



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la
dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce
Enríquez.**

**PERALTA LEON MARJORIE ANDREA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**GALLARDO MENDOZA MILENA JAZMIN
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la
dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo
Ponce
Enríquez.**

**PERALTA LEON MARJORIE ANDREA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**GALLARDO MENDOZA MILENA JAZMIN
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTOS INTEGRADORES

**Análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en
la
dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo
Ponce**

**PERALTA LEON MARJORIE ANDREA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**GALLARDO MENDOZA MILENA JAZMIN
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

RAMON RAMON DOLORES ISABEL

**MACHALA
2022**

Proyecto de titulación

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	9%	1%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	bdigital.uncu.edu.ar Fuente de Internet	1%
2	repositorio.ict.ejercito.mil.pe Fuente de Internet	<1%
3	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080 Fuente de Internet	<1%
5	vsip.info Fuente de Internet	<1%
6	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
9	www.proz.com Fuente de Internet	<1%

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Las que suscriben, PERALTA LEON MARJORIE ANDREA y GALLARDO MENDOZA MILENA JAZMIN, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



PERALTA LEON MARJORIE ANDREA

0705459121



GALLARDO MENDOZA MILENA JAZMIN

0707239331

Tema:

Análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema**1.1 Objeto del problema**

Se propone como objeto de estudio la evaluación del desempeño de los empleados administrativos del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, considerando que este organismo ha realizado evaluaciones de desempeño de forma esporádica. Por lo que, como parte de la propuesta del presente trabajo se formula aplicar la evaluación de 360° en la dirección administrativa mediante un proceso sistemático; considerando que este tipo de evaluación es una de las utilizadas a nivel de instituciones públicas y privadas porque abarca a varios ámbitos de la evaluación y a diferentes evaluadores. Por lo que el trabajo a desarrollarse girará en torno a esta temática.

La evaluación del desempeño se orienta a descubrir los obstáculos o deficiencias que se investiga al instante de saber los resultados aplicados a los colaboradores, al mismo tiempo Rivero, (2019) indica que distintos enfoques se establecen en la comunicación y hechos y pueden acceder a un proceso de desarrollo.

Se puede describir diversos elementos de gran importancia al aplicar métodos, al efectuar una valoración en las instituciones públicas Montoya y Boyero (2016) se detalla a continuación los procesos.

- Apoyar constantemente el desarrollo del personal de la institución pública.
- Comprobar la existencia de competencia y capacidad de cada empleado público.
- Colaborar con el aumento de personalidad de cada trabajador.

Es de gran interés considerar el desempeño como una herramienta que ayuda la productividad de la organización específicamente en el área de trabajo, se puede considerar como una conducta del individuo que efectúa, esta función es específica (Quispe, 2020), es decir recalca una evaluación de ejecución y accede a determinar con facilidad las destrezas y habilidades que determina el colaborador.

Al orientar el desempeño laboral Escobar, (2021), se puede determinar que tiene diferentes conceptos, estos son estudiados de forma minuciosa, se lo aplica a diferentes

empleados que elaboran sus actividades; y poder lograr los objetivos que se han planteado, es decir verifican el rendimiento del empleado. Por este motivo se describe a la evaluación del desempeño laboral dentro de las organizaciones como la encargada de diagnosticar el trabajo, y se estima la técnica que se analizará en el futuro (Guartán et. al. 2019).

En lo que se refiere al objeto del problema se puede destacar distintas evaluaciones que se realiza a los trabajadores, las técnicas más utilizadas según lo destaca Matabanchoy et. al. (2019) son las siguientes: La observación directa, la entrevista, investigación de campo, auditorías, autoevaluación.

En la técnica de evaluación 360° sabiendo que es una de las más complejas y a la vez beneficiosa y por ende se puede obtener un resultado viable que aporte con información sustancial para el desarrollo del recurso humano, es por ello que Casallas, (2016), considera que la medición de cumplir con una obligación en el personal, y puede intervenir delegados internos y externos; esto conlleva a relacionarse con los demás en las actividades diarias, por ende, este modelo es perfecto para el desempeño.

Dentro de las empresas la evaluación 360° Herrera, (2018) deduce que esta técnica es de fácil acceso a la información requerida por esta razón el rendimiento del individuo y la organización permite originar un desarrollo eficiente y eficaz en lo que respecta a los objetivos en las distintas áreas que son de gran interés.

La presente investigación se enfoca específicamente en el talento humano administrativo del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, a su vez incluye diversas áreas de trabajo: Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Planificación Territorial y Tránsito, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental, Dirección de Desarrollo Social y Turismo, y Registro de la Propiedad y Mercantil, en este análisis se hace referencia principalmente al personal administrativo de la institución antes mencionada para poner en funcionamiento la técnica de la evaluación 360, y se enfatiza que este estudio no va dirigido al personal operativo de la institución.

1.2 El problema de investigación

Es de gran importancia poder enunciar sobre la cronología de la evaluación del desempeño, se refiere que este tema proviene del siglo XVI A.C, que se empleaba una

estructura de papiro y apuntes de las diferentes funciones realizadas de los jesuitas que enseñaban sus creencias por todo el mundo (Chiavenato, 2007).

En el año 1842 se empieza a superar brechas en lo que respecta a la evaluación del desempeño, especialmente en el servicio público en Estados Unidos que implementó una técnica de reportes anuales para determinar el cumplimiento de cada trabajador; igualmente como lo implemento el ejército norteamericano y evidenciar el objetivo planteado (Chiavenato, 2007). Se reconoce que fue el primer país que utilizó esta herramienta, seguidamente de España quien acogió este sistema en los recursos humanos en el año 1980 (Rivero, 2019).

En años anteriores, a los trabajadores de las empresas se los evaluaban a través del análisis de puestos ya que ayudaba a fijar sus actividades y responsabilidades que debían asumir dentro de la empresa y que según el puesto de trabajo identifican las tareas que cada miembro de una empresa debe hacer, era una técnica clave para su correcto funcionamiento (Calderón, 2012).

Otro método para evaluar a los trabajadores es la de evaluación del trabajador este método consistía en regular el desempeño laboral del trabajador, con la finalidad de que se tomen decisiones asertivas sobre los recursos humanos. El método de evaluación del trabajador “es un proceso sistemático mediante el cual se califica el trabajo realizado por los empleados durante un período de tiempo con el objetivo de encontrar estrategias que ayuden a mejorar su desempeño” (Sánchez J. , 2012).

Las empresas modernas han utilizado las evaluaciones de los empleados para fijar los aumentos en su remuneración, para la aplicación de capacitación y para proveer documentación que respalde los procedimientos de rotación de empleados. Así, una evaluación bien gestionada sirve como herramienta para el seguimiento y desarrollo de los empleados (Ibañez, 2000).

Al poder realizar el estudio en la cual hace referencia sobre el sector público se puede demostrar que hay gran interés en la institución en lo que respecta al reajuste del modelo el cual es presentado como un boletín y han existido grandes cambios en cada país, se debe a los argumentos que propone el Estado (Quezada et. al. 2020)

Las investigaciones que ha realizado la CEPAL plantea en su revista actualizada, las diferentes modificaciones que van realizando, igualmente dentro del análisis del desempeño laboral, y evaluación 360 en el departamento administrativo en el sector público (CEPAL, 2019).

Las organizaciones especialmente las públicas y privadas son de gran relevancia en el recurso humano, se debe a un proceso productivo al momento de realizar la evaluación y verificar en el empleado su destreza y habilidad Guamán y Merchán. (2018). Uno de los parámetros por el cual debe ser incluido el desempeño laboral son las obligaciones que efectúa el trabajador en la institución llevando consigo la satisfacción de poder desenvolverse en su área de trabajo (Nolberto, 2017).

La administración pública en América Latina se ha visto inmersa en cambios de gran importancia, especialmente en las variaciones que aún sigue manteniendo esto se debe a que se lo puede calificar de que no ha sido capaz de incorporar una herramienta para las empresas en el sector público y privado.

Según Valdez y Vergara (2017) uno de los instrumentos que se da para la evaluación, es poder alcanzar los objetivos que sean eficientes y poder perfeccionar con buena calidad y ser sometida a grandes cambios en las organizaciones que pueden ser internas o externas; se ha notado grandes cambios cada año en las publicaciones que realizan y enfatizan con escala los rangos que mantienen, de esta forma obtener los mejores resultados en los procesos.

El estudio que se realizó en el Municipio Distrital de San Luis-Lima es la aplicación de la valoración, y poder saber el índice de cada trabajador en el progreso que brinda la atención a los coordinadores (Del Valle, 2018). La administración pública en el Ecuador integra uno de los principios con gran jerarquía, lo cual su planificación reactiva los servicios públicos que pueden sustentarse con facilidad en la gestión administrativa (Balseca, 2019).

Plantean Armijos y Oyos (2016) que diferentes instituciones públicas específicamente los GAD de Santa Isabel, Nabón y Girón están aplicando la evaluación de desempeño a cada empleado ya que es estructurado por el Ministerio de Trabajo que da la pauta para aplicar este método el cual cada servidor público detalla los procesos y las funciones que realiza

en cada departamento de trabajo es por ello realizan de forma sistemática un Plan Anual, que es controlado por el área de talento humano.

Para el efecto fue necesario rescatar las siguientes interrogantes: ¿Con la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño mediante la técnica 360° se ayudará a mejorar el desempeño laboral en el personal Administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Camilo Ponce Enríquez?, por consiguiente, se plantea ¿Cuáles son los métodos de Evaluación de desempeño que se aplican en el GAD Municipal Camilo Ponce Enríquez?, por último dentro del planteamiento del problema se responde a la siguiente interrogante ¿Qué incidencia tendría la evaluación 360° en el GAD Municipal Camilo Ponce Enríquez?

1.3 Justificación

En las organizaciones públicas del Ecuador, se muestran diferentes factores que pueden diagnosticar el desempeño laboral esta puede ser: la conducta del trabajador delante de eventualidad que sea distinto al inconveniente; se debe al motivo realizado por la responsabilidad laboral (Apaza, 2018).

Por medio de la ejecución de la función de evaluación se lo define como una habilidad, conducta y destreza que determina al colaborador, considerando al recurso humano como una base elemental en una institución pública o privada, por tal razón se pretende analizar el interés de la evaluación igualmente el rendimiento que se obtiene en la organización.

La importancia del desempeño se demuestra en el rendimiento que es utilizado en los recursos públicos, a su vez comprende el estudio que se lo puede realizar con cuidado, por ende, alcanzar el mayor rendimiento, optimizando recursos que sean necesarios para la institución.

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez. (entrevista jefe personal)

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los métodos de evaluación de desempeño laboral en el GAD. Municipal.
- Establecer la incidencia de la evaluación de desempeño laboral mediante la técnica de evaluación de 360°.
- Definir una propuesta de cómo evaluar el desempeño del personal administrativo, en el GAD. Municipal

CAPÍTULO II: DESARROLLO

2.1 Antecedentes de la investigación

La gestión del talento humano ha ido evolucionando necesariamente a su crecimiento económico y su gran ventaja administrativa en lo que respecta a su contenido igualmente la evaluación, distinguiéndose de una perspectiva eficaz; a partir de la actividad esencial estabilizando el entorno que se encuentra es por este motivo que el progreso del talento humano en el que interfieren diversos actos históricos que han logrado transformarse en gestión (Viafara, 2020).

El desarrollo del enfoque, modelo de dirección del personal que ha podido direccionar, en lo que respecta a diferentes escuelas de razonamiento de situaciones que son fuertes e influyentes, se debe a la evolución esto va dirigido al ser humano, es gradual al poder realizar la gestión del talento humano y se obtiene un vínculo en su desarrollo organizacional (Pantoja y Garza 2019).

Por otro lado, indica que el cambio organizacional en la producción específicamente en la implementación de sistema y técnica que puedan permitir una perfección en el proceso, el tipo de direccionamiento de calidad; que puede contribuir en la cultura valorando el rendimiento de los procesos permitiendo al talento en mejorar. Por este motivo su objetivo general es poder innovar el trabajo humano que influye adecuadamente en el entorno (Yepes, 2018).

El talento humano se lo ha podido estimar básicamente en la producción del que podemos descubrir puntos clave, en la opinión de Ávila et al., (2021) deducen que el talento humano afronta un aspecto innovador, es así que las instituciones educativas realizan la implementación de sistemas emulativas y lograr técnicas tradicionales.

El término de talento humano dentro de las organizaciones fue propuesto por Peter Drucker, manifiesta que el talento de cada individuo trabaja para generar capital por la sabiduría y razonamiento en el ámbito del talento humano Chávez y Vizcaino (2017). Enfatiza que es de gran importancia poder integrarlo en la organización, a su vez implementar programas de preparación considerando el rendimiento del empleado tratando de desarrollar su capacidad intelectual.

Como también lo indica Rodríguez (2020), mediante un estudio investigativo, es importante facilitar herramienta para la evaluación de los elementos con el propósito poder ajustar a la institución, estableciendo un análisis de identidad, comportamiento humano, laboral en la estructura se puede considerar como eficiente en la selección del personal, influyendo el desempeño adaptativo esto se debe a la competencia unida entre personalidad y valores del personal que retiene la organización estimando métodos cívico-organizacional.

Así mismo, según Cubero et. al. (2017) sostienen que la implementación de evaluación esta sea por meta y compromiso, se fundamenta en la gestión por acceder a una variación del desarrollo y una táctica organizacional, está relacionada con los objetivos particulares en cada ocupación institucional. De esta forma implica una resolución en el personal y ver resultados excelentes.

2.2. Marco teórico y/o conceptual

Al hacer referencia de la evaluación que se da específicamente en la dirección municipal, se puede destacar que es una técnica continua y periódica, distinguiéndose cualitativa y cuantitativamente el nivel de jerarquía que desempeñan las autoridades municipales logrando metas establecidas específicamente del Plan Municipal de Desarrollo, tomando en consideración cada función y compromiso que son asignadas por la ley ante un mecanismo de economía eficiente y eficaz con el objeto de ser apto para poder responder a la ciudadanía (Parada, 2020).

Se impulsan diferentes trabajos para acoplar la formación del desempeño en el entorno local, el esfuerzo en el cual admite una formación de evaluación de desempeño en el entorno provincial. Las funciones van encaminadas proporcionando un indicio que admiten examinar la recuperación provincial, emitiendo recomendaciones tecnológicas de renovación de dirección organizando a los Gobiernos Autónomos Descentralizados,

acordando diferentes jornadas con la función de motivar prácticas a Instituciones Públicas. Así mismo indagando eventualmente el desarrollo de estudio de instituciones públicas (Mena, 2018).

2.2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos

Según Ayensa, (2020) a medida que califica los recursos humanos como un conjunto de empleados que establecen una Institución, para desempeñar un cargo público, la Institución solicita su respectivo requisito que en la Economía se la designa agente de productividad; en absoluto la capacidad de los funcionarios, directivos; son el centro de consideración. Cabe destacar que sin asistencia de sus funcionarios administrativos que ejercen dentro la institución sean públicas o privadas, es complicado conseguir la importancia de sus metas, tanto personal como organización.

En segundo plano, según Rivera., et al (2018) plantean que se designa gestión de recursos humanos al personal que constituyen una estructura con o sin fines de lucro de similitud en la institución, al instante de desenvolver o ejecutar de aspecto apropiado en su función de trabajo

Recordando la cita previa, se puede evidenciar que estas se pueden constituir y decretar habilidades organizacionales que son apreciadas como talento vivo ya que son expertos en retos que se contemplan dentro de un enfrentamiento (Pertúz, 2018).

Iturralde et. al. (2020) determinó que el intelecto humano se ha transformado en un apoyo indispensable en el triunfo de una Institución ya que al momento no solo representaría la debida contratación de sus nuevos funcionarios, si no que las Instituciones públicas actualmente han comprendido que laborar con funcionarios debidamente eficientes, expuestos y comprometidos en la adquisición de sus logros se llevará un gran impacto eficiente en el vínculo propio entre los funcionarios y sus participantes de todas sus áreas

2.2.2 Importancia de los recursos humano

Una de las repercusiones que actualmente se le considera al profesional que se encuentra delegado del área de Talento Humano es de conservar a un conjunto de funcionarios que estén encabezados y dispuestos para que una Institución Pública sea constante una de las maneras en poder adquirir dentro de la Institución son sus funcionarios a los cuales se les

puede comprobar una tasación en las que se les pueda realizar una evaluación de su rendimiento de cada uno de ellos (Armas et al., 2017).

Es considerable aludir que, a su vez la administración de recursos humanos tiene como designio principal; en debutar a sus funcionarios que facilitan sus servicios en las Instituciones Públicas y su ocupación principal es poder ofrecer disposición a sus colaboradores como formación dentro de las capacidades que desarrollan en la Institución Pública (Fasabi, 2019).

2.2.3 Administración de los recursos humanos en el sector público y privado.

Dentro de la Administración de recursos Humanos es considerable sobresalir que tienen en cuanto a ordenamientos públicos y privados. En ciertas Instituciones Públicas, excede la deficiencia organizacional traducido por el alejamiento de motivos, la carencia de investigación, insatisfacción laboral, en esta casualidad no permite lograr su rendimiento en la Institución Pública lo cual puede ocasionar pérdidas irreparables, es por ello que se debe proyectar técnicas de causa para mejorar la productividad; así mismo las Instituciones Públicas deben promover e estimular a menudo de forma creativa a sus funcionarios, con el ánimo personalizado, (Santa et al., 2021)

2.2.3.1 Administración de los recursos humanos en el sector público.

El control promueve la competencia y disposición de lo económico en su requerimiento, disminuyendo peligro en su valoración de los activos, protegiendo y asegurando la y certeza de la Administración Financiera y su confiabilidad de la Administración Financiera y su ejecución de sus estatutos, actuales, hasta tal punto, deben favorecer el nivel alto institucional (Cabana et al. 2020)

Su empeño de verificación interna solicita a sus funcionarios, comprometerse a una organización segura de control del desempeño de su trabajo a desempeñar. La Institución en otro entorno geografía-social, requiere sostener monitoreo beneficioso, que ejecute su labor al momento de realizar su debido análisis, pero específicamente que sea empleado como un instrumento mediador para fomentar su administración, es decir obteniendo eficacia, beneficio, económico, pero necesariamente que sea rentable como un sistema factible, para un proceso de cambio (Mendoza et al., 2018).

2.2.3.2 Administración de los recursos humanos en el sector privado.

La Dirección de talento humano causando efecto en su gratificación y su producción correspondiente a sus funcionarios de las debidas instituciones públicas, es decir un vínculo positivo muy pequeño, se desea fomentar y favorecer la productividad de las Instituciones; y su respectivo acuerdo de sus funcionarios con el objetivo de planificar que sus colaboradores logren con ventaja beneficiar de manera competente a la institución con la excelencia y característica propia que posee su esencia humana González et al., (2021). La administración de talento humano se considera una transformación de función esencial donde se verifica sus ocupaciones y labores asignadas de sus funcionarios según sean sus características y tácticas, así como ofrecer los debidos requerimientos brindándoles motivo para el desempeño en sus funciones

2.2.4 Teorías sobre el talento humano

Los recursos humanos en el área administrativa se dan en los lugares que se encuentren orientados, esto a su vez se pueden considerar como una gestión en la sección de talento humano, al igual, su personal es apartado del talento organizacional considerando cada capacidad e intelectualismo, destreza, carisma propósitos, apreciaciones, etc. Los mismos que desarrollan una personalización con destrezas y virtudes tales como; reformista, productivo, condicional, tener un concepto clave de liderazgo; los cuales esto pueda ser útil para dar soluciones u opciones para que la organización no pueda presentar dificultades futuras, para poder mantener la seguridad del mismo a base de un sistema, regulación de herramientas y métodos que aporten a la organización.

2.2.5 Evolución de la Teoría.

En el aprendizaje de evolución de la teoría se refiere a las técnicas y aptitudes que se encuentran internamente dentro del ámbito de la estrategia, a su vez se basa en los procesos de la empresa según Gaxiola et al., (2021), es de gran importancia el sistema interno de la organización, para la competencia del crecimiento de la técnica de la empresa, los elementos de la teoría detallan los procedimientos con lo cual una compañía se desarrolla, se vincula con la entidad como un grupo de procesos rentables con estructura dependiente.

Sin embargo, la dificultad que tiene cada contenido dentro del fenómeno social, se direcciona a personas que han avanzado por etapas y reflexiones. Dentro de la actualidad

el recurso humano se conoce como los activos fundamentales en una organización, los mismos que se dieron en un tiempo después para obtener resultados pertinentes; esto ayuda a la capacidad beneficiosa y poder convertirse en los portadores de conocimientos, que hoy en día se los conocen como los principales factores de potenciales (Amador, 2021).

2.2.6 Teoría X y Y sustentada por McGregor

La administración del talento humano según Chávez (2018) se observa cada una de las bases teóricas como Teoría Y sustentada por McGregor (1957) esto muestra un realce de una causa y una exigencia para un avance en trabajadores; los cuales, según McGregor nos dice: que cada uno de los trabajadores son considerados como seres que razonan y determinan, no solo son observados como “elementos” que realizan actividades laborales, tampoco los mejores en métodos mecánicos, se dedican a satisfacer con las actividades laborales dadas por cada interés laboral y profesional, con el fin de obtener o recibir una remuneración.

2.2.7 Teoría X

Poseen necesidades de directrices precisas y para poder dirigir cada sanción negativa permite que cada persona realice un esfuerzo imprescindible para poder obtener los objetivos requeridos. Conservando las teorías y las organizaciones apremiantes y coactivas, que se da en ciertos funcionamientos (García y Villanueva 2021).

Hablando de las teorías de la gestión de recursos humanos, se puede señalar que las teorías X e Y de M.K. Gregor se muestra una responsabilidad efectiva al momento de elegir un profesional dentro de un puesto directivo y/o liderazgo, su responsabilidad por los resultados, positivos o negativos, son de gran importancia, ya que tiene que ver con su personalidad, con su experiencia profesional y personal, con cómo el equipo percibe su liderazgo, si hay confianza, si hay respeto, si hay, si hay confianza, si hay respeto, si hay compromiso o si hay miedo.

2.2.8 Teoría de la motivación y personalidad propuesta por Maslow (1937).

Una de las teorías que sustenta la gestión del talento humano es la Teoría de la Motivación y la Personalidad de Maslow (1937). En apoyo por el deseo de superación que tiene la persona por intermedio de la estimulación y el temperamento con la ayuda de satisfacer

sus necesidades, las afines a su comportamiento, que cuando están satisfechas, aparecen otras antes que alcanzar la autorrealización y la trascendencia como máxima virtud personal.

Una de las teorías que se sustenta es la gestión del talento humano es la Teoría de la Motivación y la Personalidad de Maslow (1937). Apoyado en el ideal de superación que tiene una persona a través de la motivación y la personalidad gracias a la satisfacción de sus necesidades, las asociadas a su comportamiento, que cuando son satisfechas aparecen otras antes de lograr la autorrealización y la trascendencia como supremas al deseo personal.

