sistema automáticamente determina los porcentajes obtenidos así como el “Nivel de Cumplimiento” determinado de la siguiente manera:

- ◆5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- ◆4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
- ◆3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- ◆2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
- ◆1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos asignados al período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente período de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al “Nivel de Cumplimiento”.

Conocimientos que emplea el funcionario o servidor para el desempeño del puesto.- En este parámetro el evaluado al inicio del periodo deberá registrar los conocimientos que aplicará para el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto.

El jefe o evaluador al final del periodo de evaluación previsto calificará al evaluado el nivel de cumplimiento de conocimientos utilizados para el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Conocimiento” de la siguiente manera:

- ◆ 5 Sobresaliente
- ◆ 4 Muy bueno
- ◆ 3 Bueno
- ◆ 2 Regular
- ◆ 1 Insuficiente

Competencias técnicas del puesto.- Aquí el servidor o funcionario tendrá que elegir al inicio del periodo de evaluación entre las destrezas que muestra el formulario e identificar el nivel de relevancia de las mismas y que utiliza para un desempeño óptimo para la ejecución de sus actividades en su puesto de trabajo.

El jefe o evaluador al final del periodo califica el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Desarrollo” de la siguiente manera:

- ◆ 5 Altamente desarrollada
- ◆ 4 Desarrollada
- ◆ 3 Medianamente desarrollada
- ◆ 2 Poco desarrollada
- ◆ 1 No desarrollada

Competencias Universales.- Consiste en indicar por parte del servidor o funcionario que nivel de relevancia: alta, media o baja aplica en las siguientes destrezas: aprendizaje continuo, conocimientos del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a los resultados, orientación de servicio; aspectos relacionados con el entorno de la organización.

El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

- ◆ 5 Siempre
- ◆ 4 Frecuentemente
- ◆ 3 Alguna vez
- ◆ 2 Rara vez

◆ 1 Nunca

Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo.- Concluyendo se deberá indicar al inicio del periodo de evaluación el nivel de relevancia que aplica respecto a aspectos como: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, este último solo en el caso de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad.

Al final del periodo de evaluación el evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario SENRES-MRL-EVAL-01).

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

- ◆ 5 Siempre
- ◆ 4 Frecuentemente
- ◆ 3 Alguna vez
- ◆ 2 Rara vez
- ◆ 1 Nunca

Finalmente el sistema informático de acuerdo a los datos y campos llenados indicados anteriormente automáticamente calcula los resultados del procedimiento de evaluación determinados en las siguientes escalas de calificación.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 221 de la LOSEP respecto al subsistema de evaluación del desempeño e indicado también en el Art.22 de la norma de evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales son las siguientes: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.

Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.

Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.

Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.

Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

⁹Efectos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;

b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable;

c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable; y,

d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 48, literal m) del Reglamento de la LOSEP; y, de lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de LOSEP.

⁹ Art. 23 de la Norma de Evaluación de desempeño expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales

¹⁰Plan de incentivos.- El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes.

Retroalimentación y seguimiento.- Las Instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Las UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización. Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

¹⁰ Art.24 y 25 de la Norma de Evaluación de desempeño expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO

ADMINISTRATIVO



FORMULARIO SENRES-EVAL-01

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	PEÑARRETA CUENCA BYRON		
Denominación del Puesto que Desempeña:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO		
Título o profesión:	INGENIERO COMERCIAL		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	RUBEN BUSTAMANTE MONTEROS		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Administrar los procesos de adquisición de bienes y servicios de ínfima cuantía	Numero de trámites que han ingresado / Número de trámites despachados	337	330	98	5
Autoriza la compra de materiales y entrega de provisión de útiles de oficina cada mes	Número de compras probables / Número de compras autorizadas	120	120	100	5
Autorización de cargo de combustible y salvoconductos	Partes, cargas y salvoconductos ingresados/ Partes, cargas y salvoconductos tramitados	160	160	100	5
Organizar, planificar y dirigir las actividades de las áreas de la Dirección Administrativa.	Número total de tramites ingresados / Numero total de tramites despachados	350	300	86	4
Administrar y tramitar la obtención de pólizas de seguros para los bienes institucionales	Numero pólizas adquiridas	6	6	100	5
Tramitar el pago por llamadas telefónicas de la Institución, servicio de copiadora	Numero de trámites de pago ingresados/ Numero de trámites despachados	5	5	100	5
Seguimiento de procesos en compras públicas	Numero de procesos iniciados/ Numero de procesos en seguimiento	10	10	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	
				0	
Total Actividades Esenciales:				57,9%	

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	3	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Conocimientos sobre ordenamiento jurídico vigente para aplicación de procesos administrativos,				Muy Bueno
Conocimientos sobre leyes en general				Muy Bueno
Conocimientos sobre reglamentación interna y Ley Orgánica de Contratación Pública				Muy Bueno

Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		8	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.	Desarrollada
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Desarrollada
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Media	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Altamente Desarrollada
Inspección de productos o servicios	Media	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Desarrollada
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alta	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Desarrollada
Pensamiento analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Desarrollada
Manejo de recursos materiales	Alta	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			6,5%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7,3%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO:	Alta	Creación de un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	Siempre



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO ANEXO 2

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	LEÓN CABRERA MARTHA LUCÍA		
Denominación del Puesto que Desempeña:	SECRETARIA 3. SP 2		
Título o profesión:	LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	PEÑARRETA CUENCA BYRON		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 6	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
ELABORACIÓN DE MEMORANDOS PARA ATENDER LOS TRÁMITES INGRESADOS A LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	# DE MEMORANDOS ELABORADOS/# PROBABLE DE MEMORANDOS SUMILLADOS	445	445	100	5
ELABORACIÓN DE OFICIOS PARA ATENDER LOS TRÁMITES INGRESADOS A LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	# DE OFICIOS ELABORADOS/# PROBABLE DE OFICIOS SUMILLADOS	90	85	94	5
ELABORACIÓN DE MEMORANDOS CIRCULARES.	# MEMORANDOS CIRCULARES ELABORADOS/# PROBABLE DE CIRCULARES SUMILLADOS	15	15	100	5
ELABORACIÓN DE OFICIOS POR TRÁMITES INGRESADOS A LA D. A. PARA SER LEGALIZADOS POR EL SEÑOR PREFECTO	# OFICIOS ELABORADOS/# DE OFICIOS SUMILLADOS Y DISPUESTOS	15	15	100	5
RECEPCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS INTERNAS Y EXTERNAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE	# DE LLAMADAS TELEFÓNICAS ATENDIDAS / # DE LLAMADAS PROBABLES INTERNAS Y EXTERNAS	1600	1500	94	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos: 2	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN, REDACCIÓN , ORTOGRAFÍA, COMPRENSIÓN ESCRITA Y ORAL, PROCESOS INTERNOS, NORMAS DE CONTROL INTERNO.					Sobresaliente
CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, GUÍA DE EXTENSIONES INTERNAS Y EXTERNAS, CONOCIMIENTO DE AUTORIDADES PROVINCIALES Y NACIONALES O INSTITUCIONES.					Sobresaliente

Total Conocimientos:			8%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 4	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Media	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Desarrollada
Expresión escrita	Media	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Altamente Desarrollada
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Altamente Desarrollada
Expresión oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Altamente Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			7,5%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			5,9%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Frecuentemente
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			

LIDERAZGO	
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:	
	12%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):	

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto	60.0	
Conocimientos	8.0	
Competencias técnicas del puesto	7.5	
Competencias Universales	5.9	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	12.0	
Evaluación del ciudadano (-)	0.0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 93,4		
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):	30/11/2012	
CERTIFICADO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
FIRMA		
Evaluador o jefe Inmediato		
PEÑARRETA CUENCA BYRON		