2.2.9 Procesos básicos sobre la administración de los recursos humanos.

En el marco de la gestión de recursos humanos, es importante señalar que los procesos elementales de la gestión de recursos humanos afectan a personas y organizaciones. A continuación, se destacarán los diversos procesos del talento humano, citados por los autores que lo mencionan. Para ellos se mostrará en la siguiente tabla:

Tabla N° 1 Procesos básicos sobre la administración de los recursos humanos.

AUTOR	PROCESO	OBJETIVO
Salgado Benítez, Josué - Guerrero López, Leticia - Salgado Hernández, Nayely	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento ✓ Selección técnica personal ✓ Contratación ✓ Inducción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar y atraer solicitudes ✓ Fase importante para conocer a los candidatos ✓ Toma de decisiones ✓ facilita al colaborador nuevo adaptarse.
Rosangela Flores Villalpando, Editorial Digital UNID	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación ✓ Búsqueda ✓ Acogida e incorporación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidad de cubrir una vacante. ✓ Búsqueda de candidatos (publicidad)

	✓ Selección	✓ Presentar a los nuevos empleados dentro de una empresa ✓ Selección de candidatos.
Baca Urbina, Gabriel	✓ Proceso de selección ✓ Proceso de inducción ✓ Proceso de capacitación y desarrollo ✓ Proceso de administración de la compensación	✓ Verificar cada una de las características de la persona elegida. ✓ Armonizar con el nuevo ambiente. ✓ Preparar a un empleado para que realice sus actividades de manera eficiente. ✓ Buscar la permanencia del personal a través de retribuciones justas y equitativas.

Fuente: Elaboración propia basado en los autores *Salgado, et a, Rosangela, Baca*

Destacando en el cuadro los principales procesos de la gestión del recurso humano, los procesos citados por cada uno de los autores que están interconectados, ya que permiten captar, atraer, utilizar, mantener y también desarrollar el recurso humano como tal, que estén totalmente controlados por la organización para detectar cualquier circunstancia que pueda darse en su interior.

2.2.10 Evaluación de desempeño

La estimación del desempeño es el procedimiento mediante el cual el evaluador o auditor conoce con mayor detalle el progreso de los empleados en la empresa, mediante el cual puede identificar las rivalidades o debilidades, así como las fortalezas del personal, todo esto con el objetivo de orientar a los empleados en la dirección correcta (Tamay, 2017).

La Evaluación del Rendimiento Laboral según Maldonado, (2019), se trata de un aumento de la eficiencia en la organización a través del conocimiento y uso de los recursos, mejorando la eficiencia personal y su orientación coordinada hacia objetivos comunes; A su vez, se reconocen como el esfuerzo realizado por los empleados en el desempeño de las acciones que les son encomendadas, y así se constata su eficacia.

(Peña, 2018), Se refiere que la evaluación que se realiza en relación al personal de la organización a lo largo de los años va más allá, gracias a los diversos procesos y métodos de evaluación que se han implementado, cabe recalcar que el punto fundamental para lograr la eficacia del desempeño La evaluación es enfocarse en aquellas tendencias actuales que incluyeron en el área administrativa y el área de administración del personal para mejorar en la producción y obtener ventajas competitivas.

Afirmado lo anterior, Ortiz (2020), se refiere a la importancia de precisar aquellos factores estratégicos que permitan conocer el desempeño de un empleado, en este caso es recomendable considerar ciertos factores, como la habilidad que caracteriza a un empleado durante el desarrollo de actividades, y saber lo que posee. independientemente de su posición en la organización.

Según Castillo (2017) la apreciación del cumplimiento también brinda información valiosa a los empleados a través de la retroalimentación, mejorando sus niveles de desempeño al identificar fortalezas y debilidades y, por lo tanto, al capacitar al personal en las metas de la organización; y también este proceso ayudará a crear un ambiente de trabajo adecuado, ya que ayudará a mejorar la relación existente entre superiores y subordinados.

En el marco de la ciencia del trabajo y la evaluación de la productividad laboral, permitieron utilizar adecuadamente los resultados en la evaluación de los empleados, ya que son tomados en cuenta por las decisiones de los empleados sea público o privado, así mismo, determinar las competencias y el perfil de cada uno de ellos (Ramírez, 2019).

2.2.11 Importancia de la Evaluación del desempeño

Es importante en toda organización aplicar la evaluación del desempeño de sus empleados a través del seguimiento rutinario de sus jefes inmediatos y del encargado de administrar los recursos humanos de la institución, ya que esta actividad permite analizar la sucesión

del empleado en su trabajo, revisar su remuneración, cerrar vacantes o sugerir nuevos empleados.

Así mismo un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL Arenas, (2021), indica que los estudios de evaluación sirven como guía para cualquier institución, ya que ofrecen herramientas y criterios generales mediante los cuales los responsables de la evaluación del personal pueden desarrollar y llevar a cabo sus procesos de evaluación. Asegurar que los esfuerzos institucionales en los procesos de evaluación sean útiles para mejorar la política pública y por ende la calidad del gasto público.

Refiriéndose a los autores antes mencionados, me permito señalar que la importancia de la evaluación del desempeño es mostrar si el trabajo de cada trabajador o empleado es óptimo para el mejoramiento de la gestión pública, como es el caso de la aplicación de las Leyes Municipales. Autoridades Autónomas Descentralizadas.

2.2.12 Principios de la evaluación al desempeño

Citando a Valadez (2020) la evaluación del desempeño debe sustentarse en principios que guían su desarrollo; entre los más trascendentales encontramos los siguientes:

- Involucrarse en el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa.
- Modelos de evaluación basados en información relevante de cada cargo de trabajo dentro de la organización.
- Definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la eficiencia, efectividad, calidad y economía, en relación con los procesos, actividades, recursos asignados y resultados obtenidos.
- Procesos de análisis de la información para eliminar inconsistencias entre las actividades de las diferentes áreas comprometidas en el proyecto, con el fin de optimizar tiempos y tareas, además de evitar la duplicidad de funciones, eliminando procedimientos innecesarios.
- Crear determinación e implicación de todos los empleados de la empresa.
- Contar con supervisores-evaluadores, cuya personalidad empatiza con los evaluados, creando un ambiente de confianza que sirve de base a las recomendaciones de mejora, cambio y reestructuración, y que son aceptadas con convicción por el personal involucrado (p. 131).

Así como también Cabero et al., (2018) nos señala a través de su estudio sobre la evaluación de la eficacia del aprendizaje en el aprendizaje virtual: ideas para la configuración del modelo; que, al formular opiniones evaluativas sobre la adecuación y eficacia de sus propios conocimientos, acciones y principios, pueden mejorarse a sí mismos, y por lo tanto esto nos brinda piezas imprescindibles a tener en cuenta a la hora de optimar el desempeño docente. Las razones que justifican el beneficio de la evaluación, podemos destacar:

- Tener un proceso de toma de conciencia de lo que se está haciendo y de las metas a alcanzar.
- Un proceso de reflexión que le permita al docente hacer modificaciones/cambios a los planes.
- Implementar la adecuación de los proyectos institucionales a las condiciones de la práctica pedagógica.
- Piense en su entereza y puntos débiles.
- Percibir de forma fiable y honesta su trabajo en el aula junto con el resto de los alumnos.
- Replantearse sus necesidades profesionales y buscar estrategias para satisfacerlas.

Así mismo Valadez (2020) menciona que los elementos comunes en una evaluación al desempeño son los siguientes:

- Modelos o indicadores de desempeño.
- Controles del desempeño, basadas en un sistema que califica cada actividad para realizar los programas establecidos (pág. 132).

Antes de definir el método de evaluación de 360°, es importante hacer referencia a varios autores que hablan sobre los métodos de evaluación como tal. Con la finalidad de conocer el tipo de método que resulte más confiable y completo.

La evaluación del desempeño es la encargada de realizar un análisis o estudio sobre los aspectos que se dan en cuanto al desempleo laboral, por lo cual a continuación se dará a conocer la definición del desempeño laboral por varios autores.

2.2.13 Desempeño laboral

Según Nolberto (2017), define al desempeño laboral como “el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo” lo que nos indica la labor que realiza un empleado dentro de una organización, esto a su vez se encuentran asociados con los resultados individuales y a la vinculación con los objetivos planteados; dentro de las aptitudes que se realizan en las actividades laborales y poder lograr su propósito en poder analizar las capacidades y las habilidades de los trabajadores municipales.

Para realizar otro enfoque sobre el desempeño laboral , si cita a Rojas y Vílchez (2018), quienes nos enfatizan que mediante el rendimiento laboral, la persona exterioriza las competencias laborales aprehendidas integradas dentro del sistema, son el conocimiento, habilidades, la práctica, sentimientos, condiciones, estimulación, características personales y valores, los mismo que favorecen a adquirir resultados positivos, con relación a las reclamaciones sistemáticas, fructíferas y de servicios de la empresa.

Por otro lado, Aspaza (2018), indica que el desempeño laboral se refiere al modo particular que tiene un individuo para desempeñarse en una determinada área de trabajo o puesto, también se encuentra conexo con el comportamiento del cuerpo laboral en su dependiendo del contexto en que se desempeña; por tanto, el desempeño laboral es situacional, dicho de otro modo, se modifica de una persona a otra, de una asociación a otra y depende de una serie de factores; una de las características fundamentales es poder satisfacer al personal beneficiándose con capacitaciones y evaluaciones constantes.

Básicamente, el desempeño laboral es la calidad que demuestra un trabajador al cumplir con sus actividades por el cual fue empleado, existen una gran variedad de criterios para tantear el desempeño, entre los cuales constan: disposición, cantidad y conocimiento adquirido, cooperación, participación, revisión (Flores, 2018).

2.2.14 Beneficios que aporta la evaluación de desempeño en el sector público y privado.

Lo aprovechable de una evaluación del desempeño laboral en contar con los criterios de asignación de recursos públicos en el provecho de resultados; la rendición de cuentas de recursos públicos que se han invertido para tener resultados óptimos; nitidez sobre el escenario de observador del quehacer gubernamental; y disposición en saber seleccionar una buena decisión de la aplicación de los recursos públicos de los mandatarios y

governados. La evaluación del desempeño municipal, debe pensarse a partir de la unificación de varios mecanismos al pretender medir desde diferentes puntos para obtener información sobre las acciones y resultados de la gestión municipal (Ramírez, 2022).

Otro de los beneficios que afronta el desempeño laboral dentro de una organización, es la de poder tener al personal capacitado que se pueda desenvolver en las diferentes áreas, y poder definir los objetivos que se ha propuesto a través de las habilidades y competencias es decir que es una herramienta para poder evaluar a cada empleado y saber las debilidades del grupo de trabajo (Díaz y Ordoñez, 2019).

También el desempeño laboral representa el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo (Soriano y Robles 2020).

Como también influye en el progreso de actitudes afirmativas, pues favorecen al desempeño en el campo de trabajo de los operarios, sus colaboradores y al mismo tiempo se prospera en la eficacia de vida tanto en lo personal y familiar, nos aclara como, los integrantes que conforman una entidad no siempre van a comprometerse a darlo todo, por ello no se podrá conseguir los anhelado (Guevara y Carillo 2020).

De acuerdo a los diferentes autores mencionados con anterioridad, nos indican desde distintas perspectivas, que el desempeño laboral a través de la evaluación de desempeño nos permite medir los resultados de manera transparente de las actividades que se realizan, de acuerdo al área en que se desenvuelven para poder medir su desempeño según sus habilidades y competencias y así saber las debilidades que posee cada colaborador para poder capacitarlos; además contribuye a tener un ambiente de organización y la realización de tareas de manera eficiente para el logro de los objetivos planteados.

2.2.15 Procesos para evaluar el desempeño laboral

La ejecución satisfactoria de los procesos del sistema de gestión de talento humano, sobrelleva a organizar esos indicadores normativos que fortalecerán la selección del

personal pertinente, desempeño, evaluación y capacitación, lo que reboza en la incentivar, buscar el bienestar de todos, avance sustancial de la remuneración y beneficios sociales (Armijos et al., 2019)

Es por ello que, dentro del presente trabajo de investigación, también, es importante dar a conocer conceptos relacionados al desempeño laboral, ya que guardan una estrecha relación con los recursos humanos, así mismo la evaluación de desempeño, debido a que se la considera como una variable importante para alcanzar el desarrollo óptimo del

2.2.16 Métodos de evaluación de desempeño

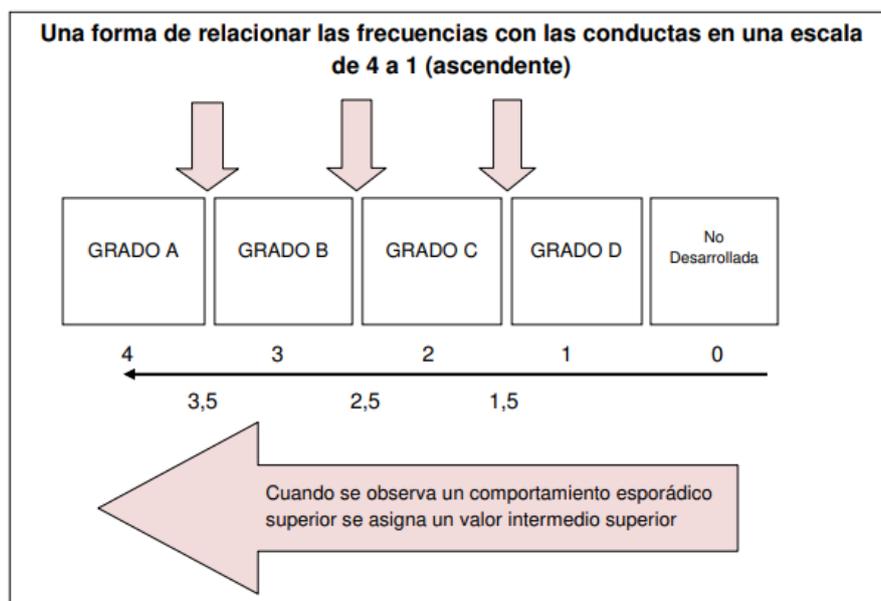
Los pasos principales en la evaluación del desempeño es recopilar información confiable sobre el desempeño de un empleado, sobre las diversas apariencias que se desea medir y evaluar en relación con lo que se está evaluando, los mejores resultados provendrán del proceso; La Evaluación de Desempeño 360 Grados es uno de los métodos más utilizados en cuanto a la obtención de información, ya que recoge datos de todas las personas que tienen relación con la persona evaluada (Armas et al., 2017).

Por tanto, Rodríguez, (2017) menciona lo importante que es indicar los métodos que en general se utilizan con mayor frecuencia en las organizaciones, aunque existen varios métodos para realizar la evaluación del desempeño, pero los siguientes son los más utilizados:

2.2.16.1 Método de corrección ascendente.

Este método predice opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando la evaluada muestra con cierta frecuencia conductas relacionadas con un nivel superior de la competencia. Se debe partir siempre de la escala utilizada para abrir una competencia en grados (Brazzotto, 2015).

Figura 1. Método de corrección ascendente con escala numérica



Fuente: ALLES, Martha, Desempeño por competencias

2.2.16.2 Métodos de corrección descendente

Al igual que en el método de corrección ascendente, es parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero la diferencia reside en que se multiplica el grado designado por la frecuencia observada en el comportamiento. De esta manera la escala se recorre en forma descendente, de allí el nombre del método.

En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por ello el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional. (Brazzolotto, 2015)

Figura 2. Método de corrección descendente

Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: ALLES, Martha, Desempeño por competencias

2.2.16.3 Método de la escala gráfica de calificaciones

Dentro de este método se pueden determinar ciertas características, las cuales el colaborador debe adquirir y desarrollar una escala de valores. En cuanto al encargado de la evaluación es la persona responsable que debe realizar una calificación de las actividades que desarrollan sus empleados, para que de esta manera se obtengan los resultados finales.

2.2.16.4 Método de clasificación alterna

Este método se encuentra basado principalmente en una clasificación de cada una de las actividades que desarrolla el colaborador. Con la finalidad de elegir al empleado que tiene el mejor desempeño en su puesto de trabajo hasta elegir al que es más deficiente en realizar dichas actividades definidas.

2.2.16.5 Método de la comparación por pares

A diferencia del método anterior que constaba con una elección, empezando por el empleado que destaca más al que no cumple con sus actividades. Este método se caracteriza por ser más preciso, por identificar las características y realizar una evaluación igualitaria entre los colaboradores de manera que se pueda identificar quien de los presentar mayor habilidad para desarrollar dicha actividad.

2.2.16.6 Método de la distribución forzada:

Dentro de este método se logran establecer diversas formas de desempeño y la persona encargada de su ejecución, ya sea el jefe inmediato, etc, es quien tendrá la potestad de ubicar un porcentaje, en cuanto a las observaciones realizadas al colaborador.

2.2.16.7 Método de escalas de estimación ancladas:

Es un procedimiento combinado con ciertos métodos que se han mencionado anteriormente, tales como el de formas narrativas y el de escala gráfica por estimación. No obstante, son diferentes, por ser neutral y su imparcialidad.

2.2.16.8 Método de formas narrativas:

En este método, la persona responsable necesita escribir un informe en el que evalúa en detalle el comportamiento y desempeño de su empleado e indica ciertos ejemplos. De esta

manera, conseguirán la elaboración de un plan de mejora y buen desarrollo, luego de que se analicen las deficiencias en su trabajo junto con el empleado.

Como también Herrero y Perello (2018) señalan que en este método donde el que evalúa hace por escrito una descripción del comportamiento que presenta un empleado, valorando el rendimiento de cada una de las habilidades o factores que se han considerado necesarias. En algunos casos, incluso se evalúan las fortalezas y debilidades de cada uno y se hacen recomendaciones para su desarrollo.

Como se puede observar, hemos analizado varios métodos de valoración de la eficacia que realiza el trabajador, pero será esa organización quien establezca el método que consideren se adapte a las necesidades institucionales e incluso desarrollar un nuevo diseño si lo considera conveniente, definiendo los parámetros a establecer que indican cómo evaluar empleados o empleadas; pero lo principal es que dichos procedimientos a evaluar tienen total integridad, usan criterios justos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante señalar que el estudio de métodos es importante porque, a través de un análisis adecuado, nos permite adoptar el que mejor se adapta de acuerdo a las necesidades de la organización, por tal motivo vamos a mencionar otro método. Assessment, es un proceso de evaluación 360° que implica valorar las competencias del talento humano, por medio de ciertos criterios de valoración.

Dentro de este estudio, también, es fundamental que se conozcan los conceptos relacionados al desempeño laboral, ya que guardan una estrecha relación con los recursos humanos, así mismo la evaluación de desempeño, debido a que se la considera como una variable importante para alcanzar el desarrollo óptimo del talento humano.

2.2.17 Definición del Método de evaluación 360°

Para este método se suele utilizar un cuestionario, que le permite obtener su autodescripción confidencial de sus capacidades; así como una descripción de tus habilidades efectuada desde la perspectiva de diferentes personas que son conocidas, y al presentar esta información se hace una comparación de la descripción de tus habilidades; porque el objetivo es promover la ejecución de actividades de desarrollo de competencias que ayuden al perfeccionamiento del desempeño y eficacia del servicio que ofrece el personal de una institución o entidad (Flores y Cervantes, 2019, p.164).

Además, este modelo se basa en un grupo de sujetos evaluando a otros con la ayuda de ciertos elementos o factores predeterminados. Ahora, esos componentes que se mencionan son de la conducta observable durante su desarrollo diario de sus prácticas como profesional; este es un sistema avanzado que hace posible evaluar a un miembro de su personal y su desenvolvimiento en su entorno: superiores, compañeros, un subalterno. También, se puede integrar a otras personas, como son suministradores y usuarios (Rojas y Vílchez, 2018).

También, evaluar el desempeño es un proceso por donde el evaluador o auditor conoce con mayor detalle el progreso de sus empleados de la compañía, por lo que podemos identificar las falencias o debilidades, así como las fortalezas del personal, todo esto con el objetivo de orientar a los empleados en la dirección correcta (Tamay, 2017).

Para desarrollarse, las empresas necesitan realizar un examen del desempeño de cada empleador, esto les permitirá comprender de qué tipo tendrán que mejorar las tareas de manera efectiva y poder tomar decisiones en las que puedan lograr sus resultados. Evaluar el cumplimiento del trabajador es crucial en la corporación porque se puede entender el comportamiento de todos al obtener los resultados y así ubicarlos en puestos acordes a su perfil de desempeño (Gabini, 2018).

La Evaluación del Rendimiento Laboral bajo el criterio de Maldonado (2019), es intensificar la eficacia de una organización a través de la experiencia, conocimiento y uso de recursos, mejorar la eficacia personal y coordinar su orientación hacia el logro de objetivos comunes; A su vez, se reconocen como el esfuerzo realizado por los empleados en el desempeño de las acciones que les son encomendadas, y así se constata su eficacia.

Peña (2018), menciona que el diagnóstico que suele llevarse a cabo a los operarios de la organización ha ido más allá del alcance de los numerosos procesos y métodos de evaluación aplicados en el transcurso de los años, cabe recalcar que para lograr una evaluación efectiva del desempeño es necesario enfocarse en aquellas tendencias actuales que se incluyen dentro del área administrativa y gestión de personal con el fin de incrementar la productividad y estas ventajas competitivas.

Afirmando lo anterior, Ortiz (2020), se refiere a la importancia de precisar aquellos factores estratégicos que permitan conocer el desempeño de un empleado, en este caso es recomendable considerar ciertos factores, como la habilidad que caracteriza a un

empleado durante el desarrollo de actividades, y saber lo que posee. Independientemente de su posición en la organización.

Tal como indica Castillo (2017) evaluar el desempeño asimismo brinda datos valiosa a los trabajadores por medio de una retroalimentación, mejorando sus niveles de labor al identificar fortalezas y debilidades y, por lo tanto, a través del aprendizaje personal según sean los propósitos de esa asociación; y también este proceso ayudará a crear un ambiente de trabajo adecuado, porque contribuirá a fortalecer las relaciones existentes entre jefes y los subordinados.

Una de las tareas realizadas recientemente en todas las instituciones de nuestro país son precisamente los procesos de evaluación, cuyas acciones se aplican a diversos organismos del Estado; En este sentido, también es importante desarrollar un plan de evaluación de la eficacia del personal que labora en el ayuntamiento de Ponce Enríquez, que permitirá establecer procesos de cambio y mejora en la gestión del personal (Malave, 2017).

En el marco de la ciencia del trabajo y la evaluación de la productividad laboral, permitieron utilizar adecuadamente el resultado obtenido de dicha evaluación de todo el personal, ya que son tomados en cuenta por las decisiones de los funcionarios que determinan las competencias y el perfil de cada uno de ellos (Ramírez, 2019).

Otro concepto de evaluación del desempeño, es una valoración sistemática de la ejecución de distintas labores dependiendo de cada individuo en una posición o de ese potencial que posee para su crecimiento en el futuro. Entonces, una evaluación es un procedimiento de alentar o evaluar la evolución, la calidad, los atributos de una persona. Evaluar a esas personas que ejecutan sus funciones en una entidad se consigue realizar mediante diversos enfoques, que se denominan evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación del empleado, informes de desempeño, evaluación de desempeño personal.

Haciendo referencia a los autores antes mencionados, me permito señalar que la evaluación del desempeño es un factor esencial para que todas las instituciones, desde públicas o las privadas, como en este caso el GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez, puedan conocer el desempeño de cada una de ellas. Empleados para implementar procesos de cambio y lograr de manera efectiva las metas institucionales.

2.2.18 Beneficios del Método de evaluación 360°

Por tanto, la información recolectada con esta técnica es vital porque: a) se adquieren observaciones más reales que un autoinforme; b) es significativo comprender cómo nos aprecian los demás, aunque no se sabe si posean la verdad o no, puesto que la visión que tienen los demás sabe influir en la propia conducta; y c) coincide de darse cuenta si lo que opinión otros es inexacta para reflexionar en la causas que explican esos errores perceptivos y repararlos para que su punto de vista sea correcta (Flores y Cervantes, 2019, p.164).

Haciendo referencia a los autores anteriormente citados el método de evaluación 360° se fundamenta en la técnica de evaluar desde una perspectiva general donde toda la gente que tenga alguna colaboración con el evaluado, califica su rendimiento; esto quiere decir que pueden evaluar desde los jefes, los compañeros de trabajo y los usuarios quienes reciben el servicio; este método es el más completo porque la información obtenida nos muestra la situación real desde varias perspectivas ósea de distintas procedencias y luego de su análisis nos sirve para rectificar los errores para su correcto desempeño en el lugar o área de trabajo.

2.2.19 Desventajas y Ventajas del método de evaluación 360

Según Taype (2020) el método de evaluación 360 posee algunas ventajas como: es más extenso puesto sus respuestas se recaban desde diversas perspectivas, el valor de la información es adecuada, acompañan a las iniciativas del esquema participativo al prestar atención al público interno y los externos y agrupaciones, puede disminuir la distorsión y perjuicio, la retroalimentación de los acompañantes y los evaluadores permiten estimular el progreso del trabajador; y entre las principales desventajas son: es un sistema más complicado, en referencia a lo administrativo, al mezclar el total de las respuestas, esa retroinformación puede asustar y suscitar resentimientos, si el empleado cree que los evaluadores se conspiraron, puede existir opiniones discrepantes entre sí, demanda de capacitación para que funcione perfecto y el personal pueden eludir o falsear al sistema proporcionando evaluaciones no válidas.

A continuación, como parte fundamental del trabajo investigativo se hará énfasis en lo que es la administración pública, ya que el proyecto está enfocado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Camilo Ponce Enríquez.

Donde puntualmente, el modelo 360°, es considerado como aquel proceso significativo, que sitúan a los individuos alcanzar la complacencia de sus necesidades y expectativas esperadas desde el equipo de personas internas y externas que disponen del servicio, puntualizando en aquellos comportamientos observables en la práctica del desarrollo del profesional (Alles, 2019).

El modelo descrito anteriormente también toma el nombre de “feedback 360” donde se analiza una visión integral del rendimiento de esos talentos humanos que forman parte de la empresa, modelo que envuelve diferentes ideas que perfilan una imagen más despejada de las fortalezas y de las debilidades del trabajador.

El modelo de evaluación 360°, es un instrumento de valoración global, donde se analiza los comportamientos o conductas, que son observadas y evaluadas por cualquier persona, y descritos resultados constituyen dentro del sistema de rendimiento integral que la organización espera alcanzar como nivel de desempeño (Cagigas, 2011).

Es importante indicar que el modelo de evaluación, es conocido además como un modelo de competencias, y así mismo no es recomendado para la evaluación del nivel de competencia de un ocupante específico de un puesto.

Es concreto y oportuno que las evaluaciones cualitativas como cuantitativas del modelo 360°, son dos métodos que se pueden ajustar cómodamente, para determinar operatividad del desempeño de los empleados, con ello se describen las siguientes aristas:

- La evaluación 360 calcula el método de trabajo, especificando los acciones y posturas, de todos los hechos de como suceden.
- La evaluación por objetivos valora el resultado del trabajo (la cantidad de producción, el tiempo), la diferencia radica en el cuánto.

Con la evaluación 360 grados se accede a la valoración del desempeño y valorar los posibles efectos sobre el estilo de vida laboral del trabajador, como expresa Matabanchoy et al., (2019). Con lo que se busca es poder medir el rendimiento de los empleados de forma integral.

- Evaluar las capacidades.
- Diseño de planes de capacitación.
- Asistir para realizar en planificación de carrera.

Dentro de las principales acciones, que se direccionan parten de describir la importancia del empleo óptimo del modelo de evaluación de desempeño 360.

Tabla N°2 Desventajas y Ventajas del método de evaluación 360

Ventajas de la evaluación de desempeño 360	Desventajas de la evaluación de desempeño 360
Durante ese transcurso de la revisión actúan diversas fuentes.	Es únicamente que se realice un proceso general de inspección del desempeño.
Contribuye a fortalecimiento de la cultura en el campo laboral en equipo centralmente de una empresa.	Pueden causar problemas organizacionales si la aplicación del proceso presenta alguna deficiencia.
Ayuda a entender los problemas que pueden ser un obstáculo en el progreso de un empleado.	Sería ineficaz al no incorporarse sin inconvenientes al sistema que está vigente.
Apoyo al cuerpo de trabajo a localizar su espacio concreto de evolución como profesionales.	Sabe ser un proceso anónimo, en la que no es posible que exista una conversación de uno a uno, entre quienes han aportado con la retroalimentación y los que la reciben.
Se pueden eliminar los errores, cuando aplicas todo correctamente	Que no se haga correctamente, es un posible riesgo que se resalte esas debilidades de sus empleados en vez de ese potencial.
Ofrece un aprendizaje para socializar las diferentes tareas o esas reglas que se debe ajustar	En caso de los encargados por evaluar no poseen experiencia y no se concretan los parámetros, esto conlleva a producirse un caos.
Asistencia para identificar esas falencias de formación de su capital humano	Solicita una cuantía sustancial de datos para efectuarse una labor con ellos y alcanzar que se identifiquen esas inferencias.

El autor Allen (2012) un proceso que evalúa esas capacidades de los miembros colaboradores de una empresa, con una finalidad seguir creciendo, y para ello intervienen varios evaluadores. Tiene como nombre 360° cuando un individuo es evaluado por algún superior, compañeros y subordinados, y por uno mismo (autoevaluarse). A veces, las evaluaciones incluyen aportes hacia el cliente interno y/o externo. La evaluación de 360 grados, igualmente reconocida como retroalimentación de 360 grados en inglés, feedback 360°, es muy utilizada en el campo de las organizaciones y tiene diversas aplicaciones. La descripción de la herramienta aquí es una respuesta a la buena práctica (p.145).

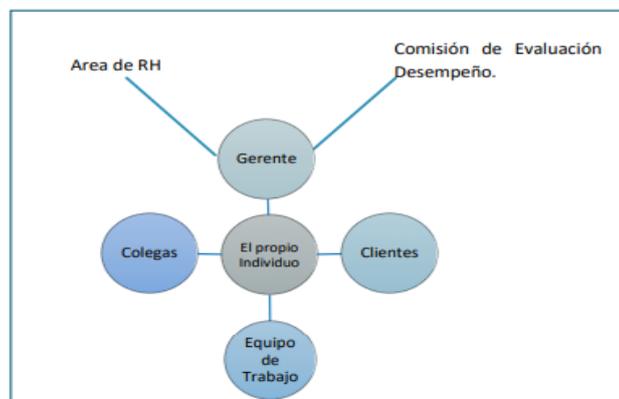
De acuerdo a Allen (2012) en una Evaluación de 360° quienes evalúan son:

- Un rango superior al de la persona evaluada, por ejemplo, su jefe o director, a su vez de jefe a jefe.
- El mismo empleado, a través de la autoevaluación, es quien se va evaluar para que sus supervisiones se integren de la mirada 360°.

- Los Compañeros que integran un mismo equipo o personas de distintas áreas de la misma jerarquía.
- Participantes del valorado o subordinados. Personas que notifican a quien se ha evaluado de forma inmediata.
- Usuarios internos o externos. Personas que reciben los servicios o comienzan con la tarea realizada por el evaluado (p.145).

Como manifiesta Chiavenato (2009) las evaluaciones de desempeño 360° comprenden el contexto exterior que se encuentra conviviendo cada persona. Esta es una evaluación integral que consta de muchos componentes que cuentan con alguna interacción de la calificación. Participan varias personas, desde directores, los colegas de trabajo, los asistentes o ayudantes, el público interno y externo, los proveedores y todas aquellas personas que se encuentran alrededor del evaluado tiene un alcance de 360°. Siendo así una evaluación más completa, dado que la información proviene de todas partes y permite que el individuo se adecue a los requisitos diferentes que recoge dentro del campo laboral o de otros interlocutores. Sin embargo, la persona que estaba siendo juzgada estaba en el podio frente a los ojos de una gran aglomeración de gente, una situación algo tensa. Si no se encuentra bien preparado o no se encuentra con su mentalidad abierta y flexible en caso de este tipo de evaluación integral y participativa, el evaluador se puede mostrar como un débil.

Figura 3. La evaluación de 360 grados. Chiavenato I.



Fuente: Chiavenato 2009

La diferencia existente entre los dos autores, donde Chiavenato hace referencia, a que el proceso de evaluación es centrada de forma jerárquica, en el cual el gerente conjuntamente con el responsable del departamento de talento humano, conforman una comisión para valorar el desempeño, a diferencia de Alle, en la cual indica que el proceso debe ejecutarse de forma estratégica, donde deba existir diversos participantes de acuerdo a los niveles jerárquicos en las otras oficinas de la organización.

2.2.20 Como mejorar los resultados

La evaluación del desempeño es la trascendental vía de mejora en los indicadores de un negocio, recurriendo a la gestión y comprobación de las competencias de los empleados de la empresa, lo que ayuda a proporcionar con la toma de decisiones estratégicas de la organización (Ramón, 2020).

2.2.21 Qué medidas tomar cuando no se obtienen buenos resultados

La evaluación del desempeño es un examen del trabajo realizado por los miembros que colaboran en una corporación de una organización para determinar el reconocimiento de esas actividades. Los supervisores suelen evaluar las capacidades y éxitos de un trabajador durante un lapso específico y evalúan si han logrado, excedido o no lograron los resultados deseados.

Una evaluación 360° permite brindar al evaluado retroalimentar lo aprendido para proceder con ejecutar acciones que refuercen el desempeño u actuar y del mismo sentido brinda a la organización la información requerida para tomar una decisión. La validez depende del diseño, qué medir, la firmeza del colectivo que se evaluará y la erradicación de fuentes con error (Medina, 2012).

Las medidas que deberán tomar son las siguientes Muñoz (2017):

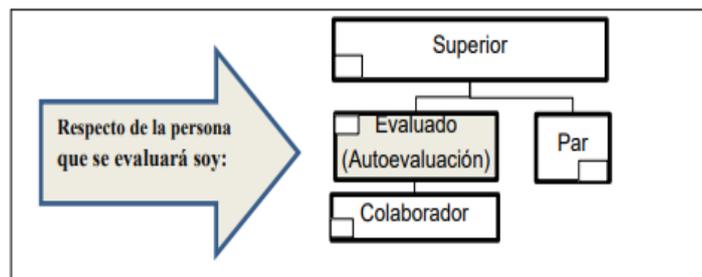
- En las evaluaciones donde tengan falencias se proporciona una retroalimentación conveniente de los resultados que obtuvieron, para después decidir las medidas convenientes que contribuyan al reforzamiento del rendimiento profesional.
- Asesorar y hacer un seguimiento del desempeño de sus colaboradores.
- El personal debe mejorar su desenvolvimiento, son candidatos a participar en un plan de capacitación interna encaminadas por su líder contiguo para nivelarse, y solo puede hacerlo dentro de los tres meses asignados de la evaluación.

- Retos externos: en el área de recursos humanos puede comprometerse y proporcionar ayuda en el que se demuestre cómo va el desempeño realizado por el trabajador se vea impactado por aspectos externos (en lo económico, sentimental, problemas de salud, entre otros).
- Planear y desarrollar una profesión: se brinda una retroalimentación para concretar otras posibilidades como profesional.
- Al no presentarse un cambio verdadero se apartará al trabajador de la organización.

2.2.22 Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360

Referente al diseño del instrumento de Alles (2008), del desempeño por aptitudes de evaluación 360° considera que debe suministrar un esquema como el siguiente:

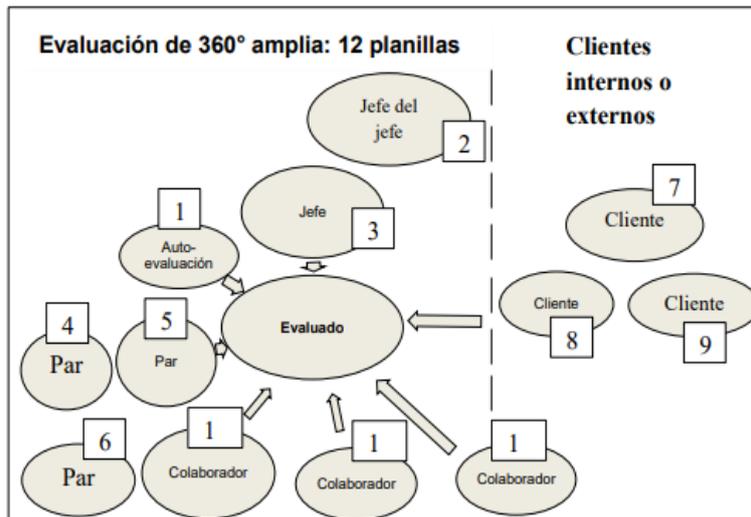
Figura 4. Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360



Fuente:(Alles, Desempeño por competencias evaluación 360

Esta estructura representa el vínculo del valorado por sus asociados de labor ya sean jefes, socios, por consiguiente, se plantea un programa de evaluación de 360 representado así:

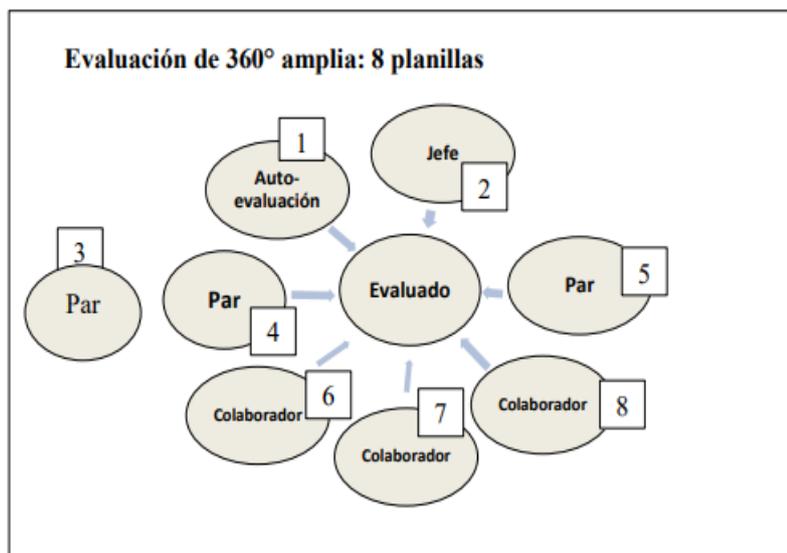
Figura 5. Evaluación de 360° amplia: 12 planillas



Fuente: (Alles, Desempeño por competencias evaluación 360)

La gráfica anterior plantea dos altos rangos, el director o quien supervisa, no se encuentra solamente esta oportunidad, falta adecuar a cada cuestión conforme a la empresa que se seleccione debe informar a todos los partícipes de la evaluación.

Figura 6. Evaluación de 360° amplia: 8 planillas



Fuente: (Alles, Desempeño por competencias evaluación 360)

Este organizador gráfico es algo simple y se exceptúan a los usuarios externos, en comparación al primero por ser más completo, numerosas organizaciones optan por esta plantilla, señalando que por lo tanto de ese modo la información no emerge de la organización (Armijos y Oyos, 2016).

2.2.23 Función de la administración pública

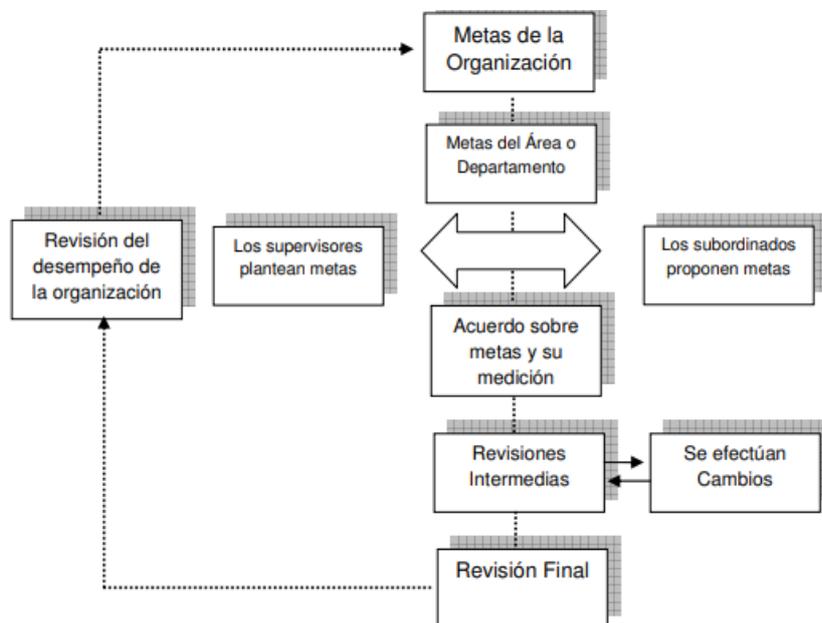
Como indica la CEPAL, Acerca de la Gestión Pública (2022), la dirección pública establece una función a la sociedad que se administra por los reglamentos de calidad y eficiencia, descentralización, nitidez y evaluación, en los que se puede destacar a los servidores públicos, a las diferentes personas con diferentes especialidades puedan laborar dentro del sector público dentro de este ambiente la gestión pública se la puede incluir en la planificación, transformación de recursos financieros para la sociedad.

2.2.24 Administración por objetivos

En un procedimiento se procura destacar ciertos límites en las evaluaciones de resultados de la administración por objetivos. Radica en valorar cuál es el desempeño y si están cumpliendo con las metas fijadas en el acuerdo firmado entre el trabajador y el contratante, el cual es incorporada por su líder o director comprometido.

Como se indica en la Figura 2, una característica apreciable de este ciclo es la determinación de metas concisas por el empleado, pero dichas metas están basadas por la afirmación completa de compromisos, preparada por el supervisor. Los propósitos determinados por el empleado son examinados, y se modifican por el supervisor hasta que ambos lleguen a un acuerdo (Brazzolotto, 2015).

Figura 7. Ciclo de la Administración por Objetivos



Fuente: ALLES, Martha, Desempeño por competencias

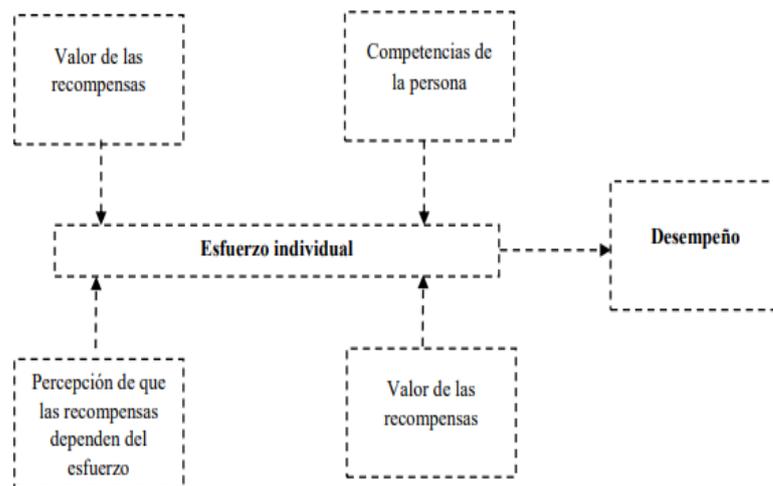
2.2.25 Puntos fundamentales de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño contiene cuatro partes importantes:

1. ¿Por qué evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño cumple?
3. ¿Cómo sería la manera de evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe encargarse de evaluar el desempeño?

El desempeño de un sujeto en la empresa es variado de una persona a otra y de las diferentes situaciones que están cerca, porque depende de múltiples componentes que interceden en él. La recompensa recibida radica del esfuerzo y el empeño individual que demuestre el individuo. De igual forma, se apoya de las condiciones se encuentra la persona ejecutando y la percepción de la función que represente (Guzmán et al., 2015).

Figura 8. El desempeño humano en la organización



Fuente: Chiavenato, Idalberto; "Gestión al Talento Humano"

2.2.26 Definición del GAD

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), son una institución que constituyen la organización territorial del Estado Ecuatoriano y son regulados por la Constitución de la República del Ecuador (Art. 238-241) y del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) (CEPAL, 2017).

Los GAD son organismos descentralizados que aprovechan su independencia política, administrativa y financiera, y los cuales son presididos por principios como la solidaridad, subsidiariedad, igualdad, interterritorial, inclusión y participación ciudadana. Están estructurados como “GAD Regionales, provinciales, cantonales y parroquiales” (CEPAL, 2017).

En este trabajo investigativo se realiza dentro de un GAD cantonal, el cual será definido a continuación.

2.2.27 Definición de Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal (Municipal)

Los GAD Cantonales se encuentran al mando de personas jurídicas de derecho público con autonomía política, administrativa y financiera; Se componen de funciones de participación ciudadana, legislación y control, y del poder ejecutivo (Becilla, 2020).

2.2.28 Procesos administrativos del GAD Municipal.

En los procesos administrativos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, se puede mencionar los siguientes: coronel et al., (2020)

2.2.29 Adquisición de bienes

Para completar este proceso, se pueden encontrar algunos parámetros como: Requerimiento revisado por la máxima autoridad, Informe de disponibilidad de presupuesto, Aceptación del supervisor, Solicitud de almacén, Certificado de contratación pública, Factura, Confirmación de lo solicitado en la factura, Cancelación de la factura, Ingreso al sistema de gobierno corporativo (SCGP), Entrega de lo solicitado al solicitante, Informe de satisfacción del departamento que solicita el ítem (Coronel et al., 2020).