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	Gonzalez Ordoñez Daniel Armando		
Denominación del Puesto que Desempeña:	Coordinador de Adquisiciones de bienes		
Título o profesión:	Economista		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	Peñarreta Cuenca Byron Gustavo		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 31/12/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 3	Factor:	60%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Ejecutar los diferentes Procesos de Adquisiciones de Bienes y Servicios que solicitan las Direcciones y Coordinaciones del GPL por ínfima Cuantía	# Memorandos enviados solicitando el pago DF/# solicitudes de tramite de para adquisiciones ínfima cuantía	200	199	100	5
Control y legalización de la salida de materiales de oficina a las diferentes dependencias del GPL	# de pedidos efectivamente atendidos /# solicitudes receptadas y sumilladas.	96	96	100	5
administrador del contrato de Seguridad De Guardanía de la Cia " SEGURPI " , realizar el seguimiento y control en los diferentes puestos de vigilancia que tiene el GPL.	Informes enviados DA / informe requerido por Ley	6	6	100	5

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0
Total Actividades Esenciales:		60%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 3	Factor: 8%
Ley orgánica de contratación pública, Resoluciones del INCOP, normas internas vigentes en la Institución, Administrativos relacionados a LOSEP, Conocimientos básicos de matemática financiera, conocimiento de proveedores y productos-servicios		Muy Bueno
Conocimiento de inventarios, necesidades reales de equipos informáticos, conocimientos sobre el producto a adquirirse, conocimientos de proveedores.		Sobresaliente
.conocimiento del contrato entre la Cía SEGURPI y el GPL y lo determinado en la ley orgánica de contratación publica y su reglamento		Muy Bueno

Total Conocimientos:			6,7%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	4
		Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Desarrollada
Manejo de recursos materiales	Media	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Desarrollada
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Altamente Desarrollada
Recopilación de información	Media	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6,5%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias:	6
		Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			6,6%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			44,7%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto		60,0
Conocimientos		6,7
Competencias técnicas del puesto		6,5
Competencias Universales		6,6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		14,7
Evaluación del ciudadano (-)		0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 94,4		
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
	FIRMA	
	Evaluador o jefe Inmediato	
	Peñarreta Cuenca Byron Gustavo	

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		SALCEDO VITERI LORENA URSULINA			
Denominación del Puesto que Desempeña:		COORDINADORA DE CONTROL DE			
Título o profesión:		ECONOMISTA			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		PEÑARRETA CUENCA BYRON			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/09/2012	Hasta:	30/11/2012
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 5	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
CORRECCIONES Y ADECUACIONES AL REGLAMENTO DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS Y VEHICULOS DEL GPL	# REGLAMENTOS REALIZADOS Y APROBADOS VIA ORDENANZA / # REGLAMENTOS PLANIFICADOS	2	2	100	5
GESTIONA LA ACTUALIZACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA DE INVENTARIOS EN COORDINACIÓN CON BODEGA CONTABILIDAD.	# INVENTARIOS Y ACTUALIZACIÓN REALIZADA / # INVENTARIOS Y ACTUALIZACIÓN PLANIFICADOS OBLIGATORIA	1	1	100	5
LEGALIZA INFORMES DE REAL NECESIDAD PARA ADQUIRIR UN BIEN, EXCEPTO BIENES INFORMÁTICOS	# INFORMES REALIZADOS / # INFORMES REQUERIDOS	5	5	100	5
LEGALIZA CERTIFICACIONES DE NO ADEUDAR BIENES A LA INSTITUCION DE EX SERVIDORES Y TRABAJADORES.	# CERTIFICACIONES LEGALIZADAS / # CERTIFICACIONES SOLICITADAS POR VABH	5	5	100	5
LEGALIZA Y REvisa INFORME SOBRE CONTROL DE BIENES QUE HAN SIDO REPORTADOS COMO PERDIDOS, ROBADOS O HURTADOS.	# INFORMES LEGALIZADOS Y ENVIADOS / # PROBABLE DE INFORMES SOLICITADOS	5	5	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					60%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	3	Factor: 8%	
REGLAMENTO GENERAL SUSTITUTIVO PARA EL MANEJO Y ADMINISTRACION DE BIENES DEL SECTOR PUBLICO, PROCESOS INTERNOS, NORMAS DE CONTROL INTERNO, COMPUTACIÓN					Muy Bueno
NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO Y PERSONAS JURIDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PUBLICOS, RELACIONE HUMANAS, CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN					Muy Bueno
REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACION DE BIENES MUEBLES INVENTARIABLES DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE LOJA.					Muy Bueno

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			Total Conocimientos:	6%
			# Competencias:	5
			Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Inspección de productos o servicios	Media	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Desarrollada	
Orientación / asesoramiento	Baja	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.	Desarrollada	
Manejo de recursos materiales	Media	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Desarrollada	
Pensamiento crítico	Media	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Desarrollada	
Pensamiento crítico	Alta	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%	
COMPETENCIAS UNIVERSALES			# Competencias:	6
			Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente	
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente	
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente	
Total Competencias Universales:			5,9%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre	
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				

TOTAL:		0									
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN											
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)										
Indicadores de Gestión del puesto	60,0										
Conocimientos	6,0										
Competencias técnicas del puesto	6,0										
Competencias Universales	5,9										
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	14,7										
Evaluación del ciudadano (-)	0,0										
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 92,6											
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO											
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)											
Fecha (dd/mm/aaaa):	30/11/2012										
<small>CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.</small>											
<table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">FIRMA</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Evaluador o jefe Inmediato</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">PEÑARRETA CUENCA BYRON GUSTAVO</td> </tr> </table>			FIRMA			Evaluador o jefe Inmediato			PEÑARRETA CUENCA BYRON GUSTAVO		
FIRMA											
Evaluador o jefe Inmediato											
PEÑARRETA CUENCA BYRON GUSTAVO											

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		Soto Bustamante Darwin Felipe			
Denominación del Puesto que Desempeña:		Coordinador de Gestion Vehicular			
Título o profesión:		Ing. Electromecanico			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluado):		Ing Byron Peñarreta Cuenca			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2012	Hasta:	30/11/2012
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 7 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Inicio de proceso de Adquisición de dos vehículos por el Portal Compras Públicas	# de vehículos adquiridos, estan Bodega/ # de vehículos planificados PAC	2	2	100	5
Inicio de proceso de Adquisición de Repuestos de la camioneta 4, 72 Portal de compras Públicas para reparación de motor.	# de paquetes de repuestos adquiridos / # de paquetes de repuestos planificados en el PAC por el portal de CP.	2	2	100	5
Inicio de procesos de adquisición de repuestos para vehículos Toyota, Portal de Compras Públicas	# de paquetes de repuestos adquiridos, estan Bodega/ # de adquisiciones planificadas en el PAC por el portal de CP.	1	1	100	5
Inicio de proceso de adquisición de neumáticos para vehículos nuevos, Portal de Compras Públicas	# de llantas adquiridas, estan en bodega/ # de numero de neumáticos planificados PAC por el portal CP	40	35	88	4
Mantenimiento preventivo,(ABC)	# de mantenimientos realizados en mecánica y choferes realizaron el ABC/ # de vehículos planificados para mantenimiento ABC.	40	40	100	5
Inicio de tramite de pago de combustible. Plaza Gas	# de servicios efectivo en tanquedia (vehículos GPL) en plaza gas por mes / # de pagos planificados durante los 6 meses.	4	4	100	5
Numero de peticiones atendidas para asignación de vehículos, de acuerdo a cronogramas y peticiones	# de peticiones atendidas efectivamente /# Probable en la demanda de vehículos	1200	1200	100	5

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0
Total Actividades Esenciales:		57,9%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 7	Factor: 8% Nivel de Conocimiento
Ley organica de contratación pública, Ley de finanzas Resoluciones del INCOP, Conocimientos técnicos , conocimientos administrativos- Financieros		Muy Bueno
Ley organica de contratación pública, Resoluciones del INCOP, Conocimientos técnicos repuestos s, Procesos internos		Sobresaliente
Ley organica de contratación pública, Resoluciones del INCOP, Conocimientos técnicos repuestos s, Procesos internos		Muy Bueno
Ley organica de contratación pública, Resoluciones del INCOP, Conocimientos técnicos repuestos, Procesos internos		Muy Bueno
Conocimientos en mecanica automotriz- mantenimiento preventivo		Muy Bueno