2.2.30 Contratación de personal

La incorporación de nuevos recursos humanos se realiza con estricto apego al proceso ya establecido, el cual debe realizarse en su totalidad para que en el futuro no existan inconvenientes ni sanciones (Amador, 2016).

2.2.31 Constitución de un Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)

La Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 238, menciona que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD):

Se constituyen del consejo parroquial rural, consejos municipales, consejos metropolitanos, consejos provinciales y consejos locales, que aprovechan de una autonomía política, administrativa y financiera y se administran por principios de solidaridad, subsidiariedad, justicia interterritorial, integración y participación ciudadana. Por lo cual, son estos organismos quienes conforman la organización territorial del estado ecuatoriano (Constitución, 2017).

En Ecuador, la descentralización favoreció a conferir autonomía a los gobiernos locales, forjando un cambio en el sistema del Estado con la idea del cambio y desarrollo de la gobernanza subnacionales y alcanzar a satisfacer necesidades de la ciudadanía que convive en todo el territorio local. Se ha logrado la descentralización gracias a la coyuntura entre el traspaso de competencias y ciertos recursos, y también de las capacidades en gestión de gobernabilidad central y local (Redrobán, 2021).

2.2.32 Formas de operar de un Gobierno Autónomo Descentralizado

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados desplegarán una táctica que les conceda la ejecución, adelanto y frutos de lo planificado con el cometido de decretar las causas y efectos que conlleva la falta de metas o retrasos en la programación de intervenciones (Secretaría, 2019).

Es el gobierno autónomo descentralizado quién monitoreará y evaluará el logro de los resultados y/o objetivos de la gestión y ejecución de las actividades adjuntas en el plan de progreso, y de conformidad con la proposición de ordenamiento territorial con base en estructura programática, se garantiza probar los progresos para la obtención del modelo territorial anhelado (Secretaría, 2019).

Los GAD son responsables de recolectar y brindar información confiable, de calidad, suficiente y oportuna para el seguimiento y evaluación de los resultados y/o indicadores de gestión identificados para medir el avance y resultados de su planificación. Esta

información debe estar disponible en el sistema de información local de cada GAD (secretaría, 2019)

2.2.33 Origen y trayectoria del GAD. Municipal de Camilo Ponce Enríquez

Desde el sitio web oficial del GAD Municipio del Cantón Camilo Ponce Enríquez, originado con el nombre parroquia de Santa Isabel en 1959; después cambia a formar al Cantón de Pucará, y el 28 de marzo de 2002 se fundó el Cantón Camilo Ponce Henríquez, que lleva el nombre del señor Dr. Camilo Ponce Henríquez, presidente del Ecuador durante los años 1956-1960. Su producción se basa principalmente en actividades mineras, agrícolas produciendo cacao, banano y ganadería.

2.2.34 Ubicación Geográfica del Gad de Camilo Ponce Enríquez

Este cantón de Azuayo se ubica al poniente de la provincia de Azuay, elevándose encima de la vasta planicie litoral de la provincia. Está limitado por el norte con los cantones de Cuenca y Naranjal; al sur el cantón de El Guabo y Pucará; al este con Santa Isabel y Cuenca; y al oeste se encuentra Guayaquil y Balao. El tiempo es tropical, y alcanza una temperatura de 24°C.

2.2.35 Población

Tiene una sola parroquia rural denominada El Carmen de Pujilí y tiene una población actual de 36.423 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

2.2.36 Recursos Humanos que conforman el Gad de Camilo Ponce Enríquez

Actualmente GAD Municipio de Camilo Ponce Enríquez, cuenta con 496 empleados entre personal administrativo y obreros; que se distribuyen en diferentes departamentos y áreas de trabajo; y, se detallan de acuerdo a sus líneas jerárquicas y desempeñan sus funciones de acuerdo a sus competencias, en lo cual los empleados administrativos se encuentran divididos en 371, de los cuales 180 son permanentes y con nombramiento y los restantes son empleados esporádicos y con libre remoción, bajo la Ley Orgánica de Servicios Públicos en diversas áreas, de servicios administrativos, operativos y estratégicos, y 125 bajo el código de trabajo, donde para mayor detalle se lo demuestra en el organigrama.

Así mismo, el departamento de recursos humanos del GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez atiende que sus integrantes reciban un tratamiento equitativo en los distintos

procesos en los que intervenga, y que sus requerimientos se alineen con los de la institución, quienes están al cargo del capital humano, y sus actividades correspondan a incentivar un trabajo productivo y placentero por parte de los equipos que por otro lado, buscan ir acorde con los objetivos institucionales y cultura de esa entidad.

Según investigación realizada en el GAD del municipio de Camilo Ponce Enríquez, mediante indagación tanto a los empleados y algunos directivos se determinó que en la institución desde muchos años atrás no se ha venido desarrollando la aplicación de los planes de capacitación del personal con regularidad, así como tampoco se ha realizado la evaluación de desempeño del personal; no específicamente con el propósito de deslindarse de aquella responsabilidad que conlleva al desarrollo organizacional del GAD Municipal, sino más bien ejerciendo prioridades en otras áreas de desarrollo de la institución.

Sin embargo, es importante recalcar que en toda institución se debería desarrollar cada año la evaluación de desempeño del personal para poder calificar o evaluar cada una de las actividades o funciones que realizan cada uno de los colaboradores con el fin de corregir y subsanar aquellas dificultades o errores que hacen que la administración no sea eficiente.

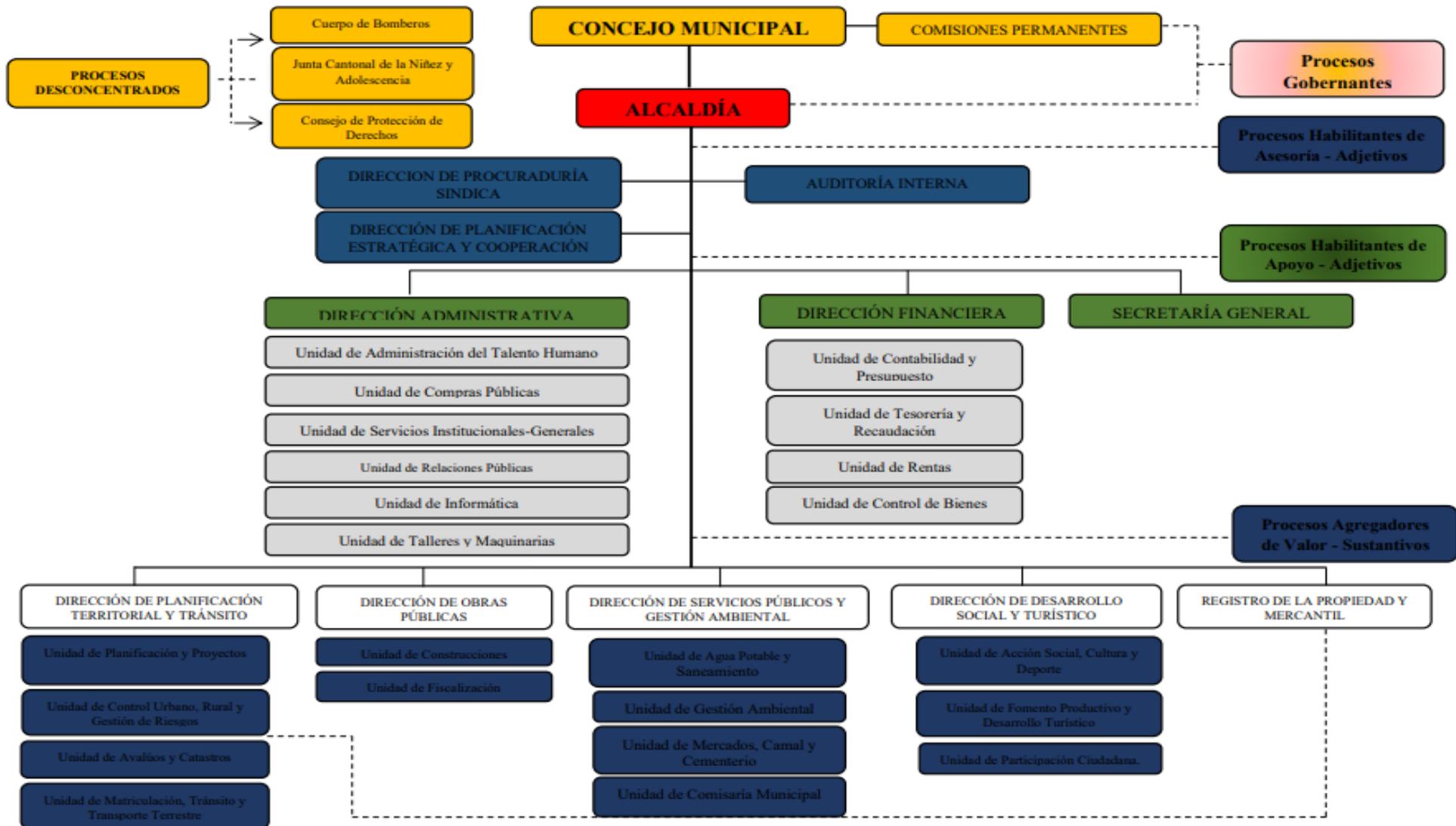
Es por ello, que es esencial que el personal del área conformada por la Unidad Administrativa de Talento Humano esté capacitado o se capacite para que cumpla con los puntuales cargos, que se describen a continuación:

- ✓ Diseño y análisis de puestos de trabajo
- ✓ Contratación y selección de empleados
- ✓ Formación y desarrollo de los empleados
- ✓ Compensación y beneficios
- ✓ Gestión del rendimiento de los empleados
- ✓ Relaciones laborales
- ✓ Responsabilidad de los empleados y buena comunicación
- ✓ Reglas de sanidad e higiene y seguridad

Cabe señalar que este trabajo de investigación está enfocado al personal administrativo que constan con nombramiento definitivo en el GAD. Municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez, debido a que los demás empleados administrativos son de carácter

temporal ya que solo proporcionan sus servicios profesionales ocasionalmente a la comparación y en su mayoría trabajan en proyectos solamente por un determinado tiempo; además el personal administrativo en el cual nos enfocamos se desempeña en diferentes áreas la cual comprende diversas unidades de trabajo como: “Dirección de Procuraduría Sindica, Dirección Financiera, Secretaria General, Dirección de Planificación Territorial y Transito, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental, Dirección de Desarrollo Social y Turismo, Registro de la Propiedad y Mercantil ” (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Camilo Ponce Enríquez, 2018, p.237).; para implementar un nuevo análisis de rendimiento utilizando el método de evaluación de 360°.

Y para una mejor comprensión de la estructura jerárquica del GAD, se presenta la siguiente estructura organizacional.



2.2.37 Cumplimiento y responsabilidades del Gad Camilo Ponce Enríquez

Cada municipio debe ser consecuente de las asignaciones y responsabilidades, misión, productos y servicios de cada sección, encaminados a cumplir sus fines, su misión y visión; así como mantener la línea de subordinación, dependencia y articulación para la realización de un trabajo sin problemas y fluido; lo cual se establece en el Estatuto Orgánico de la Gestión Organizativa del proceder del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Camilo Ponce Enríquez.

2.2.38 Consecuencias de tener empleados no aptos para el cargo en entidades públicas.

Para Tamay (2017) la evaluación del desempeño es sin duda es un implemento que permitirá reconocer la calidad del personal disponible en la empresa, la ejecución eficaz de la planificación y la incorporación de nuevas personas a la organización., los incentivos que se les dan, esto quiere decir que se entiende todo lo que une o tiene cierta relación con los trabajadores.

Debido a que en la mayoría de las empresas públicas existen personas que ocupan cargos que no tienen un perfil profesional acorde con el puesto, lo que hace que no sean el personal ideal para desempeñar su trabajo de manera eficiente, ya que no cuentan con los conocimientos necesarios. para garantizar un trabajo de calidad, que no contribuye a la productividad de la institución y por lo tanto no utilizará los recursos públicos de manera efectiva porque no utiliza y aplica resultados de calidad que apoyen el uso adecuado de los recursos utilizados para la contratación. personal.

Por eso es importante que la práctica de evaluación demuestre transparencia en el cumplimiento de sus metas y principios relacionados con la calidad del proceso y la credibilidad y participación en la evaluación para lograr las metas institucionales a través del buen desempeño.

2.2.39 Formas de evaluar el desempeño en el GAD. Municipal de Camilo Ponce Enríquez

Cada institución “cuenta con métodos que permiten una evaluación global y detallada del desempeño de los empleados, obteniendo resultados cuantitativos y cualitativos acordes con las preferencias de la organización y congruentes con sus objetivos” Matabanchoy et. al. (2019)

Con respecto al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Camilo Ponce Enríquez, durante la indagación inicial se recabo información que indica cómo eran evaluados sus funcionarios, cómo aplicaban la evaluación de “Desempeño por Competencias” hace varios años debido a que en la actualidad, la plantilla no ha sido evaluada desde que comenzó la crisis sanitaria a causa del Covid 19, con cambios en su forma de trabajar, debido a que la institución optó por el teletrabajo, esto se aplicó con carácter de emergencia por el distanciamiento social, por lo que el personal tuvo que adaptarse a estos nuevos cambios.

En los últimos tiempos el GAD. Municipal no ha realizado su evaluación de desempeño anual, por lo que es necesario que se instaure esta práctica como factor importante en el desarrollo del recurso humano para que sus actividades puedan ser ejecutadas de forma eficaz y estén encaminadas a fortalecer a la institución y todas sus áreas administrativas

No tener una política de evaluación del desempeño conlleva a que esta institución no haya desarrollado un plan anual de capacitaciones, que habría sido de mucho beneficio para desarrollar competencias en el recurso humano y por consiguiente mejorar la efectividad que debe cumplir la institución. Más bien los recursos que debieron destinarse a estas actividades, fueron utilizados para asuntos emergentes y de alta prioridad, lo que respecta a la exploración primaria emprendida en el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

Se pudo conocer que según los archivos de la sección de talento humano consta tan solo una evaluación de desempeño al personal realizada en el año 2018, pese a que la ley establece que este proceso se debe realizar una vez por año, con el propósito de medir el nivel de desempeño de cada empleado, cuáles son sus habilidades, deficiencias y cómo deben mejorarse las mismas, para que cada empleado pueda dar su aporte individual a favor de la organización.

Por otra parte, los datos de evaluación de desempeño son proporcionada por los usuarios externos, para la medición de la satisfacción en la prestación de servicios, todo esto bajo criterios estandarizados por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante un formato MRL-EVAL-01-Modificado, lo cual es valioso para que la organización pueda aplicar procesos para una mejor administración y que la atención sea satisfactoria para el usuario que acude al GAD. Municipal de Camilo Ponce Enríquez. A continuación, se muestra el formulario, con el cual fueron evaluados los empleados en la fecha referida anteriormente.


FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

DATOS DEL SERVIDOR:

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): Peralta Leon Marjorie Andrea
 Denominación del Puesto que Desempeña: Asistente de Administración de Talento
 Título o profesión: Bachiller
 Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador): Bonet Rios Edwin Francisco
 Período de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: 03/01/2017 Hasta: 31/12/2017

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
Redacta y elabora oficios, memorandos, acciones de personal, notificaciones de evaluación, calendario vacacional y demás documentos inherentes al área.	# reporte mensual de comunicaciones elaboradas/ # anual de comunicaciones planificadas	12	12	100	5
Mantiene actualizado y organizado los expedientes de trabajo	# anual de expedientes organizados y actualizados/ # anual de expedientes de personal	720	700	97	5
Recepta, registra, controla, clasifica, distribuye y archiva la correspondencia	# anual de documentos registrados/ # anual de registros planificados	500	492	98	5
Elabora reportes de permisos, atrasos, faltas.	# anual de reportes elaborados/ # anual de reportes planificados	12	12	100	5
Actualiza la nómina de personal.	# anual de veces que actualiza nómina/ # anual de veces que planificada actualizar nómina	12	12	100	5
Realiza registros y estadísticas de personal	# anual de registros y cuadros estadísticos realizados/ # anual de registros estadísticos planificados	200	200	100	5

Con los resultados recabados por la vía de evaluación de desempeño aplicada en el año 2018, se pudo socializar con todos los empleados que formaron parte del proceso, las medidas adoptadas para corregir las ineficiencias, mejorar el servicio al cliente y canalizar los procesos comunicacionales, para que exista un mejor flujo de la información que se comparten entre departamentos.

2.2.40 Resultados de la evaluación de desempeño aplicada por el GAD. Municipal de Camilo Ponce Enríquez

Según Tamay, (2017) para que las evaluaciones de desempeño beneficien tanto a la organización como a la persona evaluada, no solo basta con realizarlas, sino que los subordinados también deben actuar sobre los resultados.

Es por ello que, una vez investigado cómo evaluar a sus empleados, se pudo demostrar que no existen indicadores que ayuden a mejorar el trabajo de los empleados de acuerdo a sus habilidades, capacidades y actitudes y, sobre todo, a recibir retroalimentación sobre sus debilidades para poder mejorarlos; por lo tanto, podemos especificar que una institución debe aplicar un método de evaluación que le ayude a evaluar a sus empleados de diversos parámetros con el fin de poder recopilar mayor información sobre el nivel de

desempeño que demuestran de acuerdo con las actividades que realizan y su desarrollo en función de brindar una solución eficaz y, sobre todo, brindar servicios de calidad a los usuarios que los visitan diariamente para realizar algún trámite.

Por tal motivo se supone implementar un método 360 para recibir retroalimentación sobre las cualidades profesionales y personales de cada empleado en cuanto a las observaciones y criterios de las personas en su entorno laboral, lo cual será un apoyo para fijar fortalezas y flaquezas de sus colaboradores con el fin de realizar una adecuada capacitación y fortalecer las debilidades que tiene cada colaborador de acuerdo al campo laboral en el que se desempeña.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Metodología del proyecto

3.1.1 Tipos de Investigación

El estudio que se va a realizar consiste en recabar información sobre la evaluación de desempeño que se ha venido dando en el GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez de manera esporádica y sin sustento técnico. Por lo que es necesario obtener información que nos facilite la entidad para determinar los factores que se tomaron en cuenta al momento de evaluar al recurso humano, si los mismos fueron efectivos para la organización y si se evidenciaron resultados satisfactorios en el desempeño de los empleados administrativos del GAD. Municipal.

Para cumplir con este objetivo se necesita determinar los tipos de investigación que se emplearán en la presente investigación.

Según Rojas, (2015) los tipos de investigación son diversos, por lo que es importante conocer cuáles son sus principales características y que tipo se adecuada y relaciona más a la investigación que se está ejecutando.

Así mismo, se requiere definir el alcance de la investigación, que según Ramos (2020), indica los resultados que se obtendrán de la misma y determina el método a seguir para lograr obtener aquellos resultados de manera satisfactoria; por lo que, es muy importante definir el alcance para empezar a desarrollar la investigación.

De acuerdo al estudio que se va realizar que consiste en indagar al personal administrativo del GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez, para determinar su percepción acerca de

la evaluación del desempeño que se les efectuó en años anteriores y con eso constatar si la misma tuvo efectividad, el tipo de investigación es descriptiva porque revelará características importantes que permitirán describir la forma de evaluar al personal administrativo.

3.1.1.1 Investigación descriptiva

Según Flores, (2018) quien define a la investigación descriptiva como aquella estrategia de en la cual el investigador se encarga de identificar la particularidad de las experiencias que se dan en base a un fenómeno; de manera que una investigación de este alcance puede incluso presentarse como una descripción básica, o incorporarse a sus etapas un cierto grado de exploración, así mismo Guevara et al (2020) manifiesta que la investigación descriptiva analiza las características de una población o fenómeno sin conocer la relación entre ellos, por lo tanto Salazar et al (2016), indica que la investigación descriptiva es el estudio de hechos, y su característica fundamental es presentar explicaciones correctas; es por eso que la principal preocupación de la investigación descriptiva es descubrir algunas características básicas de un conjunto homogéneo de fenómenos.

Por otra parte, este tipo de investigación busca establecer la manera de estudiar y analizar la información que se pueda recaudar de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño realizada en el año 2018 al personal del GAD municipal; para ello se aplicará el método de orden cualitativo, el cual ayudará a la recolección de datos importantes sobre el tema de estudio mediante el empleo de una entrevista al Jefe de Talento Humano, obteniendo información sustancial y acertada, sobre los diversos tipos de inconvenientes que puedan existir en cuanto a la evaluación del desempeño del personal administrativo en las distintas áreas de trabajo que posee la institución.

En el presente trabajo también se utilizará el tipo de investigación correlacional porque analiza las variables que permitirá medir y mostrar los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al personal en años anteriores para luego poder presentar una mejor propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo del Gad. Municipal.

3.1.1.2 Investigación correlacional

Según Hernández et al (2017), este tipo de investigación permite conocer la relación o el grado de asociación entre las variables de la investigación, así mismo, Medina et al (2021), indica que es un método de investigación no experimental en el que el

investigador mide dos variables, donde se comprenda y evalúe las relaciones entre ellos, sin verse afectado por otra variable, es decir, se observan las variables en su contexto original para luego ser analizadas; es por ello, que en la investigación se pretende establecer de qué modo afecta la falta de un adecuado método de valoración del desempeño, para constatar el aporte de los funcionarios a los objetivos y al desarrollo organizacional de la dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Así mismo Arias et al, (2020) indica que el estudio correlacional es sustancial porque se refiere a la relación lineal entre dos o más variables sin intentar atribuir los efectos observados de una variable a la otra; como también es una técnica descriptiva muy eficaz porque indica si dos variables (como el número de horas de estudio y el puntaje obtenido en una prueba) tienen algo en común, mediante un método cuantitativo para definir si existe una correlación entre las dos variables.

El objeto de estudio se enfoca en el análisis de la evaluación del desempeño de los empleados administrativos del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, para ello se realiza un estudio descriptivo que nos permitirá evaluar varios factores como: efectividad, rendimiento, responsabilidad, cumplimiento de objetivos, conductuales, actitudes, perfiles, compromiso, para constatar el procedimiento del método para evaluar el desempeño, se utilizarán como soportes técnicos como: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

La información recabada ayudará para el análisis y valoración acerca del método utilizado para evaluar el desempeño del personal administrativo. Para el correcto desarrollo de los procesos de evaluación del personal, y para que puedan instaurarse procesos que le aporten efectividad al desempeño de la entidad, mejorando la operatividad de la institución e incrementando la calidad en la prestación de los servicios tanto internos como externos lo que está relacionado con el cumplimiento de sus funciones y la atención al usuario; los mismos que se encuentran encaminados a los objetivos que presenta el GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez como es de brindar servicios eficientes, con personal capacitado, que contribuyen al progreso y desarrollo territorial.