Total Competencias Técnicas del Puesto :		7,1%	
COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias: 6	Factor: 8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:		6,6%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Frecuentemente
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente

Total Conocimientos:			6,6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	7
		Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Juicio y toma de decisiones	Alta	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Desarrollada
Planificación y gestión	Media	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Altamente Desarrollada
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Desarrollada
Planificación y gestión	Baja	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Altamente Desarrollada
Reparación	Alta	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Desarrollada

LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.		Frecuentemente
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:				12%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto				57,9
Conocimientos				6,6
Competencias técnicas del puesto				7,1
Competencias Universales				6,6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				12,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 90,2				
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		30/11/2012		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato Ing Byron Peñarreta Cuenca				

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	FARFAN APONTE RICHARD WILSON		
Denominación del Puesto que Desempeña:	COORDINADOR DE MDE ENCARGADO		
Título o profesión:	ING. COMERCIAL		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	PENARRETA CUENCA BYRON		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 12	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Gestionar y administrar los recursos para la fabricación de archivadores stand (madera), en las diferentes áreas del GPL y CADE.	N° mobiliario fabricado/N° mobiliario planificado	26	25	96	5
Gestionar y administrar los recursos para Fabricación de 2 puertas metálicas y 2 guardarropas para el GPL.	N° construcciones metálicas elaboradas/ N° construcciones metálicas planificadas	4	4	100	5
Coordinar el Adescentamiento de la nave de carpintería y área de metal mecánica cambiar techo	Adescentamiento de la nave de carpintería realizado/ adescentamiento planificado	1	1	100	5
Coordinar el trabajo en cerramiento de la nave para bodega en coordinación con Infraestructura	Cerramiento terminado en la nave para bodega/trabajos planificados para cerramiento de nave	1	1	100	5
Gestionar y coordinar recursos para el pintado de diversas áreas : CADE, INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA, AUDITORÍA INTERNA, DESARROLLO.	N° de áreas pintadas/N° de áreas planificadas	6	5	83	4
Gestionar recursos y coordinar actividades para remodelación del salón social del patronato, pisos, baños entre otras.	N° de áreas remodeladas en el salón social de Patronato/N° de áreas planificadas para remodelación	3	3	100	5
Implementación de equipos y accesorios de sonorización para el salón social del edificio nuevo	N° de equipos y accesorios adquiridos y funcionando/N° de equipos y accesorios planificados	15	15	100	5
Gestionar recursos y coordinar actividades para construcción de caseta para la bomba de agua, lavadora de vehículos en la área de mantenimiento.	N° de metros cuadrados construidos/N° de metros cuadrados planificados	50	50	100	5
Gestionar recursos y coordinar actividades para adquisición de prendas de protección para obreros en áreas de limpieza, carpintería, metal.	Proceso de adquisición de prendas de protección efectuado /Proceso de adquisición planificado en PAC	1	1	100	5
Gestionar recursos y coordinar actividades para implementación de un centro de control eléctrico en el edificio Matilde Hidalgo de Procel.	N° de accesorios adquiridos e implementados en tablero de control/N° de accesorios planificados para tablero de control	834	834	100	5

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0
Total Actividades Esenciales:		58,8%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 9	Factor: 8%
		Nivel de Conocimiento
Conocimientos en fabricacion de muebles en madera , diseño , materiales , precios referenciales, ley organica de contratación pública, procesos internos		Muy Bueno
Conocimientos en construcción de muebles e infraestructura en metal mecanica, diseño , materiales , precios referenciales, ley organica de contratación pública, procesos internos		Muy Bueno
Conocimientos de materiales de construcción, procesos de infima cuantia		Muy Bueno
Conocimientos de materiales de construcción, procesos de infima cuantia		Muy Bueno
Conocimientos basicos en diseño de interiores, materiales de construcción, rendimientos de trabajo promedio , planificación.		Muy Bueno
Conocimientos basicos en diseño de interiores, materiales de construcción, rendimientos de trabajo promedio , planificación, lectura de planos		Muy Bueno
Conocimientos basicos en equipos y accesorios para sonido, procesos de infima cuantia, materiales de construcción		Muy Bueno

Total Conocimientos:		6%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias: 8	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	
		Nivel de Desarrollo	
Manejo de recursos materiales	Media	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Desarrollada
Comprensión oral	Media	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.	Desarrollada
Juicio y toma de decisiones	Media	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Desarrollada
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Desarrollada
Monitoreo y control	Media	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Desarrollada
Planificación y gestión	Media	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DE STREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			5,9%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO ANEXO 2

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	CABRERA MORA ANGEL FREDY		
Denominación del Puesto que Desempeña:	ABOGADO 2 SP4		
Título o profesión:	ABOGADO		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	PENARRETA CUENCA BYRON		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realiza informes legales de carácter administrativo	# de informes elaborados/# de informes probables	8	8	100	5
Elabora oficios para legalización del señor Prefecto	# de oficios realizados/# de oficios dispuestos	6	6	100	5
Elabora memorandos relacionados con los diferentes trámites que ingresan a la Dirección	# de memorandos elaborados/# de memorandos dispuestos	110	110	100	5
Elabora oficios relacionado con las actividades y trámites de la Dirección	# de oficios elaborados/# de oficios dispuestos	12	11	92	5
Ejecuta trámites de contratación de carácter administrativo ante la Unidad de Compras Públicas	# de trámites realizados/# de trámites planificados en el POA y PAC-2012	2	2	100	5
Revisa y elabora informes de calificación de ofertas de las contrataciones de la Dirección realizados por el Portal de Compras Públicas, previa delegación de la	# de informes elaborados/# de informes dispuestos	5	5	100	5
Elaboración de Ordenanzas de carácter administrativo	# de proyectos elaborados/# de proyectos dispuestos	2	2	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	
				0	
Total Actividades Esenciales:				60%	

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 7	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Conocimientos en las normas Constitucionales, COOTAD, Normas Control Interno de la Contraloría, Leyes, Reglamentos, Decretos en general			Muy Bueno
Conocimientos en las normas Constitucionales, COOTAD, Normas Control Interno de la Contraloría, Leyes, Reglamentos, Decretos en general			Muy Bueno
Conocimientos en Computación, Redacción, Ortografía y Normas de Control Interno; procesos administrativos			Muy Bueno
Conocimientos en Computación, Redacción, Ortografía y Normas de Control Interno; procesos administrativos			Muy Bueno
Conocimiento sobre la Ley Organica de Contratación Pública y su Reglamento; Resoluciones del INCOP			Muy Bueno
Conocimiento sobre la Ley Organica de Contratación Pública y su Reglamento; Resoluciones del INCOP			Muy Bueno
Conocimientos en normativa de Contraloría, respecto a la administración de bienes públicos			Muy Bueno

Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		9	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Desarrollada
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Altamente Desarrollada
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Altamente Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Medianamente Desarrollada
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Desarrollada
Inspección de productos o servicios	Media	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Desarrollada

Pensamiento crítico	Alta	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Altamente Desarrollada
Pensamiento estratégico	Media	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Medianamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			6,2%
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente

Total Competencias Universales:			5,9%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre	
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			14%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto			60,0	
Conocimientos			6,0	
Competencias técnicas del puesto			6,2	
Competencias Universales			5,9	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			14,0	
Evaluación del ciudadano (-)			0,0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 92,2				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		30/11/2012		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
FIRMA				
Evaluador o jefe Inmediato				
PEÑARRETA CUENCA BYRON GUSTAVO				

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO ANEXO 2

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			DIRECTORA FINANCIERA		
Título o profesión:			DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			BUSTAMANTE MONTEROS RUBEN		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2012	Hasta:	30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 3	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REDACCIÓN DE MEMORANDOS, OFICIOS ETC.	NÚMERO DE OFICIOS REALIZADOS/ NÚMEROS OFICIOS SOLICITADOS	120	100	83	4
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS QUE INGRESAN A DIRECCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE TRÁMİRES DESPACHADOS/ NÚMERO DE TRÁMİRES RECIBIDOS	2400	2000	83	4
DESPACHO DE DOCUMENTACIÓN	NÚMERO DE DOCUMENTOS DESPACHADOS/NÚMERO DE DOCUMENTOS REQUERIDOS	2000	1667	83	4

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0
Total Actividades Esenciales:		45%
CONOCIMIENTOS		Nivel de Conocimiento
# Conocimientos:	3	Factor: 8%
REDACCIÓN , ORTOGRAFÍA, ESTÉTICA DE DOCUMENTO		Muy Bueno
TÉCNICAS DE SECRETARIA		Muy Bueno
TÉCNICAS DE SECRETARIA		Muy Bueno

Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 3	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Baja	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.	Altamente Desarrollada
Organización de la información	Baja	Clasifica documentos para su registro.	Desarrollada
Organización de la información	Baja	Clasifica documentos para su registro.	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Baja	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Baja	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Siempre
Total Competencias Universales:			8%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Siempre
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%

				TOTAL:		0																									
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN																															
FACTORES DE EVALUACIÓN						CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)																									
Indicadores de Gestión del puesto						45.0																									
Conocimientos						6.0																									
Competencias técnicas del puesto						6.7																									
Competencias Universales						8.0																									
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo						16.0																									
Evaluación del ciudadano (-)						0.0																									
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 81,6																															
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO																															
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)																															
Fecha (dd/mm/aaaa):																															
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.																															
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;">FIRMA</td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;">Evaluador o jefe Inmediato</td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;">BUSTAMANTE MONTEROS RUBEN</td> </tr> </table>								FIRMA								Evaluador o jefe Inmediato								BUSTAMANTE MONTEROS RUBEN							
FIRMA																															
Evaluador o jefe Inmediato																															
BUSTAMANTE MONTEROS RUBEN																															

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			CHAMBA GONZALEZ IVONNE GRACE		
Denominación del Puesto que Desempeña:			SECRETARIA 3-SP2		
Título o profesión:			PROFESORA DE SEGUNDA ENSEÑANZA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			SOLANO DE LA SALA TORRES MA. AUGUSTA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2012	Hasta:	30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 4	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REDACCIÓN DE MEMORANDOS, OFICIOS ETC.	NÚMERO DE OFICIOS REALIZADOS/ NÚMEROS OFICIOS SOLICITADOS	1200	1000	83	4
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS QUE INGRESAN A DIRECCIÓN FINANCIERA	NÚMERO DE TRÁMIRES DESPACHADOS/ NÚMERO DE TRÁMIRES RECIBIDOS	1800	1500	83	4
DESPACHO DE DOCUMENTACIÓN	NÚMERO DE DOCUMENTOS DESPACHADOS/ NÚMERO DE DOCUMENTOS REQUERIDOS	1800	1500	83	4
ATENCIÓN LLAMADAS TELEFÓNICAS	LLAMADAS TELEFÓNICAS GENERADAS/ LLAMADAS TELEFÓNICAS SOLICITADAS	1800	1500	83	4

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0

Total Actividades Esenciales: 45%

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	5	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
REDACCIÓN COMERCIAL				Muy Bueno
ORTOGRAFÍA				Muy Bueno
ESTÉTICA DE DOCUMENTO				Muy Bueno
TÉCNICAS DE SECRETARIA (MANEJO Y ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN)				Muy Bueno
UTILITARIOS EN COMPUTACIÓN (WORD, EXCEL)				Muy Bueno

Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		5	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Baja	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.	Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	Desarrollada
Organización de la información	Baja	Clasifica documentos para su registro.	Desarrollada
Comprensión oral	Baja	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.	Altamente Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			6,8%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Siempre
Total Competencias Universales:			8%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto	45,0	
Conocimientos	6,0	
Competencias técnicas del puesto	6,8	
Competencias Universales	8,0	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	16,0	
Evaluación del ciudadano (-)	0,0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 81,8		
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
FIRMA		
Evaluador o jefe Inmediato		
SOLANO DE LA SALA TORRES MA. AUGUSTA		

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	AGUIRRE VALDIVIEZO EDGAR EDUARDO		
Denominación del Puesto que Desempeña:	ANALISTA FINANCIERO 2 S.P.3		
Título o profesión:	INGENIERO COMERCIAL		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 7	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
ELABORACIÓN DE PROFORMA PRESUPUESTARIA	PROFORMA PRESUPUESTARIA ELABORADA/PROFORMA PRESUPUESTARIA APROBADA	1	1	100	5
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	TRÁMITES ATENDIDOS/TRÁMITES INGRESADOS	600	500	83	4
ELABORACIÓN DE REFORMAS AL PRESUPUESTO	REFORMA PRESUP. ELABORADA/REFORMA PRESUP. APROBADA	2	2	100	5
EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	COMPROMETIDO/PRESUPUESTADO	6	5	83	4
LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	N/A INFORME	1	1	100	5
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO	N/A CUADRO DE INDICADORES	6	5	83	4
INFORMES FINANCIEROS VARIOS	N/A	6	5	83	4

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0

Total Actividades Esenciales: 51,4%

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTOS DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	5		Muy Bueno
CONOCIMIENTO Y MANEJO DEL SISTEMA FINANCIERO (eSigeF)			Muy Bueno
CONOCIMIENTOS DE ANÁLISIS FINANCIERO			Muy Bueno
CONOCIMIENTO, MANEJO Y APLICACIÓN DE NORMATIVA VIGENTE (CONSTITUCIÓN, LEYES ORGÁNICAS, LEYES ORDINARIAS, DECRETOS Y REGLAMENTOS, ORDENANZAS, ACUERDOS Y RESOLUCIONES).			Muy Bueno
REDACCIÓN, INTERPRETACIÓN DE DATOS			Muy Bueno

Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		6	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Baja	Presenta datos estadísticos y/o financieros.	Desarrollada
Pensamiento analítico	Media	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Desarrollada
Análisis de operaciones	Alta	#N/A	Desarrollada
Expresión oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			8%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto		51,4
Conocimientos		6,0
Competencias técnicas del puesto		6,0
Competencias Universales		8,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		16,0
Evaluación del ciudadano (-)		0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 87,4		
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
	FIRMA	
	Evaluador o jefe Inmediato	
	SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA	

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	VICENTA ROJAS OJEDA		
Denominación del Puesto que Desempeña:	CONTADORA GENERAL - S.P.7		
Título o profesión:	ECONOMISTA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 9	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REVISIÓN, REGISTRO Y LEGALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES CONTABLES PRESUPUESTARIAS DE INGRESOS Y GASTOS.	CONTABILIZACIÓN DEVENGO/COMPROMISOS PRESUPUESTARIOS	1800	1500	83	4
REVISIÓN, REGISTRO Y LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS CONTRACTUALES, FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES.	NÚMERO DE TRÁMIRES DESPACHADOS/NÚMERO DE TRÁMIRES RECIBIDOS	600	500	83	4
CONTROL PREVIO A LOS PROCESOS Y OBLIGACIONES DE PAGO	NÚMERO DE TRÁMIRES DESPACHADOS/NÚMERO DE TRÁMIRES RECIBIDOS	6	5	83	4
COORDINAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	N/A	6	5	83	4
ENVÍO MENSUAL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA AL MINISTERIO DE FINANZAS	INFORMACIÓN VALIDADA/INFORMACIÓN PROCESADA	6	5	83	4
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	ANÁLISIS FINANCIEROS PRESENTADOS/ANÁLISIS FINANCIEROS SOLICITADOS	6	5	83	4
INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERAS, PRESUPUESTARIAS Y OPERATIVAS	N/A	6	5	83	4
ASESORAR AL DIRECTOR FINANCIERO EN MATERIA CONTABLE	N/A	6	5	83	4