3.1.2 Nivel de Investigación

El alcance del presente estudio parte de varios niveles de investigación que permiten direccionar los respectivos propósitos de análisis; por lo cual dentro de ellos se consideran los siguientes:

Según Rodríguez (2017) el nivel exploratorio se realiza cuando el objeto de estudio no ha sido estudiado con anterioridad, ya que como se ha descrito anteriormente la evaluación del desempeño en el GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez, se ha realizado sin un sustento técnico – científico, por lo que la presente investigación permitirá descubrir la importancia de promover un análisis de desempeño. Otro de los niveles de la presente investigación es el nivel descriptivo en el cual Rendón et al, (2016) mencionan que por este medio de investigación se permite especificar propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio, donde la prioridad investigativa parte de analizar los métodos de evaluación de desempeño laboral en el GAD. Municipal. El último nivel es el explicativo donde López et al, (2017) definen qué es la forma de explicar cómo se establecen las causas, y los fenómenos que se estudian a partir del objeto de estudio, siendo lo apropiado para establecer la incidencia de la evaluación de desempeño laboral aplicar un método que permita evaluar al empleado desde varias perspectivas, como lo sugiere la metodología de evaluación 360 grados.

3.1.3 Diseño de Investigación

De acuerdo al presente estudio de investigación este mantiene un enfoque no experimental debido a que se analizan aspectos de estudio tal como ocurrieron en el medio, en este caso se estudia sucesos ocurridos en el Gad Municipal donde se pretende diagnosticar los procesos de evaluación del desempeño en los periodos anteriores, y como han evolucionado hasta la actualidad, ya que según Hernández (2018) afirma que la mayoría de los estudios no experimentales se basan en sucesos que ocurrieron anteriormente y se analizan posteriormente, es decir, son sucesos existentes de los participantes que se desenvuelven en su medio, como es el caso del personal administrativo del GAD Municipal.

También es importante destacar que según Fontaine (2020) las investigaciones no experimentales, no se realizan experimentos controlados por razones como la ética o moral, y a su vez no se crean muestras de estudio, al contrario las muestras o participantes

ya existen se desenvuelven en su medio, como es el caso del recurso humano del Gad Municipal, y que a su vez el investigador no interviene directamente en el entorno de la muestra ya que los fenómenos son valorados exactamente cómo ocurrieron, es por ello que la investigación descriptiva trata de realizar una descripción de las variables de estudio, mediante el proceso de observación.

Así mismo, es fundamental indicar que una investigación es experimental cuando mediante un estudio se debe obtener datos experimentales para luego compararlos con una variable constante para determinar la causa y/o el efecto del fenómeno en estudio. En cambio, en la investigación no experimental, se observa un fenómeno o evento tal como ocurre en su entorno natural y luego se analiza; así como también en la investigación no experimental no se construyen situaciones, sino que se observan situaciones existentes.

3.4.1 Métodos de investigación

3.1.4.1. Método deductivo

Según Jarquín et al (2016), los métodos deductivos significan que la conducción o extracción se basa en inferencias similares a los métodos inductivos. Sin embargo, su aplicación es muy diferente, porque la deducción esencial humana nos permite pasar de los principios generales a los hechos específicos. Según Suárez (2021), define que es una forma particular de pensar o razonar que saca una conclusión lógica y válida de un conjunto particular de premisas o suposiciones. En otras palabras, es una forma de pensar que va desde lo más general (como leyes y principios) hasta lo más específico (hechos duros).

Lo que interpreta esencialmente es el análisis de principios generales de un tema en particular: una vez verificado en términos generales este principio se aprueba y se lo aplica a contextos específicos; por ende se da inicio desde los datos generales concebidos legalmente con la respectiva autorización para obtener toda la información y llegar a una conclusión específica; por lo cual se procedió a emplear para derivar la forma de aplicación del proceso de valoración del desempeño de los funcionarios administrativos del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

3.1.4.2 Método inductivo

Según Prieto (2017) dice que este método tiene como punto de partida los datos particulares para alcanzar conclusiones frecuentes y, según Andrade et al (2018), nos

indica que es una forma de razonamiento para llegar a una conclusión que pasa de la teoría más específica a la teoría más general; ósea comienza con algunas observaciones y medidas específicas para llegar a una conclusión general.

Con este método inductivo se accede a la identificación del proceso de evaluación, para la determinación del desempeño de los funcionarios partiendo de las actividades que se ejecutan en las dependencias del GAD Municipal, debido a que el mencionado método permite obtener información de entrevistados y se observa los hechos en situ, de modo directo en donde se desempeñan, para luego de examinarlos llegar a las conclusiones y recomendaciones. Lo que permitirá definir un modelo de valoración del desempeño mediante la técnica de 360 grados, como proceso para evaluar de diferentes perspectivas a los empleados administrativos del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

3.1.4.3 Método cualitativo y cuantitativo

La investigación cuantitativa permite obtener información cuantificable según Copertari et al (2020), en “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizan procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”; mientras que el método de investigación cualitativa nos permiten recoger y evaluar datos no estandarizados, lo que implica recolectar datos no numéricos, debido que la meta del estudio cualitativo es descubrir y explicar porque ocurre un fenómeno o comportamiento.

Este tipo de métodos de investigación se orientan en optimizar el conocimiento sobre un tema utilizando entrevistas, encuestas, grupos de discusión o técnicas de observación; recogen la información para luego ser analizadas las relaciones que surgen en una cultura o ideología particular.

Con respecto a lo mencionado, el presente proyecto se direcciona a la importancia de poder recabar información importante de los empleados del Gad Municipal del Catón Camilo Ponce Enríquez, donde la información recabada permita describir la forma en que ocurren los hechos, si el proceso utilizado para la evaluación satisfizo, las expectativas de los funcionarios, si la evaluación realmente refleja su grado de aporte individual y si es reconocido su esfuerzo y dedicación. Esto contribuirá para que se pueda establecer el grado de impacto que tendría, el aplicar la metodología de evaluación de 360 grados.

3.1 Instrumentos de Recolección de Datos

Según Sánchez (2021) indica que son herramientas con que cuenta el investigador para documentar la información recabada de datos reales, Así como también Hualpa (2019), hace referencia al uso de una variedad de técnicas y herramientas que el personal investigador tiene la posibilidad de utilizar para desarrollar sistemas de información, ya sea por medio de entrevistas, encuestas, cuestionarios, observaciones, diagramas de flujo, etc.

Así mismo Vizcaíno (2020) señala que es un proceso de recolección y medición de información sobre parámetros determinados que de forma ordenada permite adquirir respuestas significantes, comprobar hipótesis y evaluar resultados.

3.2.1 Población Universo

Según Condori, (2020) el universo hace referencia a todos los elementos (personas, objetos, programas, sistemas, sucesos, base de datos) de la investigación. El universo es el total de los empleados que son 496 empleados entre personal administrativo que son 371 y el personal obrero que son 125; los cuales se distribuyen en diferentes departamentos y áreas de trabajo

3.2.2 Población Objeto de Estudio

La población objeto de estudio son 180 trabajadores con nombramiento de la institución como parte fundamental del recurso humano de la entidad debido a que son servidores públicos de planta que cuentan con sus respectivas partidas presupuestarias por lo cual son considerados dentro del Plan Anual Operativo del GAD Municipal, los mismos que están legalmente reglamentados mediante un manual de funciones donde especifica las funciones que tienen que cumplir los funcionarios en cada área de trabajo, es por ello que se va a analizar diferentes factores que nos ayuden a recabar información para conocer si los funcionarios se están desempeñando eficientemente dentro de sus áreas de trabajo. De tal forma, se va a utilizar la encuesta y la entrevista como herramientas que benefician a la recolección de información donde se obtienen resultados cuantitativos y cualitativos para el análisis del objeto de estudio.

3.2.3 Entrevista

Una entrevista estructurada según (Troncoso & Amaya, 2017), es una herramienta de investigación que maneja información con extrema rigurosidad con poco o ningún

espacio para involucrar a los participantes en la obtención y análisis de resultados. Como también, (Guerrero y otros, 2017), indica que es un diálogo entre personas: en el cual uno hace las preguntas (entrevistador) y el otro responde (entrevistado). Es un método muy utilizado por la diversidad de razones, por temas investigativos y de interés general o científica.

A consecuencia de esto se aplicará una guía de entrevista al jefe de la Unidad de Talento Humano para conocer los niveles de competencia de desarrollo, identificación del conocimiento del puesto, manejo del proceso de evaluación de desempeño, y conocimientos de normativas legales de la institución.

Al conocer y poder identificar la información descrita del responsable del departamento humano se conocerá o se mantendrá un conocimiento directo de cómo se está gestionando el capital humano de la institución que está bajo su responsabilidad, esto permitirá orientar acciones, estrategias o procesos que permitan el adecuado manejo del talento humano y puntualmente el manejo de un modelo de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

3.2.4 Encuesta

Por otro lado, se va a elaborar una encuesta, que “son cuestionarios diseñados para que las personas respondan una serie de preguntas que buscan obtener información o conocer su opinión sobre un tema u objeto de estudio (Herbas & Rocha , 2018); como también se explica que “es un procedimiento dentro de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica, tabla o escrita” (Sánchez & Murillo, 2022). En el cual los datos se los obtiene mediante preguntas aplicadas a una muestra específica; por lo tanto, dicha encuesta servirá como una guía estructurada para hacer aplicada al personal administrativo que mantienen nombramiento en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ponce Enríquez ya que, al presentar una estabilidad laboral, los resultados favorecerán al conocimiento de las capacidades del personal y la formulación de indicadores de desarrollo de desempeño de los empleados.

A continuación, se presentarán las siguientes tablas, en las cuales se pueden evidenciar las investigaciones realizadas por varios autores donde se valida la forma de indagar estas variables:

3.2.5 Validación para el instrumento de la entrevista y encuesta.

A continuación, para aplicar la entrevista y la encuesta se realizó una investigación basada en estudios científicos por otros autores.

Tabla N° 3. Entrevista

AUTOR DEL ESTUDIO	DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	RESULTADOS	CUESTIONARIO FORMULADO
Jimmy Pacherez Riva Gloria Marrufo Fernández (2020)	Tema: Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. Personas: 9 directivos y/o jefes	Se evidencia que si se brindan capacitaciones para que cada colaborador desempeñe sus funciones.	Cumplen con las funciones establecidas. Se brinda capacitaciones a los colaboradores para mejorar sus capacidades en el ejercicio de sus funciones.
Alberto Betancourt Almaguer Marisleydi Ramirez Pérez (2019)	Tema: Evaluación Del Impacto De La “Motivación” Sobre La “Productividad” Y El Desempeño Laboral En El Centro Universitario Municipal De Jobabo.		¿Los mecanismos de evaluación y control son lo suficientemente sistemáticos y eficaces, como para realizar una retroalimentación objetiva y realista que permita corregir

	N° personas: 2 jefes directivos		deficiencias y mejorar la situación actual?
Andrea Alexandra Gutiérrez Jaramillo (2018)	<p>Tema: La Estructura Organizacional y el Desempeño Profesional, del personal de la compañía de servicios Llamada Fácil Contacservices S.A., en el período 2016-2017.</p> <p>N° personas: entrevista realizada a la administradora de la compañía.</p>	Se presenta una estructura organizacional propuesta, que se conforma de un organigrama funcional con la descripción detallada de cada uno de los puestos o cargos que se requieren para el mejor funcionamiento de la empresa.	¿Qué métodos de evaluación de desempeño se han aplicado, y con qué frecuencia se la realiza?

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Pacherez y Marrufo (2020). Betancourt y Ramírez (2019). Gutiérrez (2018)

Tabla N° 4. Encuesta.

AUTOR DEL ESTUDIO	DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	RESULTADOS	CUESTIONARIO FORMULADO
<p>Chiang Vega, M^a Margarita; Méndez Urrea, Gustavo; Sánchez Bernales, Gonzalo (2010)</p> <p>Redalyc</p> <p>CITADO 226</p>	<p>Tema: Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail</p> <p>N° de personas: 53 trabajadores.</p>	<p>Los trabajadores están de acuerdo con que los jefes explican el proceso de Evaluación de Desempeño, están totalmente de acuerdo de que el superior comparte las evaluaciones de desempeño con los trabajadores. Los jefes ayudan a superar los aspectos negativos de las evaluaciones del desempeño.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La jefatura o el supervisor explica el proceso de Evaluación de Desempeño. 2. El jefe comparte conmigo mis Evaluaciones de Desempeño. 3. Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi Evaluaciones de Desempeño
<p>Urdaneta Quintero, Omar Ramón; Urdaneta Quintero, Milagros del Valle (2013)</p> <p>Redalyc</p> <p>CITADO 76</p>	<p>Tema: Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. Venezuela</p>	<p>La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas para fortalecer la estructura organizacional,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección establece reuniones periódicas para evaluar el desempeño del personal. 2. Cuando se realiza de manera incorrecta una tarea, se corre el riesgo de ser removido del puesto.

	N° de personas: 20 colaboradores	incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones.	3. Ausencia de reconocimientos por las tareas bien realizadas.
Lalangui P, Julio H; Valarezo C, Jorge W; Fernández, Homero P (2019)	Tema: La evaluación del desempeño como factor influyente en la formación profesional del docente universitario N° de personas: 28	Se logró determinar que la evaluación del desempeño permite una gestión eficiente en el desarrollo profesional.	1. La evaluación del desempeño ha permitido mejorar su formación profesional.
Jean Pierre, Ramos Carpio; Rosa Angelica, Acosta Herrera; Karen Coralía, Ramos Carpio; Ángel Braulio, Martínez Vásquez (2019)	Tema: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma N° de personas: Colaboradores del Municipio	Se evidenció que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral de los colaboradores, y consecuentemente, un funcionario tiene un mejor desempeño	¿Ha recibido capacitaciones de trabajo durante su estadía en la institución?

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Chiang et. al (2010). Urdaneta y Urdaneta (2013). Lalangui et. al (2019). Ramos et. al (2019)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

4.1.1 Análisis e interpretación de la entrevista.

Para la obtención de resultados se aplicó una entrevista dirigida al jefe de la dirección de talento humano y la encuesta a los 180 trabajadores administrativos con nombramiento permanente, a continuación, se presentará el análisis e interpretación de la entrevista:

¿Cuál es su experiencia laboral en instituciones públicas y/o privadas?

Mi experiencia laboral hasta ahora es en instituciones públicas, hasta el momento no he tenido la oportunidad de participar en instituciones privadas.

Análisis e interpretación: El jefe de la dirección de talento humano del GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, menciona que, su experiencia laboral hasta la actualidad ha sido en instituciones públicas, esto debido a que, se ha venido desempeñando como abogado en diferentes entidades públicas, en lo que ha logrado obtener experiencia y desarrollo en instituciones públicas.

¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño que se ha venido ejecutando en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Camilo Ponce Enríquez?

Todas las evaluaciones que se han realizado en el GAD. Municipal, han sido basadas en el modelo que se encuentra en la página del ministerio de trabajo, el cual consiste en una evaluación por funciones, donde se evalúa la predisposición de cada una de los colaboradores, calificar el desempeño de cada uno, así mismo, la metas que cada uno debe cumplir, en el caso del departamento de planificación y obras públicas.

Análisis e interpretación: Se logró determinar que, el proceso de evaluación de desempeño que ha venido ejecutando la institución consiste en un método por funciones, ya que es el modelo generado por el ministerio de trabajo, en el cual se deben cumplir con los diferentes parámetros que se establecen, sin embargo, no se consideran ciertos aspectos importantes como es: el trabajo en equipo y las funciones que desempeñan fuera de sus competencias.

¿Qué métodos de evaluación de desempeño se han aplicado, y con qué frecuencia se la realiza?

En cuanto a la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño, normalmente es una vez al año, al concluir el año fiscal, entre los primeros quince días del mes de diciembre. Dependiendo de la estabilidad laboral, es decir en el caso de los empleados con nombramiento permanente y los de contrato por servicios ocasionales, se logra determinar, si los empleados con contrato cumplen con las expectativas se les realizará la renovación de su contrato, caso contrario no se renovará su contrato al año siguiente. En cuanto a los empleados con nombramiento permanente se los evalúa de igual manera, pero más se enfoca en los resultados, más no en un despido. Por otra parte, la última evaluación que se realizó en el GAD. Municipal, fue en el año 2021, pero solo se la realizó directamente con los directores de cada área.

Análisis e interpretación: Se logró identificar que los métodos que se han aplicado es el método por funciones, aplicado una vez al año, consiste en medir, evaluar y analizar las actividades realizadas, según su cargo dentro del área de trabajo, lo que ha permitido medir los resultados de manera eficiente.

Cite los beneficios que tiene la evaluación de desempeño para el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

Uno de los beneficios es regular el trabajo, ya que, a través de los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño aplicadas, con esto se puede identificar las deficiencias que cada uno de los empleados presenta, y esto permitirá que pueda mejorar.

Análisis e interpretación: A través, de la pregunta planteada al jefe de la dirección de talento humano, sobre los beneficios que tiene la evaluación de desempeño, se menciona que, en gran parte han sido positivos, sin embargo, se podría obtener mayores resultados si no solo se rigiera a cumplir con el modelo generado por el Ministerio de Trabajo, se podría contar con un método de evaluación integral que genere resultados más eficientes y precisos de los empleados.

De la evaluación del desempeño aplicada en el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, ¿qué se ha logrado determinar y qué tratamientos se le ha dado a la información obtenida?

Cuando se obtienen los resultados de cada una de las evaluaciones de desempeño, la máxima autoridad trata estos resultados directamente con cada uno de los jefes de las diferentes áreas, en ocasiones se felicita públicamente el cumplimiento del trabajo que se

realiza, al mismo tiempo hace un llamado de atención cuando no se realiza el trabajo. Adicional de los resultados de las evaluaciones, la máxima autoridad toma en cuenta la opinión o comentarios que hacen los usuarios en cuanto a la atención que se les brinda.

Análisis e interpretación: Referente a los resultados que facilitó el jefe de la dirección de talento humano, en cuanto a lo que se ha logrado determinar y que tratamiento se le ha dado a dicha información, se puede mencionar que si se comparten y se realiza un seguimiento sobre los resultados ya sean positivos o negativos, cabe recalcar que, a la información obtenida no se le realiza una retroalimentación o tratamiento específico, que permita el desarrollo eficiente del funcionario.

¿Cumplen satisfactoriamente los empleados en sus diversas funciones?

Si, si cumplen con cada una de sus funciones satisfactoriamente, sin embargo, no se encuentran comprometidos en realizar otras actividades fuera de sus competencias, esto, en el caso de los empleados con nombramiento permanente. Por otro lado, los de servicios ocasionales, si se encuentran mayormente comprometidos con sus funciones y en realizar otras actividades fuera de sus competencias.

Análisis e interpretación: En cuanto a la pregunta planteada acerca del cumplimiento de los empleados en sus diversas funciones, se determina que sí, si cumplen con sus funciones que están dentro de sus competencias. Sin embargo, están los empleados con contratos ocasionales, quienes cumplirán con sus funciones, y deberán ejecutar ciertas actividades fuera de sus competencias, esto debido a temor de ser despidos de la institución, y este es uno de los aspectos que no son evaluados en el proceso de evaluación.

¿Qué cargos se necesitan fortalecer para un mejor desempeño?

Se debe fortalecer en este caso, el área de talento humano, para que así se puedan aplicar evaluaciones de desempeño por personas idóneas y capacitadas para que realicen las evaluaciones.

Análisis e interpretación: En este caso se logró identificar a través del jefe de la unidad de talento humano que, al aplicar las evaluaciones de desempeño se ha determinado que uno de los cargos que se debe fortalecer es la unidad de talento humano, debido a que, las evaluaciones que se realizan no son ejecutadas por personas totalmente capacitadas, por

ende, no se podrán analizar todos los aspectos que son de importancia en las evaluaciones por falta de conocimiento de los evaluadores.

Describa las actividades que ha realizado el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez para mejorar el desempeño deficiente en las evaluaciones que no resultaron satisfactorias.

Normalmente la evaluación de desempeño se la realiza una vez al año, sin embargo, en el caso de los empleados que no cumplieron con las expectativas, se vuelve a realizar una evaluación solamente a ese grupo de empleados, en los meses de Marzo y Abril, si se obtiene los mismos resultados o ya sean estos menores, se remueve al empleado de su puesto de trabajo, esto en el caso de contratados. Por otro lado, en el caso de los empleados con nombramiento permanente, depende de la máxima autoridad si se genera un llamado de atención o se realiza un sumario administrativo, dependerá de la situación.

Análisis e interpretación: En cuanto a los resultados obtenidos se logró evidenciar que, si se realizan actividades para mejorar el desempeño, dependiendo la estabilidad laboral (empleados con contrato ocasional y empleados con nombramiento permanente), se puede mencionar que en este caso se le da una segunda oportunidad al empleado para que sea nuevamente evaluado y corroborar si cumple con sus expectativas.

¿Se brinda capacitaciones a los colaboradores para mejorar sus capacidades en el ejercicio de sus funciones?

En el año 2019, debido al tiempo no se realizó a cabalidad las capacitaciones, en el 2020 debido a la pandemia por COVID-19, se suspendieron debido al contagio, y en el año 2021, ya se empezó de nuevo con las capacitaciones, en este caso sobre la protección por COVID-19, también se realizan las capacitaciones de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), de igual manera hay capacitaciones de vía online. En la actualidad, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo, en cuanto a las capacitaciones, están reforzando en los temas de salud y seguridad ocupacional, por cuestiones de riesgos.

Análisis e interpretación: En cuanto a la pregunta realizada, se menciona que efectivamente sí se han realizado capacitaciones, a pesar que se suspendieron en el año 2020 debido a la pandemia, cabe indicar que este tipo de capacitaciones tienen mayor enfoque en el tema de salud y seguridad laboral, sin embargo, se debe destacar que es

importante contar con capacitaciones que ayuden a mejorar el rendimiento del empleado en su área de trabajo.

¿Los mecanismos de evaluación del desempeño y control son lo suficientemente sistemáticos y eficaces, como para realizar una retroalimentación objetiva y realista que permita corregir deficiencias y mejorar la situación actual?

Estos mecanismos si cumplen con la retroalimentación, ya que este es uno de los objetivos de la evaluación de desempeño, es el de corregir deficiencias y verificar que tipos de inconvenientes que se presentan para que no se cumplan con las expectativas de trabajo. Es por ello que se adapta o se generan nuevas técnicas para que se pueda mejorar y cumplir bien su trabajo.

Análisis e interpretación: El entrevistado mencionó que, si se cuenta con los mecanismos suficientes para realizar una retroalimentación, sin embargo, no descartan la opción de generar nuevos modelos de evaluación para obtener mejores resultados en cuanto a las evaluaciones desempeño, de manera más específica, que se puedan evaluar y dar un seguimiento óptimo en cuanto a los resultados.