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0

Total Actividades Esenciales: 46,7%

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	5	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y PRESUPUESTO				Sobresaliente
CONOCIMIENTO Y MANEJO DEL SISTEMA FINANCIERO e SIGEF				Sobresaliente
CONOCIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO				Muy Bueno
CONOCIMIENTO, MANEJO Y APLICACIÓN DE NORMATIVA VIGENTE (CONSTITUCIÓN, LEYES ORGÁNICAS, LEYES ORDINARIAS, DECRETOS Y REGLAMENTOS, ORDENANZAS, ACUERDOS Y RESOLUCIONES).				Muy Bueno
REDACCIÓN, INTERPRETACIÓN DE DATOS				Muy Bueno

Total Conocimientos:			6,8%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		6	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Baja	Presenta datos estadísticos y/o financieros.	Desarrollada
Pensamiento analítico	Media	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Desarrollada
Análisis de operaciones	Alta	#N/A	Desarrollada
Expresión oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			8%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO:	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto	46.7	
Conocimientos	6.8	
Competencias técnicas del puesto	6.0	
Competencias Universales	8.0	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	16.0	
Evaluación del ciudadano (-)	0.0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 83,4		
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
FIRMA		
Evaluador o jefe Inmediato		
SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA		

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	ANGEL MEDARDO CUENCA ORDOÑEZ		
Denominación del Puesto que Desempeña:	TESORERO GENERAL S.P.7		
Título o profesión:	INGENIERO COMERCIAL		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 9	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN PREVIO AL PAGO A LOS PROVEEDORES DE GPL POR DIFERENTES CONCEPTOS.	TRAMITES RECIBIDOS / TRÁMITES DESPACHADOS	1800	1500	83	4
REGISTRAR, RENOVAR Y CUSTODIAR LAS GARANTÍAS DE RESPALDO Y VALORES DEL G.P.L.	GARANTIAS REGIST.RENOV.CUST./TOTAL DE GARANTÍAS	60	50	83	4
EMITIR Y ENTREGAR COMPROBANTES DE RETENCIÓN EN LAS TRANSACCIONES INSTITUCIONALES.	TOTAL PAGOS EFECTUADOS/TOTAL TRÁMITES RECIBIDOS	1200	1000	83	4
REALIZAR DECLARACIONES TRIBUTARIAS Y COORDINAR LA EJECUCIÓN DE TRÁMITES CORRESPONDIENTES.	DECLARACIONES TRIBUTARIAS EJECUTADAS/TOTAL DE DECLARACIONES	6	5	83	4
RECAUDAR Y DEPOSITAR LOS INGRESOS DE GPL PRODUCIDOS POR DIFERENTES CONCEPTOS LEGALMENTE ESTABLECIDOS.	DEPÓSITOS EFECTUADOS/TOTAL DE RECAUDACIÓN	120	100	83	4
INFORMAR SOBRE EL FLUJO DE CAJA DEL G.P.L.	FLUJO DE CAJA ENTREGADO/FLUJO DE CAJA ESTIMADO	6	5	83	4
EMITIR Y EJECUTAR LOS TÍTULOS DE CRÉDITO Y EJERCER LA ACCIÓN COACTIVA DEL G-P-L.	TÍTULOS EJECUTADOS/TÍTULOS EMITIDOS	40	33	83	4
GENERAR INDICADORES DE GESTIÓN DE SU ACTIVIDAD	N/A	6	5	83	4
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	0
Total Actividades Esenciales:				45%	

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	5	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL, PRESUPUESTO				Muy Bueno
CONOCIMIENTO Y MANEJO DEL SISTEMA FINANCIERO e SIGEF				Muy Bueno
CONOCIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO				Muy Bueno
CONOCIMIENTO, MANEJO Y APLICACIÓN DE NORMATIVA VIGENTE (CONSTITUCIÓN, LEYES ORGÁNICAS, LEYES ORDINARIAS, DECRETOS Y REGLAMENTOS, ORDENANZAS, ACUERDOS Y RESOLUCIONES).				Muy Bueno
REDACCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS				Muy Bueno

			Total Conocimientos:	6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	6	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Baja	Presenta datos estadísticos y/o financieros.	Desarrollada	
Pensamiento analítico	Media	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Desarrollada	
Orientación / asesoramiento	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Desarrollada	
Análisis de operaciones	Alta	#N/A	Desarrollada	
Expresión oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Desarrollada	
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Desarrollada	

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			8%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto		45.0
Conocimientos		6.0
Competencias técnicas del puesto		6.0
Competencias Universales		8.0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		16.0
Evaluación del ciudadano (-)		0.0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 81		
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
	FIRMA	
	Evaluador o jefe Inmediato	
	SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA	

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	MARIA ISABEL ONTANEDA MONTERO		
Denominación del Puesto que Desempeña:	ANALISTA GENERAL DE CONTROL PREVIO S.P. 6		
Título o profesión:	DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	SOLANO DE LA SALA TORRES MA. AUGUSTA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 6	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
CONTROL PREVIO DE OPERACIONES FINANCIERAS EN CONFORMIDAD A LEYES VIGENTES	TRÁMITES REVISADOS/TRÁMITES RECIBIDOS	1800	1500	83	4
VERIFICACIÓN DE PARTIDA PRESUPUESTARIA	TRÁMITES CON PARTIDA PRESUPUESTARIA/TOTAL DE TRÁMITES RECIBIDOS	1800	1500	83	4
VERIFICAR QUE OPERACIONES RESPONDA A MISIÓN Y COMPETENCIAS DE G.P.L.	TRÁMITES CONFIRMADOS/TRÁMITES RECIBIDOS	1800	1500	83	4
REVISIÓN DE INTEGRIDAD, VERACIDAD Y LEGALIDAD DE CADA TRÁMITE PRESENTADO PARA PAGO	TRÁMITES REVISADOS/TRÁMITES RECIBIDOS	1800	1500	83	4
GENERAR INDICADORES DE GESTIÓN DE SU ACTIVIDAD	N/A	6	5	83	4
INFORMES FINANCIEROS VARIOS	N/A	6	5	83	4

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0

Total Actividades Esenciales: 45%

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 5	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL, PRESUPUESTO			Muy Bueno
CONOCIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO			Muy Bueno
CONOCIMIENTO, MANEJO Y APLICACIÓN DE NORMATIVA VIGENTE (CONSTITUCIÓN, LEYES ORGÁNICAS, LEYES ORDINARIAS, DECRETOS Y REGLAMENTOS, ORDENANZAS, ACUERDOS Y RESOLUCIONES).			Muy Bueno
REDACCIÓN COMERCIAL			Muy Bueno
INTERPRETACIÓN DE DATOS			Muy Bueno

Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		6	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Baja	Presenta datos estadísticos y/o financieros.	Desarrollada
Pensamiento analítico	Media	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Desarrollada
Análisis de operaciones	Alta	#N/A	Desarrollada
Expresión oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DE STREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Frecuentemente
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Alguna vez
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Frecuentemente
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			10.6%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto	45.0	
Conocimientos	6.0	
Competencias técnicas del puesto	6.0	
Competencias Universales	7.0	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	10.6	
Evaluación del ciudadano (-)	0.0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 74,6		
SATISFACTORIO: DESEMPEÑO ESPERADO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
FIRMA		
Evaluador o jefe Inmediato		
SOLANO DE LA SALA TORRES MA. AUGUSTA		

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	GARCIA LUZURIAGA WILMER OSWALDO		
Denominación del Puesto que Desempeña:	JEFE DE BODEGA S.P.1.		
Título o profesión:	BACHILLER		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 9	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
CUSTODIAR LOS BIENES DE GPL EN CONFORMIDAD A LEYES VIGENTES	BIENES CUSTODIADOS /TOTAL DE BIENES	5000	4167	83	4
RECIBIR BIENES DE CONFORMIDAD A DOCUMENTOS SOPORTE Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	BIENES INGRESADOS /BIENES ENTREGADOS	5000	4167	83	4
ELABORAR Y SUSCRIBIR ACTAS DE CONSTATAción FÍSICA DE SUMINISTROS, MATERIALES, RESPUESTOS, LUBRICANTES, ETC.	SUSCRIPCIÓN DE ACTAS ENT.RECP./TOTAL DE ACTAS DE ENTREGA RECEPCIÓN	1	1	100	5
MANTENER ACTUALIZADO Y CONCILIADOS LOS SALDOS DE INVENTARIOS DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL.	SALDOS CONCILIALOS/TOTAL DE REGISTROS DE ACTIVOS Y BIENES DE CONTROL	6	5	83	4
REALIZAR INFORMES DE INGRESOS Y EGRESOS DE MATERIALES	INGRESOS Y EGRESOS MAT. /TOTAL DE INGRESOS Y EGRESOS MAT.	600	500	83	4
LEGALIZAR INFORMES DE BIENES OBSOLETOS Y SUSCRIBIR ACTAS DE BAJAS DE BIENES	ACTAS DE BIENES OBSOLETOS DADOS DE BAJA /TOTAL DE BIENES OBSOLETOS	1	1	100	5
LEGALIZAR ACTAS DE TRANSFERENCIA DE BIENES DE CONFORMIDAD A LEY	ACTAS DE TRANSFERENCIA DE BIENES / TOTAL DE BIENES TRANSFERIDOS	100	90	90	4
GENERAR INDICADORES DE GESTIÓN DE SU ACTIVIDAD	N/A	6	5	83	4

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?		APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
			0
Total Actividades Esenciales:			48,3%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	7	Factor: 8%
			Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL,			Bueno
CONOCIMIENTO Y MANEJO DEL SISTEMA FINANCIERO e SIGEF			Bueno
CONOCIMIENTO Y MANEJO DEL SISTEMA PARA ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL			Muy Bueno
CONOCIMIENTO, MANEJO Y APLICACIÓN DE NORMATIVA VIGENTE (CONSTITUCIÓN, LEYES ORGÁNICAS, LEYES ORDINARIAS, DECRETOS Y REGLAMENTOS, ORDENANZAS, ACUERDOS Y RESOLUCIONES).			Muy Bueno
TÉCNICAS DE ALMACENAMIENTO DE BIENES			Muy Bueno
REDACCIÓN			Muy Bueno
INTERPRETACION DE DATOS			Muy Bueno

Total Conocimientos:				5,4%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	5	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso		
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.		Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.		Desarrollada
Instrucción	Media	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.		Desarrollada
Juicio y toma de decisiones	Baja	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.		Desarrollada
Generación de ideas	Baja	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.		Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			6%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DE STREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			8%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto	48,3	
Conocimientos	5,4	
Competencias técnicas del puesto	6,0	
Competencias Universales	8,0	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	16,0	
Evaluación del ciudadano (-)	0,0	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 83,7		
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
FIRMA		
Evaluador o jefe Inmediato		
SOLANO DE LA SALA T. MA. AUGUSTA		

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	CARRERA PALACIOS D. FABRIZIO		
Denominación del Puesto que Desempeña:	ANALISTA FINANCIERO 2 - SP3		
Título o profesión:	ECONOMISTA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	ING. MEDARDO CUENCA		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/07/2012	Hasta: 30/11/2012

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	7	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Recibir y revisar los comprobantes de venta	Nro.de comprobantes revisados / Nro. Comprobantes recibidos	1500	1500	100	5
Revisar y legalizar retenciones	Nro. De retenciones legalizadas / Nro. De retenciones recibidas	1500	1500	100	5
Elaborar declaraciones de IVA	Nro.de declaraciones realizadas/ Nro. De declaraciones propuestas	20	19	95	5
Elabora mensualmente el anexo para remitir al SRI	Nro. De anexos elaborados / Nro. Anexos propuestos	16	16	100	5
Elabora proyección de impuesto a la renta de servidores y trabajadores del GPL	Nro. de proyecciones realizadas/ Nro. De servidores y trabajadores.	487	487	100	5
Elabora anexo de relación de dependencia	Nro. Anexo de relación de dependencia realizado / Nro. De anexos propuestos	1	1	100	5
Elaborar devoluciones del IVA	Nro. De devoluciones realizadas / Nro. De devoluciones IVA propuestas	6	6	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	
				0	
Total Actividades Esenciales:				60%	
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	3	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Reglamento de Comprobantes de venta, Ley de RUC, Código Tributario y Resoluciones del SRI, Contabilidad gubernamental básica, computación básica.					Muy Bueno
Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Reglamento de Comprobantes de venta, Ley de RUC, Código Tributario y Resoluciones del SRI, Sistemas del SRI, Contabilidad gubernamental básica, computación básica.					Muy Bueno
Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Reglamento de Comprobantes de venta, Ley de RUC, Código Tributario y Resoluciones del SRI, Contabilidad gubernamental básica, computación básica.					Muy Bueno

Total Conocimientos:			6%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias: 7	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Medianamente Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Desarrollada
Destreza matemática	Media	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto :			5,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Activación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			5,9%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Activación
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto		60,0
Conocimientos		6,0
Competencias técnicas del puesto		5,7
Competencias Universales		5,9
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		16,0
Evaluación del ciudadano (-)		0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 93,7		
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
	FIRMA	
	Evaluador o jefe Inmediato	
	ING. MEDARDO CUENCA ORDÓÑEZ	

RESUMEN Y ANÁLISIS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Previa la presentación de los resultados es importante destacar y aclarar que si bien la evaluación se realizó mediante la utilización del formato descrito anteriormente, para presentar los resultados, se utiliza un formato resumen que extrae la información necesaria del formato establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Por otro lado se debe aclarar que en el presente documento, por pedido de las autoridades y personal del Gobierno Provincial de Loja se omitirá el nombre del personal evaluado para evitar posibles afecciones a la integridad moral del mismo, la información completa conforme lo estable el formato será de manejo exclusivo del máximo personero del Gobierno Provincial, en este caso el Sr. Prefecto Ing. Rubén Bustamante Monteros.

DIRECCION ADMINISTRATIVA

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
<u>DATOS DEL SERVIDOR:</u> Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Título o Profesión: INGENIERO COMERCIAL Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	57.9
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.50
Competencias Universales	8	7.30
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	93.70
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO.		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: SECRETARIA Titulo o Profesión: LIC. EN EDUCACION PRIMARIA Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	60.00
Conocimientos	8	8.00
Competencias técnicas del puesto	8	7.50
Competencias Universales	8	5.90
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	12.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	93.40
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO.		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: ABOGADO Titulo o Profesión: DR. EN JURISPRUDENCIA Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	60.00
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.20
Competencias Universales	8	5.90
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	14.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	92.20
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO.		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: COORDINADOR DE ADQUISICION DE BIENES Titulo o Profesión: ECONOMISTA Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	60.00
Conocimientos	8	6.70
Competencias técnicas del puesto	8	6.50
Competencias Universales	8	6.60
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	14.70
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	94.40
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO.		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: COORDINADOR DE MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS Titulo o Profesión: ING. COMERCIAL Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	58.80
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.00
Competencias Universales	8	5.90
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	92.70
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO.		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR:		
Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado:		
Denominación del puesto que desempeña: COORDINADORA DE CONTROL DE BIENES		
Titulo o Profesión: ECONOMISTA		
Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	60.00
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.00
Competencias Universales	8	5.90
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	14.70
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	92.60
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO.		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR:		
Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado:		
Denominación del puesto que desempeña: COORDINADOR DE GESTION VEHICULAR		
Titulo o Profesión: ING. ELECTROMECANICO		
Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	57.9
Conocimientos	8	6.60
Competencias técnicas del puesto	8	7.10
Competencias Universales	8	6.60
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	12.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	90.20
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		