De los métodos que se utilizan o se han utilizado para la evaluación del desempeño en la institución, ¿qué método recomendaría para evaluar al personal?

Dentro de lo que se ha logrado verificar en talento humano sobre el método de evaluación de desempeño que, las anteriores administraciones no se han desapegado del formato que tiene el Ministerio de Trabajo, ya que, si bien es cierto, los resultados obtenidos de las evaluaciones son deben ser subidos a la página del Ministerio de Trabajo, por ende, no se cree prudente utilizar otro método que no esté determinado o validado.

Análisis e interpretación: En cuanto a la pregunta planteada sobre el proceso de evaluación de desempeño que ha venido ejecutando la institución, el jefe de la dirección de talento humano, manifestó que aplican el modelo generado por la página del ministerio de trabajo, esto debido a qué, se deben cumplir con ciertos requerimientos dispuestos por el mismo, donde se requiere constatar los resultados que se han obtenido de las evaluaciones de desempeño ejecutadas, es por ello que no cree pertinente ir en contra de lo dispuesto, sin embargo sí considera la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño.

¿Considera usted que los resultados de la evaluación del desempeño deben de registrarse en el expediente de cada servidor administrativo?

Se lleva un registro general de las evaluaciones de desempeño aplicadas, sin embargo, no se registra en los expedientes de cada servidor administrativo.

Análisis e interpretación: El entrevistado considera que, si se lleva un registro sobre los resultados de la evaluación de desempeño, pero se lo realiza de manera general, más no específicamente en cada uno de los expedientes de los empleados, debido a temas políticos o compromisos que existan con el trabajador, así mismo, deben cumplir con lo dispuesto por el ministerio del trabajo, donde se lleva un registro de los resultados obtenidos de manera general.

¿Estaría dispuesto en aplicar una nueva estrategia para evaluar el desempeño del personal municipal de forma integral?

Sí sería pertinente, en una cuestión independiente a la institución, ya no seguir los parámetros que nos exige el Ministerio de Trabajo, en este caso se encontraría más aspectos sobre la evaluación de los empleados, en este caso el ambiente laboral de cada empleado si es favorable o desfavorable, si tiene exceso de actividades o exigencias.

Análisis e interpretación: En relación a la pregunta, el entrevistado menciona que, si estaría de acuerdo aplicar una nueva estrategia para evaluar, siempre y cuando esté autorizado por la máxima autoridad en este caso el alcalde, debido a que las instituciones municipales se deben regir a un modelo propuesto por el ministerio de trabajo, sin embargo, se podría proponer un nuevo modelo de evaluación de desempeño.

¿Conoce en qué consiste la metodología de evaluación de desempeño mediante el método 360°?

No, no tengo conocimiento de este método de evaluación de desempeño.

Análisis e interpretación: En este caso, el jefe de la dirección de talento humano, manifestó en cuanto a la pregunta realizada sobre el método de evaluación 360° que, no tiene conocimiento en qué consiste este método, esto podría deberse a que, es titulado como abogado de los tribunales del Ecuador, y su experiencia laboral ha sido en instituciones públicas, en donde se rigen bajo un modelo ya establecido en la página del ministerio del trabajo.

¿Conoce la importancia de utilizar la evaluación de desempeño mediante el método 360°?

Si, considero que a través de este método se podría reforzar el desempeño laboral, teniendo en cuenta la opinión de los empleados, sin embargo, se puede considerar como una propuesta de este método para el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

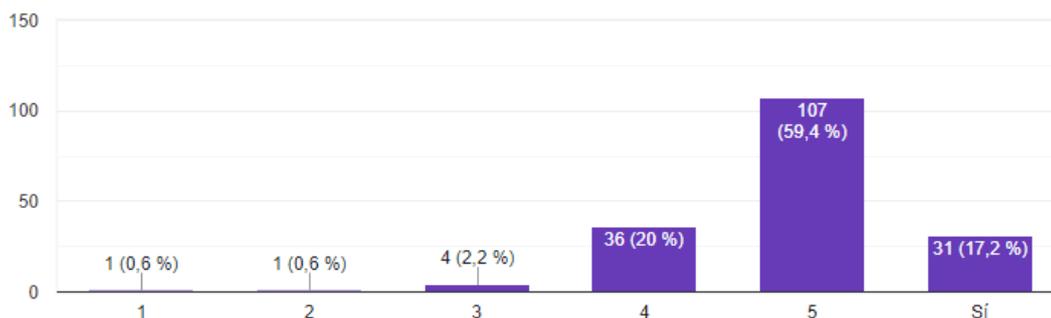
Análisis e interpretación: El entrevistado manifiesta que el método de evaluación de desempeño 360° sería de gran importancia y ayuda dentro de la institución, ya que se podrá evaluar de una manera integral al empleado, teniendo en cuenta aspectos que no se consideran dentro de la evaluación por funciones que realiza el GAD.

4.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta.

Cabe remarcar que para la obtención de los resultados en la encuesta se tomó la información de los 180 empleados municipales con nombramiento indefinido para que su análisis sea muy efectivo para la investigación.

Gráfica 1. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones, metas y objetivos de su puesto de trabajo o cargo?

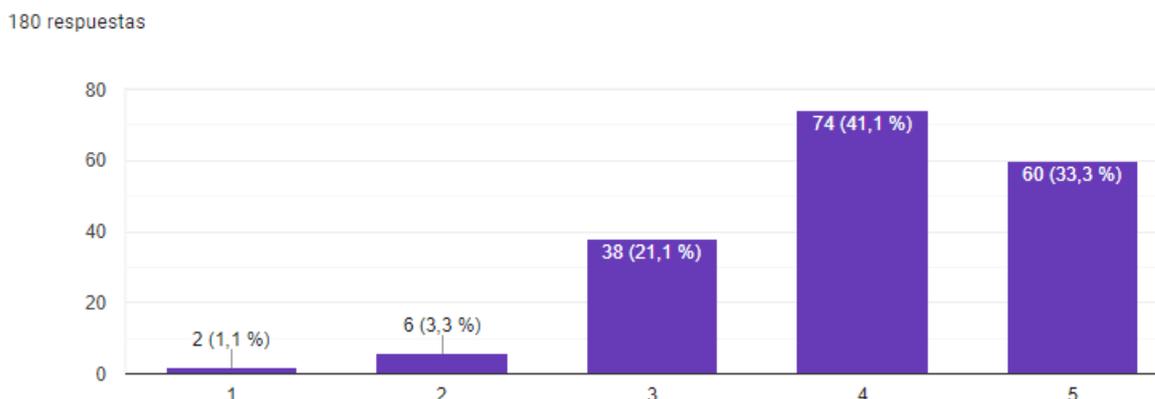
180 respuestas



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: En base a los resultados obtenidos de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que en un 76.6% están totalmente de acuerdo que saben cuáles son sus funciones, metas y objetivos de acuerdo a su puesto o cargo de trabajo dentro del GAD Municipal; en cambio en un 20% de los encuestados consideran que están de acuerdo que conocen cuáles son sus funciones, aunque les falta definir las metas propuestas según su puesto o cargo de trabajo.

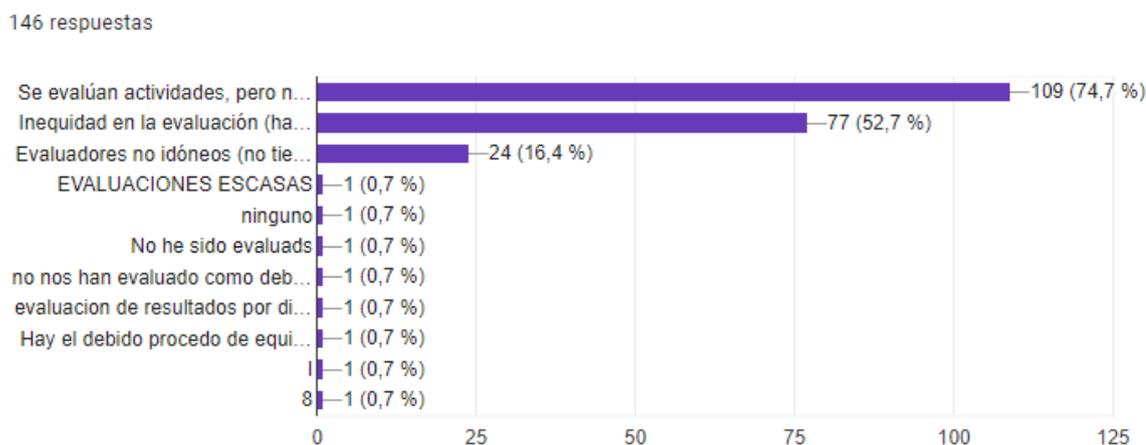
Gráfica 2. ¿Está usted satisfecho con el proceso de evaluación de desempeño que aplica el GAD Municipal Camilo Ponce Enríquez?



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: En base a los resultados obtenidos de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que el 41,1 % están de acuerdo con el proceso de evaluación de desempeño que aplica el GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez; seguido de un 33,3% que mencionan que están totalmente de acuerdo con el proceso de evaluación de desempeño que aplica; en cambio en un 21.1% mencionan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, debido a que consideran que se debe tomar en cuenta más aspectos que ayuden a que el proceso de evaluación de desempeño sea efectiva.

Gráfica 3. En caso de no ser satisfactorio, ¿qué aspectos de las siguientes opciones considera usted que se deben corregir? Puede marcar más de una.

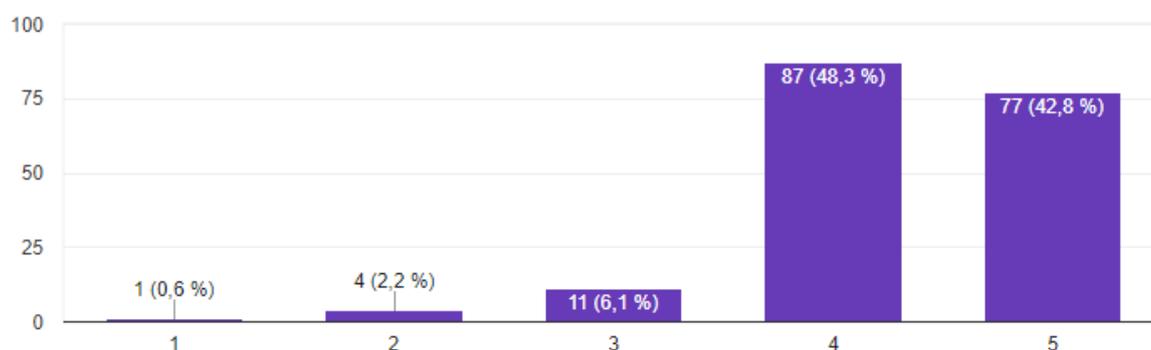


Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: En la recolección de datos de los 180 empleados encuestados un 74,7% consideran que dentro del proceso de evaluación de desempeño que aplica el GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez se debe corregir un aspecto sustancial que es el hecho de que se evalúan actividades, pero no hay retroalimentación de los resultados que arroja las evaluaciones de desempeño; así mismo el en un 52,7 % nos mencionan que se debe corregir el hecho de la Inequidad en la evaluación (hay preferencia por favorecer a ciertos evaluados), como también se indica en un 16,4 % que se corrija el hecho de poner al frente de un proceso de evaluación de desempeño ha evaluadores no idóneos (no tienen el perfil para evaluar al funcionario); por lo que no ayuda a que el proceso de evaluación de desempeño sea transparente y sobre todo los resultados sean reales.

Gráfica 4. ¿Considera usted, que es de gran importancia que se deban corregir aquellos aspectos limitantes que se presentan en las evaluaciones de desempeño, para que los resultados sean efectivos?

180 respuestas



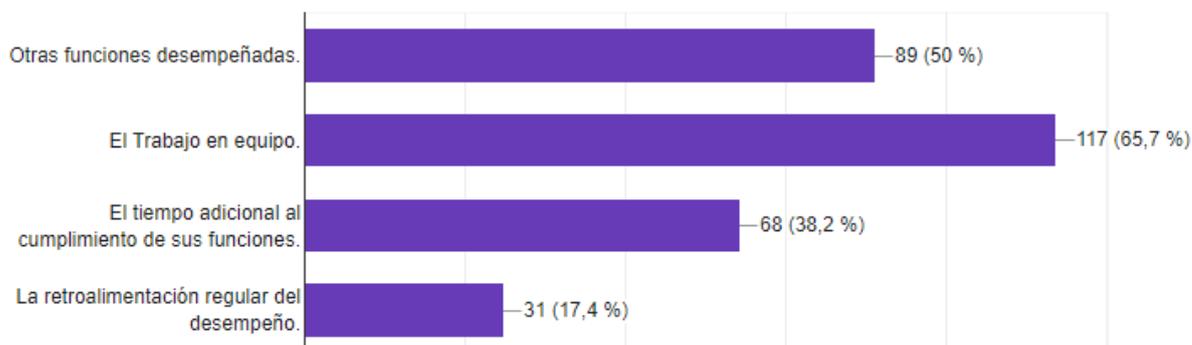
Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información recabada de los 180 empleados encuestados un 48,3 % están de acuerdo que se deban corregir aquellos aspectos limitantes que se presentan en las evaluaciones de desempeño; así mismo el 42,8% están totalmente de acuerdo para que no se cometan deficiencias en el proceso de evaluación de desempeño y no causen limitaciones que afecte a los resultados de las evaluaciones, para que así los resultados sean efectivos; y un 6,1 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo porque no han tenido ningún inconveniente en los resultados de su evaluación de desempeño; así como también el 2,2 % mencionan que no están de acuerdo a que se corrijan aquellos aspectos limitantes debido a que no se encuentran afectados con los resultados de su evaluación de

desempeño aplicada y en un 0,6% están totalmente en desacuerdo debido a que no consideran que haya deficiencias en el proceso de evaluación de desempeño.

Gráfica 5. ¿Qué aspectos según su criterio, no han sido considerados en los procesos de evaluación de desempeño, y que deberían ser evaluados, por el aporte que le dan a la institución en la obtención de resultados? Escoja una o varias opciones.

178 respuestas



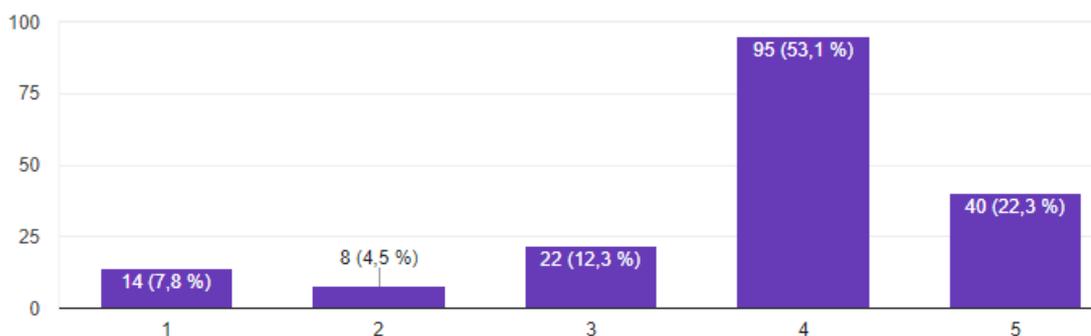
Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información recabada de los 180 empleados encuestados un 65,7% consideran principalmente que se debe tomar en cuenta dentro del proceso de evaluación de desempeño el trabajo en equipo, ya que reconocen lo importante que es trabajar en equipos de trabajo para lograr eficientemente el cumplimiento de los objetivos dentro de un área de trabajo e incluso se puede realizar las actividades encomendadas en un menor tiempo; en cambio un 50% de los empleados encuestados consideran que otras funciones desempeñadas que realiza cada empleado debería ser calificado dentro del proceso de evaluación de desempeño debido a que están ayudando al cumplimiento de los objetivos con éxito ya que aparte de cumplir con sus funciones asumen otras actividades como elaborar o coordinar proyectos dentro del GAD Municipal lo que implica a no comprometer recursos para contratar a más personal, así también un 38,2% consideran que el tiempo adicional al cumplimiento de sus funciones es importante que sea calificado dentro del proceso de evaluación de desempeño debido a que se toman más de las 8 horas laborables en aquellos proyectos, procesos de compras públicas relacionadas a contrataciones de obras y/o servicios, trámites administrativos relacionados a legalización de bienes patrimonio municipal, resoluciones, convenios, etc. que suelen ser muy importantes e emergentes por lo que se requiere el cumplimiento de aquellas actividades en la brevedad posible, lo que implica el compromiso del personal hacia la institución; y

en un 17,4% consideran que la retroalimentación regular del desempeño es importante para evaluar cómo están realizando las actividades dentro de su área de trabajo según sus funciones y así poder analizar las mejoras que se han aplicado con las debidas correcciones que ayudan a minimizar las falencias u errores que se cometan en el desarrollo de las actividades.

Gráfica 6. ¿Cuándo se realizan las evaluaciones de Desempeño existe una socialización de los resultados?

179 respuestas



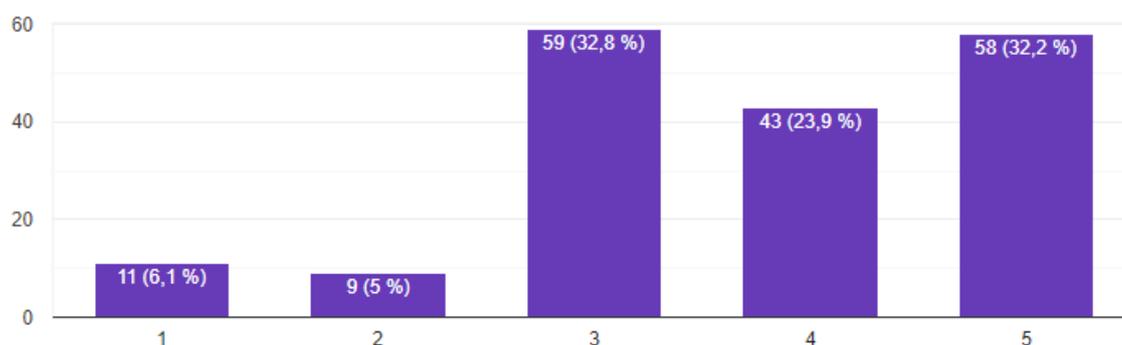
Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: En base a los resultados obtenidos de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que el 53,1% están de acuerdo que cuando se realizan las evaluaciones de desempeño existe una socialización de los resultados lo que implica que hay una coordinación eficiente por parte de los encargados de llevar el proceso de evaluación del personal; así mismo un 22,3 % están totalmente de acuerdo que cuando se realizan las evaluaciones de desempeño existe una socialización de los resultados lo que implica que hay una disposición por parte de los encargados de llevar el proceso de evaluación brindando toda la información necesaria a los empleados sobre los resultados de su evaluación; así también un 12,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que muy aparte de que exista la socialización de los resultados de las evaluaciones aplicadas, es mejor para ellos acercarse a la Unidad Administrativa de Talento Humano a preguntar sobre su puntuación obtenida dentro del proceso de evaluación de desempeño; en un 7,8 % están totalmente en desacuerdo debido a que no consideran que exista socialización de los resultados de las evaluaciones al momento que solo notifican los resultados de cada empleado y en un 4,5% están en desacuerdo debido a que no consideran que sea una socialización de los resultados solo dar las respectivas

puntuaciones al personal, sin darnos alguna alternativa para corregir o mejorar en el caso de sacar una puntuación baja.

Gráfica 7. ¿Está conforme con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño, realizada por su jefe inmediato?

180 respuestas

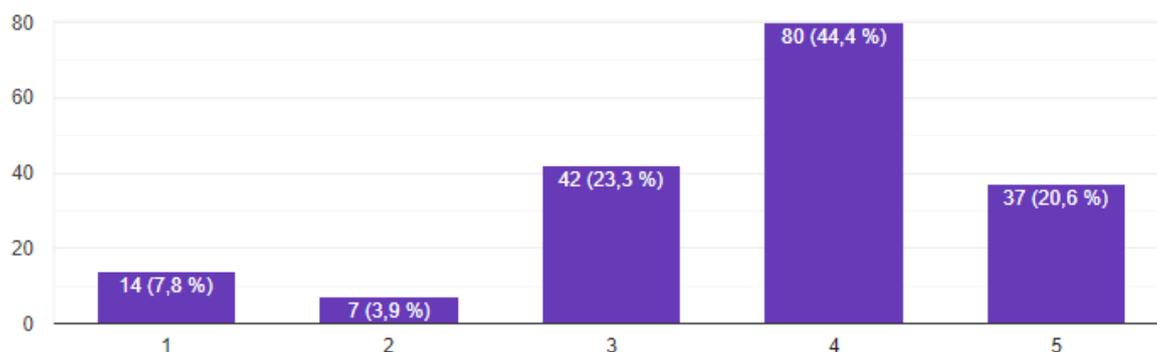


Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: En base a los resultados obtenidos de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que un 32,8 % están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño, realizado por su jefe inmediato, debido a que consideran que el jefe inmediato debe realizar las debidas observaciones y brindar soluciones para mejorar los resultados de las evaluaciones, según las falencias que posee cada trabajador; así mismo en un 32,2 % están totalmente de acuerdo con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño, realizado por su jefe inmediato debido a que en sus áreas de trabajo priorizaron la aplicación de capacitaciones para mejorar su desempeño; así también un 23,9% está de acuerdo con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño debido a que el jefe inmediato en sus áreas de trabajo les ayuda a corregir aquellas falencias encontradas en su evaluación de desempeño mediante las observaciones respectivas para que no se vuelvan a repetir a futuro. Además, en un 6,1% están totalmente en desacuerdo con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño, realizado por su jefe inmediato debido a que solo les otorga los resultados de sus evaluaciones y no les ayudan a detectar sus falencias y no les brinda alternativas para mejorar su desempeño y un 5% están en desacuerdo con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño debido a que el jefe inmediato tiene preferencias y no brinda la misma importancia a todos por igual, para ayudarles a mejorar en sus resultados .

Gráfica 8. ¿La institución realiza una retroalimentación para ayudar a superar los aspectos negativos de las evaluaciones de desempeño aplicadas?