DIRECCION FINANCIERA

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: DIRECTORA FINANCIERA Título o Profesión: DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA Periodo de evaluación: 2012. Desde: 01/07/2012 Hasta: 30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	45.00
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.70
Competencias Universales	8	8.00
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	81.60
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: SECRETARIA Título o Profesión: PROFESORA DE SEGUNDA ENSEÑANZA Periodo de evaluación: 2012. Desde: 01/07/2012 Hasta: 30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	45.00
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.80
Competencias Universales	8	8.00
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	81.80
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: CONTADORA GENERAL Título o Profesión: ECONOMISTA Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	46.70
Conocimientos	8	6.80
Competencias técnicas del puesto	8	6.00
Competencias Universales	8	8.00
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	83.40
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: ANALISTA GENERAL DE CONTROL PREVIO Título o Profesión: DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	45.00
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.00
Competencias Universales	8	7.00
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	10.60
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	74.60
SATISFACTORIO: DESEMPEÑO ESPERADO		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: ANALISTA FINANCIERO Titulo o Profesión: ING. COMERCIAL Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	51.40
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.00
Competencias Universales	8	8.00
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	87.40
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		
GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado: Denominación del puesto que desempeña: TESORERO GENERAL Titulo o Profesión: ING. COMERCIAL Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012 Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	45.00
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	6.00
Competencias Universales	8	8.00
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	81.00
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR:		
Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado:		
Denominación del puesto que desempeña: JEFE DE BODEGA		
Titulo o Profesión: BACHILLER		
Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	48.30
Conocimientos	8	5.40
Competencias técnicas del puesto	8	6.00
Competencias Universales	8	8.00
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	83.70
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO		

GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
DATOS DEL SERVIDOR:		
Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado:		
Denominación del puesto que desempeña: ANALISTA FINANCIERO		
Titulo o Profesión: ECONOMISTA		
Periodo de evaluación: 2012. Desde:01/07/2012Hasta:30/11/2012		
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION ESPERADA	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto	60	60.00
Conocimientos	8	6.00
Competencias técnicas del puesto	8	5.70
Competencias Universales	8	5.90
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16	16.00
TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	100	93.70
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO		

RESULTADOS DE CALIFICACION DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

No.	<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>CARGO QUE DESEMPEÑA</u>	CALIFICACION ALCANZADA (%)	ESCALA DE CALIFICACION
1	ADIMINISTRATIVO	Director Administrativo	93.70	Sobresaliente
2		Secretaria	93.40	Sobresaliente
3		Abogado	92.20	Sobresaliente
4		Coordinador de Adquisición de Bienes	94.40	Sobresaliente
5		Coordinador de Mantenimiento de Edificios	92.70	Sobresaliente
6		Coordinadora de Control de Bienes	92.60	Sobresaliente
7		Coordinador de Gestión Vehicular	90.20	Muy Buena
8	FINANCIERO	Directora Financiera	81.60	Muy Buena
9		Secretaria	81.80	Muy Buena
10		Analista Financiero	87.40	Muy Buena
11		Contadora General	83.40	Muy Buena
12		Tesorero General	81.00	Muy Buena
13		Analista de Control Previo	74.60	Buena
14		Jefe de Bodega	83.70	Muy Buena
15		Analista Financiero	93.70	Sobresaliente

EFFECTOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SEGÚN LA APLICACIÓN DE LA NORMA DE EVALUACION EXPEDIDA POR EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.

Según el artículo 23 de la norma de evaluación de desempeño deriva los siguientes efectos de acuerdo a la calificación obtenida por cada servidor público.

- a) El servidor obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy buena o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias.

Los servidores que se acogerán a este beneficio comprende todo el personal que labora en los departamentos administrativo y financiero del Gobierno Provincial de Loja.

Finalmente dentro de la normativa determina que la Unidad de Recursos Humanos será la responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- ¹¹Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño.
- Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;
- Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del Subsistema;
- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;
- Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la Institución;
- Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;

¹¹ Art. 11 de la Norma de Evaluación del Desempeño

- Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos.
- Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;
- Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;
- Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño al Ministerio de Relaciones Laborales de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página Web del Ministerio de Relaciones Laborales en el enlace en el “Evaluación del Desempeño”.

i. CONCLUSIONES

Una vez culminado el presente trabajo de investigación en el Gobierno Provincial de Loja se determina las siguientes conclusiones:

1. No existe un inventario de personal detallado que permita realizar una planificación estratégica para lograr los objetivos del área de recursos humanos en particular y de la institución en general.
2. A pesar de existir en minoría servidores que no tienen el perfil para los puestos de trabajo que desempeñan pero por la experiencia que tienen y por el tiempo de servicio en sus puestos de trabajo, su desempeño laboral lo realizan en forma eficiente.
3. De acuerdo a la evaluación de desempeño realizada el Gobierno Provincial de Loja y en base a los lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales, la totalidad del personal tiene desempeño esperado.
4. El personal tiene alto grado de compromiso con el Gobierno Provincial es por ello que su aporte es significativo para el desarrollo de la institución y de la comunidad.

j. RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados se propone a los principales Directivos del Gobierno Provincial de Loja las siguientes recomendaciones:

1. Que se realice una reclasificación de puestos de acuerdo al título, habilidades y destrezas que poseen.
2. A pesar de que según la evaluación la totalidad del personal tiene un desempeño excelente, muy bueno y satisfactorio es necesario que los involucre en las diferentes actividades que tiene planificadas el Gobierno Provincial, con la finalidad de que el personal se mantenga motivado.
3. Que se tome en consideración de creerlo conveniente el inventario de personal realizado.
4. Que se realice la reubicación del personal ubicado en las secretarías de los departamentos administrativo y financiero ya que no poseen el perfil profesional para desempeñar el puesto en el que se encuentran.

k. BIBLIOGRAFIA

- CUESTA, A. 1997. *Tecnología de Recursos Humanos*. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana.
- CHIAVENATO, Idalberto (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc´Graw-Hill. Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc-GRaw Hill, Colombia.
- DAVIS, Keith; Werther, Wiliam B. (1991).*Administración de personal y recursos humanos*. (3.ed.). México. Editorial Mc Graw-Hill.
- GÓMEZ – MEJÍA, L ; DAVID B. BALKIN Y ROBERT L. CARDY. 1997. *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall, Madrid.
- KOONTZ, H Y WEHRICH, H. 1994. *Administración*. Editorial Mc Graw – Hill, México.
- FRENCH, Wendell (1995). *Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. Ed. Limusa. México, D.F.
- ROBBINS, S. 1996. *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- WERTHER, W. Y DAVIS K. 1991. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial MC. Graw – Hill, México.
- ACTA DE LA SESION INAUGURAL DEL CONSEJO PROVINCIAL DE LOJA, REALIZADA EL 6 DE FEBRERO DE 1946 A LAS 3:30 PM

INTERNET

- <http://www.unamosapuntos.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremuner a.htm>.
- unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.
- www.mrl.gob.ec
- <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=2176>

I. ANEXOS

ANEXO 1: FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

1. TEMA:

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA”.

2. PROBLEMATICA

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

Las organizaciones existen desde tiempos remotos con el surgimiento de la necesidad del hombre de agruparse para alcanzar determinados objetivos que por sí solo sería incapaz de conseguir. Hay muchos tipos de organizaciones con diversas actividades, la sociedad moderna está conformada por las mismas tales como : empresas públicas y privadas.

Se entiende que las organizaciones son núcleos sociales conformados principalmente por el hombre, por consiguiente las empresas nacieron para satisfacer las necesidades de él. Al estar constituidas por el hombre como principal factor adquiere vida propia con la finalidad de permitir la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance

económico en el medio donde interactúa fundamentándose con los numerosos y divergentes intereses de sus integrantes. Actualmente deben organizar sus actividades para realizarlas con efectividad por lo competitivo del ambiente empresarial. Se necesita desarrollar equipos de trabajo con obligaciones, responsabilidades a través de la división de puestos de trabajo colocando a personas con las aptitudes óptimas para cumplir a cabalidad los requerimientos del cargo.

Cuando una empresa o institución desea alcanzar sus objetivos, debe de efectuar una serie de actividades desde barrer las áreas de trabajo, archivar documentos o tomar decisiones a nivel de dirección que afecten su supervivencia; estas actividades se pueden realizar a través de maquinas, son precisas y eficientes pero sin embargo para la ejecución de algunas actividades es mejor el hombre ya que él es más flexible y hay cosas que las maquinas no pueden realizar.