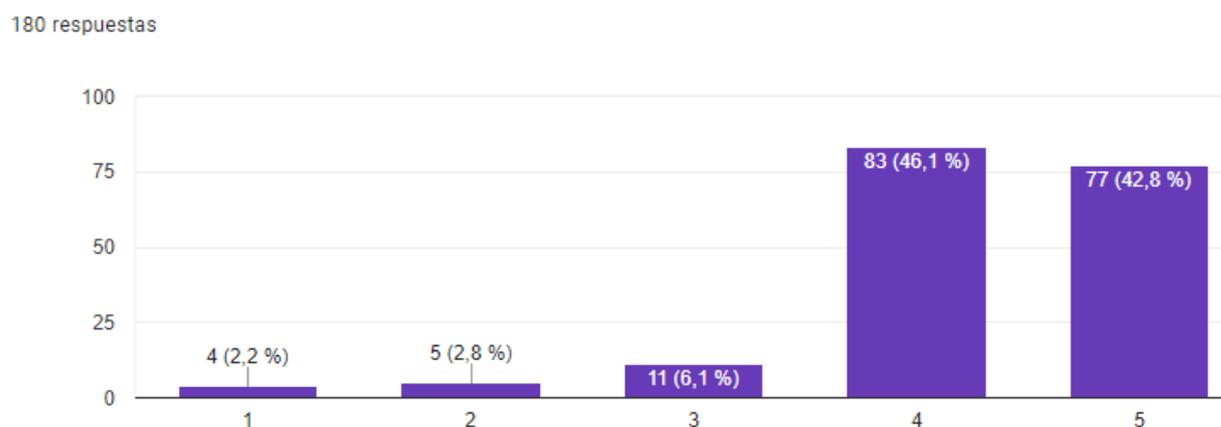
180 respuestas



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información recabada de los 180 empleados encuestados un 44,4 % están de acuerdo con la retroalimentación que realiza la institución para ayudar a superar los aspectos negativos de las evaluaciones de desempeño aplicadas debido a que les ayudó a mejorar su desempeño mediante la motivación brindada por sus jefes inmediatos para lograr corregir aquellas falencias de forma eficiente; así mismo un 23,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la institución realiza una retroalimentación para ayudar a superar los aspectos negativos de las evaluaciones de desempeño aplicadas ya que la retroalimentación realizada por la institución no han sido aplicadas de forma correcta ya que no dan seguimiento para ver si se logró corregir aquellas falencias que tuvo cada empleado; así también un 20,6 % están totalmente de acuerdo con la retroalimentación realizada por la institución porque les ayudó a identificar los errores y falencias que tienen para que puedan superar esos aspectos negativos realizando las respectivas correcciones. Además, en un 7,8 % están totalmente en desacuerdo porque la retroalimentación aplicada por la institución solo es aplicada donde ellos lo consideren pertinente más no es aplicada en todas las áreas de trabajo y un 3,9% consideran que la retroalimentación aplicada es de forma imparcial porque no son considerados todos por igual.

Gráfica 9. ¿Está de acuerdo que, en base a los resultados de la evaluación de desempeño, la institución realiza programas de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

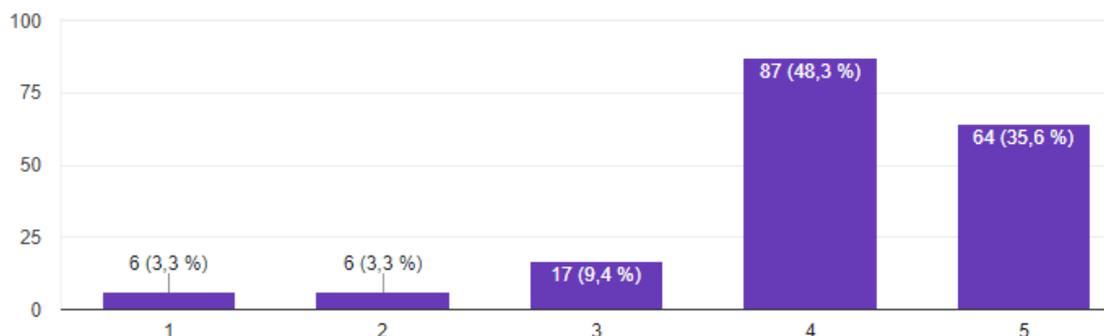


Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información recabada de los 180 empleados encuestados un 46,1 % están de acuerdo que, en base a los resultados de la evaluación de desempeño, la institución realiza programas de capacitación para mejorar su desempeño laboral porque por medio de las capacitaciones ayuda a los empleados a corregir sus falencias con eficiencia y a mejorar su desempeño; así mismo un 42,8% están totalmente de acuerdo debido a que la institución toma en cuenta aquellas falencias que más se reflejan en los resultados de las evaluaciones para que acorde a ello se implemente el programa de capacitación; así también un 6,1% están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que las capacitaciones deberían darse de forma regular no solo en base a las resultados de las evaluaciones sino en forma general para que el personal esté siempre capacitado y actualizado para realizar sus actividades de manera eficiente en sus áreas de trabajo. Además, un 2,8 están en desacuerdo debido a que las capacitaciones deberían darse no solo en base aquellas falencias que presenta el personal en las evaluaciones sino también brindar capacitaciones que ayuden a mejorar la actitud, adquirir conocimiento y habilidades según las actividades que desempeñan en cada área de trabajo y un 2,2% están totalmente en desacuerdo debido a que la institución no toma en consideración dentro del programa de capacitación a todo el personal por lo que no son capacitados todos por igual.

Gráfica 10. ¿Usted está de acuerdo, que con la evaluación de desempeño aplicada se contribuyó al desarrollo de sus habilidades y mejora de su desempeño laboral?

180 respuestas

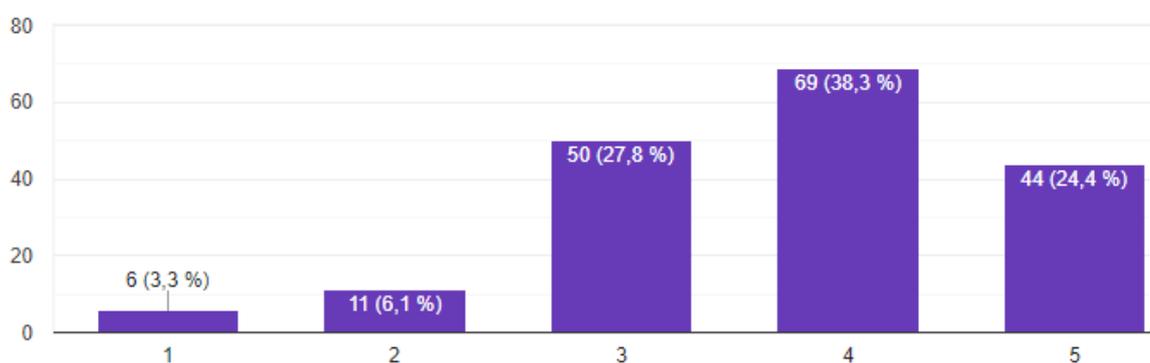


Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: En base a los resultados obtenidos de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que un 48,3% están de acuerdo con la evaluación de desempeño aplicada debido a que nos permite medir el trabajo desempeñado en cada área o puesto de trabajo según sus habilidades y competencias; así mismo un 35,6% están totalmente de acuerdo con la evaluación de desempeño aplicada debido a que contribuye a encontrar las debilidades que posee cada colaborador para poder capacitarlos; así también un 9,4% están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que la evaluación de desempeño aplicada no les afecta en el desarrollo de sus habilidades pero sería importante que se evalué todos los aspectos que aportan resultados dentro de cada área de trabajo para poder medir eficazmente su desempeño laboral. Además, en un 3,3% no están de acuerdo con la evaluación de desempeño aplicada debido que no contribuye en su totalidad al desarrollo de sus habilidades y mejora de su desempeño laboral porque no son evaluados de forma integral y un 3,3% están totalmente de desacuerdo debido a que quieren que se aplique otra forma de evaluar al personal.

Gráfica 11. ¿Cree usted que el reconocimiento que da la institución a los funcionarios mejor puntuados en la Evaluación del Desempeño, es el idóneo?

180 respuestas

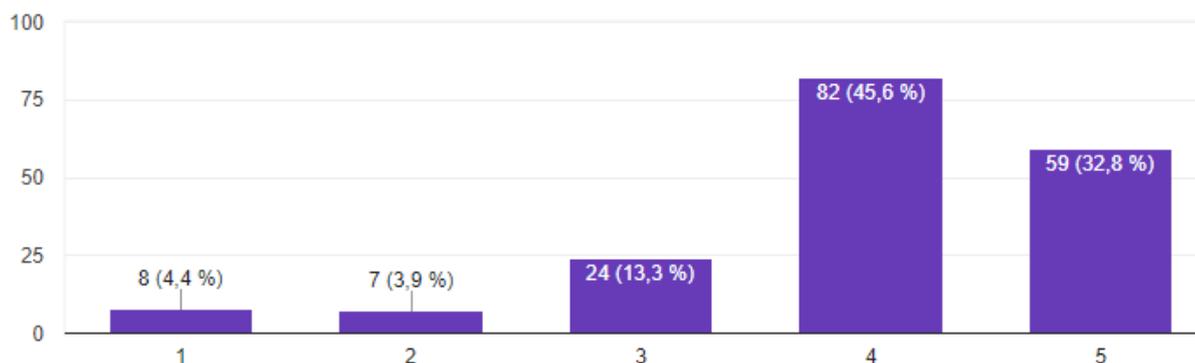


Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: En base a los resultados obtenidos de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que un 38,3% están de acuerdo que el reconocimiento que da la institución es el idóneo, debido a que cada año en un evento conmemorativo son elogiados públicamente y por medio de una placa de reconocimiento dan a conocer el buen desempeño y compromiso que tiene el empleado o servidor público con la institución; así mismo un 24,4% están totalmente de acuerdo debido a que consideran que el reconocimiento que brinda la institución es el idóneo porque les motiva a sobresalir en sus actividades diarias para tener un mejor desempeño laboral; así también un 27,8% está ni desacuerdo ni en desacuerdo debido a que esta forma de reconocer a los funcionarios mejor puntuados no afecta a los demás funcionarios, sino que se debería aplicar otro tipo de reconocimiento que aparte de reconocer nuestro desempeño realizado nos brinde otra opción para seguir creciendo o capacitándonos profesionalmente; además, un 6,1% están en desacuerdo con el reconocimiento que da la institución debido a que no ayuda a fortalecer sus habilidades y capacidades profesionales y un 3,3% están totalmente en desacuerdo debido a que el reconocimiento que da la institución debería ayudar más a fortalecer sus capacidades profesionales.

Gráfica 12. ¿La Evaluación del Desempeño que ha establecido la institución está ligada a desarrollar su carrera profesional en el GAD Municipal?

180 respuestas

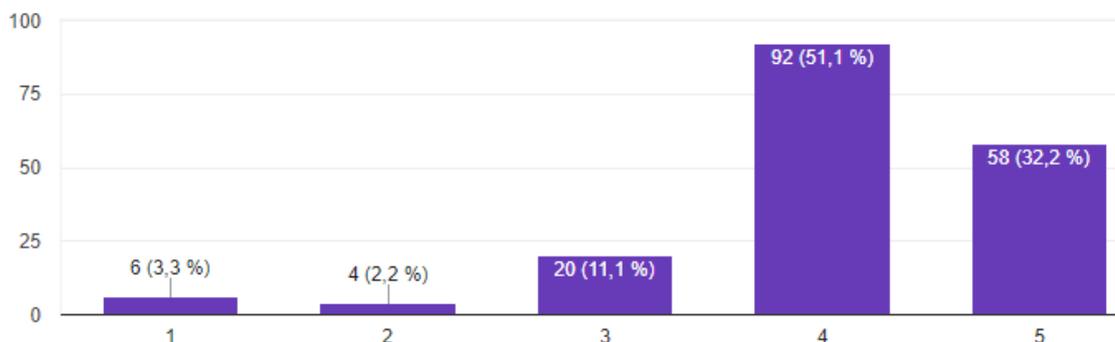


Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información recabada de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que un 45,6% están de acuerdo que la Evaluación del Desempeño que ha establecido la institución está ligada a desarrollar su carrera profesional en el Gad debido a que ayuda a desenvolverse en el cargo o puesto idóneo según su perfil profesional; así mismo un 32,8 % está totalmente de acuerdo que con la evaluación del desempeño que ha establecido la institución ayuda que los empleados pueden realizar sus actividades de forma efectiva según sus conocimientos adquiridos en su carrera profesional; así también un 13,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que no todos los empleados ejercen en un puesto de trabajo de acuerdo a su carrera profesional. Además, un 4,4% está totalmente en desacuerdo debido a que la evaluación de desempeño no está ligada en su totalidad a que el empleado pueda desarrollarse en un puesto de trabajo acorde a su carrera profesional y en un 3,9% están en desacuerdo debido a que muchos empleados profesionales no están laborando en puestos que vayan acorde a su carrera profesional.

Gráfica 13. ¿Cree usted que una evaluación del desempeño efectiva es la que abarca a múltiples evaluadores como: jefe inmediato, compañeros de trabajo, usuarios del servicio que da el empleado y empleados que desempeñan cargos similares?

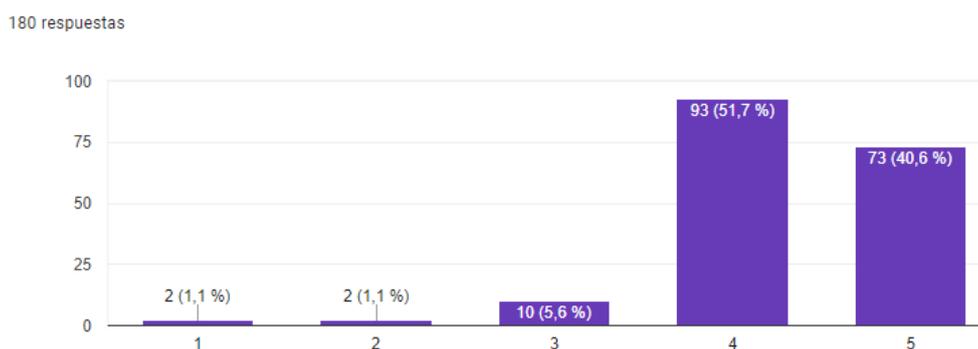
180 respuestas



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información de los 180 empleados encuestados se puede evidenciar que un 51,1% están de acuerdo que una evaluación efectiva es la que abarca evaluadores de distintos ámbitos como: al jefe inmediato, compañeros de trabajo, los usuarios y empleados que desempeñan cargos similares lo que ayudaría a que los resultados sean más reales debido a que son evaluados de forma integral, así mismo un 32,2% están totalmente de acuerdo que una evaluación de desempeño efectiva ayudaría a que los empleados sean evaluados de distintos ámbitos para si poder definir cuáles son las falencias o errores y determinar las causas para poder corregirlos; así también un 11,1% están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que consideran que sería una buena alternativa pero habría que conocer más acerca de esta evaluación de desempeño para saber si sería efectiva al momento de ser evaluados por varias personas; además un 3,3 % están totalmente en desacuerdo debido a que es una evaluación de desempeño que no conocen su efectividad y un 2,2 están en desacuerdo debido a que es una nueva evaluación de desempeño por lo cual deberían primero informarse para entender cómo funciona.

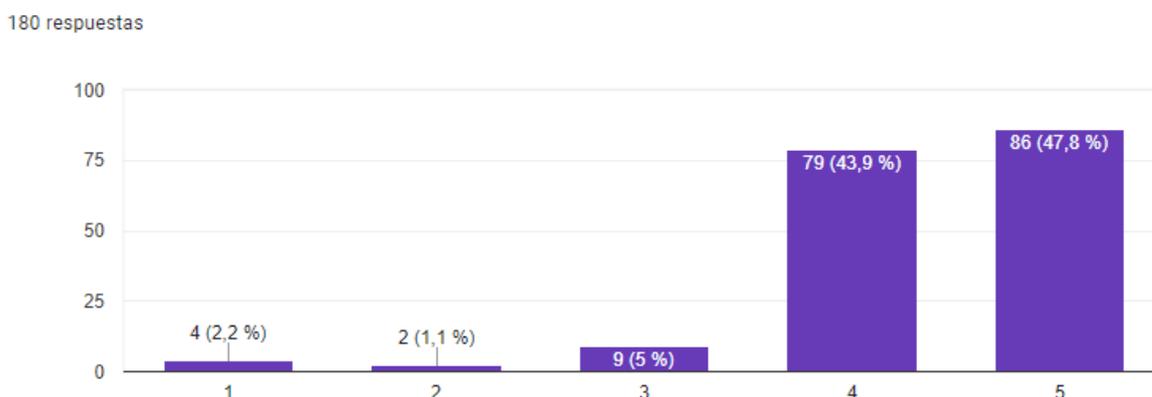
Gráfica 14. ¿Está usted de acuerdo que la institución implemente una nueva metodología para la evaluación de su desempeño?



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información recabada de los 180 empleados encuestados un 51,7% están de acuerdo que la institución implemente una nueva metodología para evaluar su desempeño debido que sería factible considerar que se evalúen más factores por el aporte que le dan a la institución en la obtención de resultados; así mismo un 40,6% están totalmente de acuerdo que se implemente una nueva metodología debido a que sería muy importante establecer nuevas parámetros para evaluar el desempeño del personal; así también un 5,6% están ni de acuerdo ni en desacuerdo de implementar una nueva metodología de evaluación de desempeño debido a que ya saben la metodología como los evalúan siempre aunque no les afectaría si se implementa una nueva metodología de evaluación y en un 1,1 % están en desacuerdo debido a que ya están conformes con el método de evaluación de desempeño que aplica la institución.

Gráfica 15. ¿Está de acuerdo que se aplique un proceso de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360° para que su evaluación sea integral: es decir, que usted sea evaluado por parte de su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo y el usuario?



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos

Análisis e interpretación: De la información recabada de los 180 empleados encuestados un 47,8% están totalmente de acuerdo que se aplique un nuevo proceso de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360° para ser evaluados de forma integral, así mismo un 43,9% están de acuerdo a que se aplique el proceso de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360° debido a que esta técnica no solo ayuda a medir el desempeño por competencias propias del puesto de trabajo sino también medir las competencias conductuales de los empleados; así también un 5% están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido que este método de evaluación de desempeño sería factible ya que evalúa el desempeño de distintos parámetros pero sería un poco compleja su aplicación y un 2,2 están totalmente en desacuerdo en la aplicación de este método debido a que tendrían primero que capacitarse porque desconocen cómo sería la nueva metodología mediante la técnica 360° para evaluar el desempeño.

4.2. Contrastación de resultados

Mediante la investigación inicial realizada al GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez se pudo constatar que la institución evaluaba al personal, basándose a un modelo de evaluación de desempeño mediante un formulario que implemento el Ministerio de Trabajo el cual se fundamenta en una evaluación por competencias, en el cual se analiza las competencias técnicas y las responsabilidades asignadas a los empleados de acuerdo a las funciones que realizan según su puesto de trabajo o cargo que posee dentro de la institución.

Según Alles, (2017) la evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias o atribuciones en función al puesto de trabajo que ocupa el personal evaluado y el nivel requerido por el cargo, debido a que cada institución cuenta con su propia clasificación de puestos que corresponden a diferentes perfiles en el cual se desempeñan diferentes funciones de acuerdo a sus competencias.

Así mismo Flores (2021) menciona que el trabajador o empleado que conoce cuales son las funciones o competencias requeridas para su puesto, y el nivel que ocupa, podrá verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos según lo solicitado por la

institución; ya que para el análisis de desempeño se deben usar las competencias en relación con el nivel requerido para el puesto de trabajo.

Como también basándonos en la información recabada con las respectivas encuestas realizadas al personal del GAD. Municipal podemos deducir que el método de evaluación aplicada por la institución tiene ciertos faltantes debido a que debe incluir algunos aspectos que serían sustanciales para el desarrollo y desempeño del personal como es aplicar una correcta retroalimentación de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicada mediante un plan de capacitaciones que ayuden a mejorar las deficiencias o errores que se reflejan en el proceso de evaluación como también corregir aquellos otros limitantes como la presencia de inequidad en el proceso de evaluación al no poseer las mismas oportunidades en cuanto a desempeñarse en una área de trabajo donde pueda desarrollar según su perfil o carrera profesional lo que no ayudan a que la institución tenga un manejo eficiente en cada una de sus áreas de trabajo.

De allí que, tomando en consideración las condiciones básicas del proceso de medir el desempeño por competencias, sea necesario diseñar un instrumento que recoja la impresión tanto del tipo de persona como del tipo de profesional que labora en la organización, que abarque la mayor cantidad de datos que aseguren la fiabilidad de la información que se requiere saber y con la cual se orientará la toma de decisiones. (Parraga, 2018, pág. 42)

Por tanto, según los resultados de las encuestas el 51,7% están de acuerdo que la institución implemente una nueva metodología para evaluar su desempeño debido que sería factible considerar que se evalúen más factores por el aporte que le dan a la institución en la obtención de resultados aplicando un proceso de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360° para que su evaluación sea integral, que abarca a múltiples evaluadores como: jefe inmediato, compañeros de trabajo, usuarios y empleados que desempeñan cargos similares.

Debido a que, según Rodríguez (2017) “el propósito general de aplicar esta herramienta (evaluación o llamado también Feedback 360°) en la organización es de brindarle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas de mejora de su desempeño individual y grupal, así como de su comportamiento laboral y humano en una serie de factores que la Dirección de la misma ha definido como claves para el éxito de la gestión de la organización” (pág. 23).

Es por ello que mediante la aplicación de este nuevo método de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360 ° se pretende que la institución implemente este nuevo proceso para que evalúe a su personal de forma integral, que le permita contar con una visión más completa, que va más allá de tan solo las funciones que desempeña el personal de acuerdo a puesto o lugar de trabajo, sino obtener información de manera general para entender y comprender las áreas que necesitan desarrollarse, mediante la medición del desempeño laboral de sus integrantes para mejorar la toma de decisiones y detectar las fortalezas y debilidades que posee cada uno de ellos dentro de la institución.

4.3 Valoración de la Factibilidad: Dimensiones Técnica-Económica- Social-Ambiental.

4.3.1. Dimensión Técnica

Según Gómez et al., (2018) la dimensión técnica dentro un proyecto hace referencia a diferentes aspectos que tiene relación con la aplicación de conocimientos determinados para desarrollar adecuadamente el proyecto. Por lo tanto, para administrar un proyecto, tomar decisiones y constituir un equipo, un gerente de proyecto debe comprender el tema que está tratando.