Los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionar una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface totalmente y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la institución. De ahí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para

conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su actividad y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Según este enfoque mediante su trabajo el hombre visualiza consiente e inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización por medio de las actividades que lleva a cabo dentro de la empresa.

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación.

(p.165)

En el Gobierno Provincial de Loja como en cualquier otra institución del sector público, la gestión del talento humano es una actividad que no ha merecido la atención requerida, se integra equipos de trabajo bajo la óptica de ser seguidores de la línea política del Administrador de turno y de acuerdo a este posicionamiento es el tratamiento dentro de la institución, no se realiza una verdadera valoración de los puestos de trabajo y tampoco se realiza una adecuada evaluación del desempeño que permita medir o conocer en donde se encuentran los posible nudos críticos o problemas.

Las actividades de evaluación del desempeño prácticamente ha ido desapareciendo dando paso a otros mecanismos de control que no benefician a la institución ni a la sociedad a la cual se debe.

Las instituciones del estado que son las llamadas a brindar servicios públicos de calidad debe contar con talentos humanos de calidad en los puestos de trabajo, de manera que trabajen eficientemente y para ello tiene mucho que ver la gestión relacionada con la medición del desempeño laboral al interior de la institución, es por ello importante que se determine la forma como se administra dicho talento, en función de sus requerimiento para el desarrollo personal e institucional.

Una herramienta indispensable para enfrentar el reto del desarrollo de los pueblos es contar con una herramienta administrativa que involucra el accionar del Talento Humano, mismo que en Gobierno provincial da muestras de una gestión no muy adecuada a sus necesidades, es ahora cuando la institución debe involucrar las necesidades y deseos de su personal con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer su personalidad.

Por los antecedentes expuestos se presenta la necesidad de realizar la Evaluación de desempeño al personal administrativo-financiero del Gobierno Provincial de Loja, con la finalidad de que los directivos tomen los correctivos necesarios para un eficiente desarrollo de las personas involucradas en la institución, un buen servicio al cliente y por ende el desarrollo institucional.

OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

Realizar la Evaluación de desempeño laboral del Personal en los departamentos Administrativos Financieros del Gobierno Provincial de Loja.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar el inventario de personal que labora en el departamento Administrativo-Financiero del Gobierno Provincial de Loja.
- Realizar la evaluación del desempeño del talento humano en el Gobierno Provincial.
- Proporcionar la información obtenida de la investigación a los directivos del Gobierno Provincial.

4. METODOLOGIA

Para llevar a efecto el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizarán los siguientes métodos y técnicas.

a. Métodos.

El método **inductivo**, el cual aportara con los indicadores sobre la realidad laboral de los empleados del Gobierno Provincial.

El método **deductivo**, el cual permitirá aplicar los resultados que se obtengan del diagnóstico a toda la institución, pues ello permitirá realizar la evaluación del desempeño del personal del departamento administrativo y financiero.

b. Técnicas


Se utilizará técnicas tales como:

Aplicación de formularios

La aplicación de formularios se aplicará al personal de los departamentos administrativo y financiero del Gobierno Provincial para determinar el grado de cumplimiento de sus labores, para tal efecto se ha tomado los puestos tipo de cada departamento determinados en un total de 9 servidores y 6 funcionarios.

ANEXO 2:

Encuesta realizada para realizar el inventario de personal de los departamentos administrativo-financiero

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FORMULARIO PARA REALIZAR INVENTARIO DE PUESTOS
I. INSTRUCCIONES GENERALES El propósito de este formulario es obtener información relacionada con su puesto actual para realizar un inventario de personal. Por favor escriba las respuestas en los espacios previstos; puede escribir con bolígrafo lo más legible posible (sin borrones, ni tachones)
INFORMACIÓN PERSONAL
Nombres y apellidos:
Edad:
Profesión:
DATOS GENERALES DEL PUESTO
Departamento en que labora:
Cargo que ocupa:

Denominación del puesto:
Tiempo de servicio en el puesto actual:
Tiempo de servicio en la institución:
Ha recibido capacitación relacionada a su puesto actual: SI () N0 ()
Indique cuáles:
Indique el nivel jerárquico al que pertenece la unidad o departamento en el cual labora:

ANEXO 3:

Formulario utilizado para realizar la evaluación del desempeño al personal de los departamentos administrativo-financiero.

FORMULARIO MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES



FORMULARIO MRL- EVAL-01

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
DATOS DEL SERVIDOR:	
Apellidos y Nombres del Servidor Evaluado:	
Denominación del puesto que desempeña:	
Título o profesión:	
Apellidos y Nombres del jefe inmediato o superior. Evaluador:	
Periodo de Evaluación:	Desde: Hasta:

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Principales				100	SENRES
Secundarias				100	SENRES
Ocasionales				100	SENRES
Total de Actividades Esenciales:					60 %
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 4	Factor: 8%			Nivel de Conocimiento

Específicos	Sobresaliente	
Generales	Sobresaliente	
Teóricos	Sobresaliente	
Prácticos	Sobresaliente	
Total Conocimientos:		8 %
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO # Competencias: 6 Factor: 8 %		
DESTREZAS	Relevancia	Nivel de Desarrollo
Análisis de Operaciones	Alta	Alto
Comprensión Escrita	Alta	Alto
Comprensión Oral	Alta	Alto
Desarrollo de Recursos Humanos	Alta	Alto
Destreza Matemática	Alta	Alto
Diseño Tecnológico	Alta	Alto
Total de Competencias Técnicas del puesto:		8 %
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%		
DESTREZAS	Relevancia	Frecuencia de Aplicación
Aprendizaje Continuo	Alta	Siempre
Conocimiento Organizacional	Alta	Siempre
Relaciones Humanas	Alta	Siempre
Actitud del Cambio	Alta	Siempre
Orientación a los Resultados	Alta	Siempre
Orientación L Servicio	Alta	Siempre
Total de Competencias Universales:		8 %
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%		
DESCRIPCIÓN	Relevancia	Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Alta	Siempre
Iniciativa	Alta	Siempre
Liderazgo	Alta	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo :		16 %
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA	
Indicadores del Gestión del Puesto	60%	
Conocimientos	8%	
Competencias Técnicas del Puesto	8%	
Competencias Universales	8%	
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16%	
TOTAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:		100%
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO		
EVALUADOR: EQUIPO DE EVALUACIÓN		

ÍNDICE

Orden	Contenidos	Pág.
I.	PORTADA.....	i
II.	CERTIFICACIÓN.....	ii
III.	AUTORIA.....	iii
IV.	DEDICATORIA.....	iv
V.	AGRADECIMIENTO.....	v
a.	Título.....	1
b.	Resumen.....	2
c.	Introducción.....	8
d.	REVISIÓN DE LITERATURA	
1.	Antecedentes del Gobierno Provincial de Loja.....	11
2.	Misión del Gobierno Provincial de Loja.....	13
3.	Visión del Gobierno Provincial de Loja.....	13
4.	Ejes Principales del Gobierno Provincial de Loja.....	14
5.	Estructura Orgánica y Funcional del G.P.L.....	15
e.	Evaluación del Desempeño	
1.	Evaluación del desempeño al personal del G.P.L.....	19
2.	Norma de evaluación del desempeño resolución M.R.L... ..	27
f.	Materiales y Métodos	
1.	Materiales.....	47
2.	Métodos.....	47
3.	Técnicas.....	48
g.	Resultados	
1.	Formulario para realizar el inventario de personal.....	50
2.	Formulario para realizar la evaluación del desempeño.....	51
h.	Discusión	

1. Objetivo 1: Inventario del personal.....	54
2. Objetivo 2: Evaluación del Desempeño.....	56
i. CONCLUSIONES.....	129
j. RECOMENDACIONES.....	130
k. BIBLIOGRAFIA.....	131
I. ANEXOS	