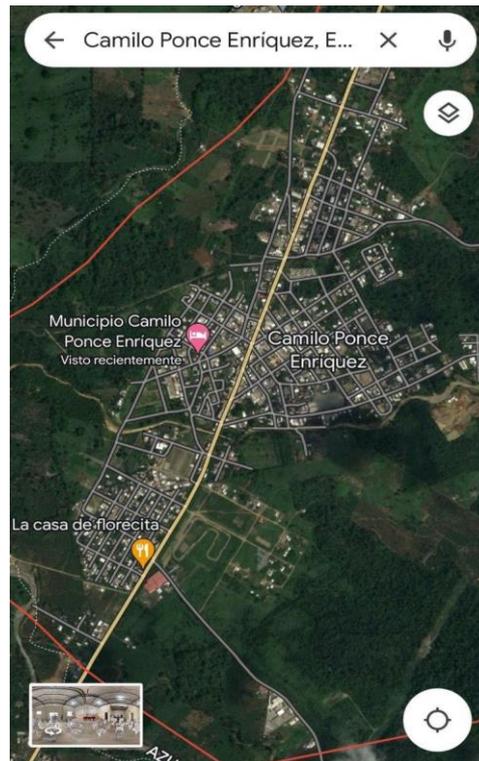
4.3.1.1. Ubicación del proyecto:

Este proyecto integrador se ubicó en el cantón Camilo Ponce Enríquez, directamente en el Gad. Municipal del presente cantón perteneciente a la provincia del Azuay, institución quien brindó su apoyo mediante la respectiva autorización dada por su máxima autoridad que es el Sr. Alcalde para realizar la investigación mediante la colaboración de los empleados municipales los mismos que permitieron la ejecución y la factibilidad de ingresar a sus instalaciones de trabajo.

4.3.1.2. Tamaño del proyecto:

Según Google Maps (2022) se puede evidenciar que, el cantón Camilo Ponce Enríquez cuenta con un Gad Municipal ubicado dentro del mismo cantón y cuenta con 496 empleados entre personal administrativo y obreros; en lo cual los empleados administrativos se encuentran divididos en 371, de los cuales 180 empleados son de nombramiento permanente, los mismos que han sido considerados como la población, lo cual se abarcó permitió la realización de la presente investigación y donde se obtuvo una buena participación de los empleados públicos.

Figura 9. Espacio abarcado en el proyecto



Fuente: (Google Maps, 2022)

4.3.2. Dimensión Económica

Según Gomez et al., (2018) el aspecto económico es esencial para la realización de un proyecto debido a que su objetivo es mejorar y analizar la realidad que viven las instituciones, ya sea que se utilice aquellos recursos para temas sociales o gubernamentales, aunque en la mayoría de los casos no se centra solo en el proceso de recibir beneficios sino encontrar y asegurar la sustentabilidad de los recursos empleados, lo que implica realizar un cuidadoso análisis económico-financiero del proyecto.

Por lo cual, “para un eficiente uso de los fondos públicos, el Gobierno Central debe definir los lineamientos prioritarios para el empleo de los mismos, es decir a través de sus instituciones tiene la obligación de establecer por nivel de importancia las asignaciones presupuestarias, para lo cual cada entidad estatal deberá presentar una planificación anual de los gastos requeridos” (Iglesias et al., 2017, pág. 1267).

4.3.2.1 Ingresos y Pago de nóminas del personal del GAD. Municipal de Camilo Ponce Enríquez

Por fuentes primarias de forma directa se logró la obtención de la información en cuanto los ingresos y egresos del GAD Municipal durante los años 2018-2019-2020-2021 y parte del año 2022; los mismo que corresponden a pagos de nómina de empleados.

Cabe indicar, que el Ministerio de Economía y Finanzas (2021) menciona que los montos que son considerados para los GAD. Municipales dependen de varias fuentes de ingresos; según “el artículo 192 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) participan del 21% de los ingresos permanentes y del 10% de los ingresos no permanentes del Presupuesto General del Estado” (Código Orgánico de Organización Territorial, 2019), por la “ley 47 de la Facturación de Energía Eléctrica, que establece en favor de las provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago y Tungurahua, asignaciones equivalentes al 5% de la facturación por venta de energía de las Centrales Hidroeléctricas de Paute, Pisayambo y Agoyán” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021); y por la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial , entre otros.

Tabla N°5 Pago de nóminas de empleados

AÑO	PAGO DE NOMINA DE EMPLEADOS
2018	2.665.356,13
2019	2.711.100,16
2020	4.028.133.68
2021	5.420.964,53

Fuente: Elaboración Propia basado en las cédulas de ingresos y egresos de la institución.

Según la información obtenida sobre el presupuesto que se ocupa para pago de nóminas de empleados, se puede observar que en el año 2018 se ocupa un rubro de 2.665.356,13, y a partir del año 2020, se aumentó el presupuesto para pago de remuneraciones de manera significativa, siendo así que, en el año 2021 el rubro fue de 5.420.964,53.

Es por ello que, el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez necesita optimizar estos recursos económicos, realizando una evaluación eficiente para obtener buenos resultados y alcanzar objetivos estratégicos, ya que se están invirtiendo valores representativos en pagos de remuneraciones al personal; por lo que es necesario que, se evalúe de manera eficaz permitiendo así a la institución recibir el máximo beneficio.

Según Narváez (2017) concluyó que:

El presupuesto puede analizar los problemas económicos, analizar los puntos donde se debe buscar financiación y calcular la forma de pago; analizar los puntos lentos y rápidos del proceso empresarial para crear una equidad y un punto de equilibrio, pronosticar las situaciones peligrosas y delicadas. Ante todo, el presupuesto puede ser el fiscalizador de la meta empresarial y anteponer los controles debidos para que se cumplan al final del período los logros y objetivos planificados. (pág. 15)

Por ello es importante mencionar que “la pandemia originó una severa crisis internacional y la crisis económica más grande en la historia de Ecuador. Cayeron el precio del petróleo y la actividad comercial interna, a niveles nunca antes vistos. Así, la asignación a los GAD se modificó y se bajó de USD 3.069 millones, proyectados a inicios del año 2020, a USD 2.377 millones al segundo cuatrimestre del año” (Ministerio de Economía y Finanzas; 2020, pág. 1); es por ello que se presenta una disminución del presupuesto a partir del año 2020.

Ante esta situación el GAD. Municipal está tratando de equilibrar sus gastos al no seguir contratando a más personal e intenta que los mismos funcionarios puedan colaborar en otras actividades o en proyectos sociales que ejecuta la institución e ir evaluando el compromiso que tiene el personal contrato y el de planta, con la predisposición que tengan de ayudar a concluir eficientemente aquellas metas y objetivos planteadas por la institución como también ayudar y brindar un servicio de calidad a los usuarios que asisten a realizar diferentes trámites en el GAD Municipal.

4.3.2.2. Presupuesto del personal.

Según Romero (2017) El presupuesto del personal es muy importante para una organización debido a que miden los recursos que se necesitan para el funcionamiento normal y que al generar las estimaciones del presupuesto se toma en consideración el pago de la remuneración de los funcionarios que laboran en las instituciones; es por ello que se presenta un modelo del presupuesto del personal en función del presupuesto que tiene la Unidad Administrativa de Talento Humano de la institución.

Debido a que la administración del talento humano en el sector público tiene como objetivo “propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y 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 sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”. (Ley Orgánica de Servicio Público, 2020)

Es por eso que en este modelo de presupuesto se indica los cargos que posee cada área, los valores que reciben en cuanto a su remuneración de forma mensual y otros beneficios que por ley les corresponde a los trabajadores como también sus respectivas aportaciones.

Tabla N° 6: Presupuesto del Personal del GAD. Municipal según el cargo

UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO										
PRESUPUESTO PERSONAL -ANUAL										
N°	Cargos	R. Trabajo	Sueldo	Aporte Patronal	Sueldos Anuales	Aporte Patronal Anuales	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	TOTAL
1	Alcalde	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	4.380,00	488,37	52.560,00	5.860,44	4.380,00	394,00	2.189,10	70.251,91
2	Concejal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	2.190,00	244,19	26.280,00	2.930,28	2.190,00	394,00	1.094,58	35.323,05
3	Director Departamental	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	2.112,00	235,49	25.344,00	2.825,88	2.112,00	394,00	1.055,58	34.078,95
4	Secretaria General	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	1.474,00	164,35	17.688,00	1.972,20	1.474,00	394,00	736,68	23.903,23
5	Jefa de Unidad	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	1.474,00	164,35	17.688,00	1.972,20	1.474,00	394,00	1.473,36	24.639,91
6	Abogada Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	1.285,00	143,28	15.420,00	1.719,36	1.285,00	394,00	1.284,48	21.531,12
7	Comisario Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	1.265,00	141,05	15.180,00	1.692,60	1.265,00	394,00	535,20	20.472,85
8	Analista Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	1.133,00	126,33	13.596,00	1.515,96	1.133,00	394,00	566,28	18.464,57
10	Operador de Maquinaria	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	940,00	104,81	11.280,00	1.257,72	940,00	394,00	548,10	15.464,63

9	Miembro Principal de la Junta Cantonal de Protección de Derechos de la Niñez y Adolescentes	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	901,00	100,46	10.812,00	1.205,52	901,00	394,00	450,30	14.764,28
11	Mecánico Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	855,00	95,33	10.260,00	1.143,96	855,00	394,00	854,64	14.457,93
12	Asistente Técnico	51-SERVICIOS OCASIONALES POR CONTRATO	750,00	83,63	9.000,00	1.003,56	750,00	394,00	749,64	12.730,83
13	Inspector de Rentas Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	750,00	83,63	9.000,00	1.003,56	750,00	394,00	749,64	12.730,83
14	Asistente Administrativa	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	733,00	81,73	8.796,00	980,76	733,00	394,00	671,66	12.390,15
15	Promotor Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	733,00	81,73	8.796,00	980,76	733,00	394,00	366,36	12.084,85
16	Chofer Municipal	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	660,00	73,59	7.920,00	883,08	660,00	394,00	659,76	11.250,43
17	Policía Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	580,00	64,67	6.960,00	776,04	580,00	394,00	289,86	9.644,57
18	Jefe de Cuadrilla	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	580,00	64,67	6.960,00	776,04	580,00	394,00	579,72	9.934,43
19	Maestro Albañil	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	580,00	64,67	6.960,00	776,04	580,00	394,00	579,72	9.934,43
20	Obrero Municipal 1	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	555,00	61,88	6.660,00	742,56	555,00	394,00	554,76	9.523,20
21	Guardián Municipal	05-LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PUBLICO - LOSEP	555,00	61,88	6.660,00	742,56	555,00	394,00	554,76	9.523,20
22	Obrero Municipal 2	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	520,00	57,98	6.240,00	695,76	520,00	394,00	216,60	8.644,34
23	Maestro Soldador	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	520,00	57,98	6.240,00	695,76	520,00	394,00	519,84	8.947,58

Fuente: Elaboración Propia basado en el presupuesto del personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal Camilo Ponce Enríquez.

Al haberse realizado el análisis respectivo se indica que esta dimensión podría ser optimizada realizando con efectividad la evaluación de desempeño a todos los funcionarios, para que estos retribuyan con eficacia la cuantiosa inversión que realiza el GAD. Municipal, debido a que, en los últimos años se refleja que los gastos están superando a los ingresos, por el aumento de los valores por pago de nómina de empleados lo que quiere decir que existe un exceso de personal, lo que conlleva a que se apliquen nuevos métodos para mejorar la calidad de la evaluación de desempeño y evitar realizar pagos innecesarios con personal que no aporta a la institución, para lograr mejorar la situación económica de la institución.

4.3.3. Dimensión Social

Dentro la dimensión social, como lo menciona Riestra, (2018), abarca todo lo relacionado con el desarrollo sustentable y una mejor calidad de desarrollo humano, dentro de un ambiente ya sea laboral o de convivencia humana.

Existen varios elementos de carácter social que componen esta dimensión, los cuales hacen referencia a los grupos de interés o *stakeholders* que existen dentro de la entidad, así mismo, organismos que se encargan de la salud y seguridad social de aquellos grupos, cumpliendo de esta manera con la responsabilidad social y empresarial, como lo menciona Kliksberg, (2013) citado por Ormazza et al, (2020), que, la RSE en la actualidad se encuentra asociada con el cuidado del personal, desarrollo individual, balance de género, buen gobierno corporativo.

Esta dimensión se encuentra dentro del GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, debido a que, los funcionarios públicos son parte fundamental para que se puedan cumplir con los objetivos de la organización, ya que sin su presencia no se lograría brindar un servicio eficiente al usuario, en el caso del departamento de obras públicas, ayudan a solventar las necesidades que se presentan en el cantón.

A continuación, se detalla los grupos de interés que componen al GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez:

Tabla N°7. Stakeholders en instituciones públicas y sus intereses

Grupos de interés	Interés
Funcionarios	Seguro, salud ocupacional, seguridad social

Comunidades	Solventar necesidades
Usuarios	Servicio eficiente
Obreros	Seguro, salud ocupacional, seguridad social

Fuente: Elaboración propia

Según el Ministerio del Trabajo (2020) decretan que los diferentes organismos de seguridad y salud laboral, brindan la seguridad y servicios de salud necesarios, como es el control de protocolos para el cuidado y protección del funcionario u obrero, dependiendo de las actividades o funciones que ejecuten.

Tabla N°8. Organismos que cooperan, controlan y regulan al GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

Siglas	Organismo
IESS	Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social
AME	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
MSP	Ministerio de Salud Pública
LOCGE	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
MT	Ministerio del Trabajo
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Fuente: Elaboración propia en base al Ministerio de Trabajo (2020)

Se logra evidenciar que, dentro de la valoración de la dimensión social, el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, cuenta con todos los organismos que permiten el control y cuidado de los grupos de interés, ocupándose así, de la seguridad social y salud ocupacional de cada uno de los miembros que integran la institución, de la misma forma velando así, por sus derechos.

Es importante recalcar que se podría mejorar la dimensión social, si el GAD. Municipal luego de una evaluación del desempeño a sus funcionarios, logra que estos desarrollen habilidades para la atención y beneficio de los diversos grupos de interés de la institución.

4.3.4. Dimensión Ambiental

Como menciona Holguin, (2017) la dimensión ambiental hace referencia a mantener una responsabilidad amigable con el medio ambiente, de tal manera que exista una interacción armónica, respetuosa y responsable de los seres humanos con su entorno. De la misma

forma, se estará cumpliendo con todos los protocolos y reglamentos establecidos por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, que son los organismos que rigen al GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

Dentro de la institución, uno de los departamentos es la unidad de gestión ambiental, encargada de cumplir con las disposiciones como lo menciona el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, que son: la regularización y control ambiental, asesoría técnica y ambiental, esto con la finalidad de ayudar a reducir el impacto ambiental.

A continuación, se detallará lo que abarca el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, en cuanto a la dimensión social:

Tabla N°10. Servicios institucionales que brinda el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, en la unidad de gestión ambiental.

Servicios institucionales	Actividades
Inspecciones de la Unidad de Gestión Ambiental (Factibilidad) para la obtención del certificado de uso de suelo.	Se realizan inspecciones en las instalaciones de la actividad económica y se emite el informe.
Asesoría técnica ambiental	Se remite un informe dependiendo del caso, ya sea denuncia y/o solicitud.
Atención a la ciudadanía en temas ambientales	Se realiza la atención respectiva por parte del Alcalde y/o director de Gestión Agrominería.

La factibilidad de la dimensión ambiental del GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, es factible para ayudar con la disminución del impacto ambiental, ya que se conoce al cantón Camilo Ponce Enríquez, como un cantón Agrominería, para ello, la institución controla todos los procedimientos e impone requisitos que se deben cumplir, con la finalidad que se minimizan los problemas ambientales.

Cabe mencionar que, es vital el aporte que realiza el recurso humano para cumplir con la dimensión ambiental, pues todos los programas dirigidos a este ámbito se pueden cumplir de manera satisfactoria, perfeccionando al recurso humano.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Se puede concluir que, en el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, una vez analizada la entrevista al Jefe de la unidad administrativa de Talento Humano y la encuesta aplicada a los empleados administrativos con nombramiento permanente de la institución, que al aplicar el proceso de evaluación de desempeño a los empleados, no existe un sistema técnico de evaluación que cuente con procedimientos establecidos, ya que, se basa únicamente al modelo que se encuentra en la página del Ministerio del Trabajo, el cual consiste en una evaluación por competencias, y no abarca aspectos específicos como es, el trabajo en equipo y las funciones que desempeñan fuera de sus competencias, que el empleado considera importantes para la obtención de resultados eficientes al momento de ser evaluado.

En cuanto a la evaluación de desempeño que realiza el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, se puede concluir que, no existe un objetivo claro al realizar una evaluación de desempeño, ya que se evidencia que la institución aplica la evaluación de desempeño al término del año fiscal, pero esto, con la finalidad de cumplir con lo que pide el Ministerio del Trabajo, mas no por el interés de conocer las deficiencias que presenta el empleado, para que así mismo se pueda ayudar a desarrollar sus habilidades y corregir errores.

En el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, se logró evidenciar que, los recursos económicos no se encuentran orientados o destinados a la realización de una evaluación de desempeño, la cual que permita el alcance de resultados que sean beneficiosos, tanto para el funcionario como para la institución, el presupuesto que se logró identificar en el Gad. Municipal, necesita optimizar estos recursos, ya que se están invirtiendo valores representativos en pagos de remuneraciones al personal; por lo que es necesario que, se evalúe de manera eficaz permitiendo así a la institución recibir el máximo beneficio.

5.2 Recomendaciones

Se puede recomendar que el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, realice una intervención, en cuanto a los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño, para

que todas las deficiencias que tienen los empleados sean mejoradas a través del desarrollo de habilidades, programas de capacitación, que permitan mejorar las habilidades personales y técnicas, con la finalidad de que el funcionario adquiera los conocimientos necesarios, para mejorar sus resultados en cuanto a su desempeño laboral. Así mismo, es importante realizar un seguimiento adecuado para reforzar el desarrollo de carrera para que el empleado pueda desempeñarse satisfactoriamente dentro de su puesto de trabajo.

También, en cuanto a la información obtenida sobre el presupuesto que se invierte en el pago de remuneraciones al personal, se puede recomendar que, se aplique un correcto proceso de evaluación de desempeño para que, de acuerdo a los resultados obtenidos, se contrate al personal necesario e idóneo, con la finalidad de que, la institución cumpla eficientemente con sus objetivos planteados, de esta manera, se podrá optimizar y dar el correcto uso de los recursos económicos asignados al GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

Al realizar la investigación de fuentes primarias sobre el proceso de evaluación de desempeño del GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, se puede recomendar la siguiente propuesta, de una evaluación de desempeño mediante el método de 360°, la cual permite evaluar al funcionario de manera integral, siendo así que, se tomarán en consideración algunos aspectos que el empleado cree importantes, y que no están siendo evaluados dentro de la institución de manera equitativa.

Propuesta

Tema: Análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Localización:

La propuesta de la técnica de evaluación 360° del presente trabajo de titulación está orientado en el GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Beneficiarios

Directos: Colaboradores del GAD Municipal de Camilo Ponce Enríquez

Los colaboradores deben lograr obtener las expectativas esperadas de su puesto de trabajo con el fin de sobresalir, en el cumplimiento eficiente de sus actividades para alcanzar retribuciones por su buen desempeño mediante ascensos o nuevos cargos donde puedan

desarrollarse profesionalmente y se sientan motivados, eficientes y calificados para cumplir con sus funciones en su respectiva área de trabajo que se encuentran laborando.

Indirectos: Usuarios y compañeros de trabajo.

La evaluación de desempeño 360° potencia el desempeño de los colaboradores al identificar aquellas características personales que permiten a los individuos desempeñarse mejor en el trabajo, desarrollando una fuerza laboral altamente calificada y comprometida con el logro de las metas, trabajar con responsabilidad, formar siempre equipos de trabajo y brindar una atención eficaz a sus usuarios

Responsables

La persona que se encuentra a cargo de desarrollar la propuesta de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360° es el jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano junto a su equipo de trabajo que están dentro de la unidad correspondiente.

Desarrollo del modelo

El proceso de este modelo se orienta en etapas que implica su respectivo desarrollo mediante un diagrama operativo

Tabla N° 11. Plan Operativo

FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Logística y organización	Definir cada paso a seguir durante la ejecución de la evaluación 360°.	Se analizan factores de evaluación por rol o topo de puesto.	Humanos, tecnológicos, materiales	½ HORA	INVESTIGADOR
Preparación	Definir cada paso a seguir durante la	Se analizan factores de	Humanos Tecnológicos	1/2 hora	INVESTIGADOR

	ejecución de la evaluación 360°.	evaluación por rol o topo de puesto.			
Sensibilización	Conocer los beneficios de una evaluación de 360° y el impacto en su organización.	Reducir la presión de trabajo de cada empleado.	Humanos Tecnológicos	2– 5 horas	INVESTIGADOR

Fuente: Elaboración propia en base a Flores, Estefanía (2021)

FASE I Logística y organización

La primera fase está a cargo de la logística y organización, se puede mencionar que es la organización cuyo principal objetivo es planificar el área de evaluación del desempeño, forma de ejecución y el mejor momento para cumplir con las mismas.

El método utiliza una tabla que detalla los pesos en una escala discreta, en la cual se detallan los factores a evaluar y su representación en puntos, todos los factores en la tabla se enumeran de manera justa, cada factor tiene una representación específica en base a su importancia está en actuación. Los resultados de la evaluación de desempeño se obtienen sumando las puntuaciones obtenidas, donde el uso de la tabla que indica porcentajes se explica a continuación:

Tabla N°12. *Ponderación modelo 360°*

Calidad del evaluador	Ponderación
Subalterno/ compañero de trabajo (par evaluador)	20%
Autoevaluación	20%
Subalterno/ par evaluador (cliente)	20%
Jefe inmediato	40%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

La forma más eficiente de interpretar los resultados es determinar las puntuaciones de los factores en función de cuatro rangos definidos, cada uno de los cuales corresponde a un nivel general de rendimiento que se detalla a continuación:

Tabla N°13. Rango de puntuación método 360° evaluación de desempeño

Rango de puntos	Categoría
90-100	A= Excelente
80- 89	B= Muy Bueno
70- 79	C= Bueno
Menor que 70	D= Deficiente

Fuente: Elaboración propia

Los perfiles para describir los empleados en términos de desempeño se detallan a continuación:

Tabla N°14. Perfil para evaluación de desempeño

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
90-100	-El trabajador demuestra un rendimiento excelente en su trabajo.
	- Tiene una relación perfecta con el personal de todo el nivel jerárquico.
	- Su comportamiento se basa en principios, normas y directrices personales.
	- Personal responsable, disciplinado y con buen desempeño.
80-89	- El desempeño de los representantes de los empleados está por encima del promedio.
	- Las relaciones interpersonales son acertadas.
	- Presenta cualidades distintivas y principios personales.
	Desempeña sus funciones profesionales con lealtad, autodisciplina y responsabilidad.
70-79	- Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.
	- Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.
	- Los empleados muestran una disciplina, responsabilidad y lealtad placentera.
Menor que 70	- Empleados cuyo desempeño laboral está por debajo del promedio.
	- Los colaboradores muestran conflictos con la interacción social y jerárquica.
	- Hay problemas para ayudar en el desempeño de las funciones.
	-Hay signos de indisciplina y/o irresponsabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Factores de Evaluación

Los medios para evaluar se realizan en consideración a las exigencias del puesto y el nivel jerárquico:

Para el orden de jerarquía de liderazgo:

1. Desarrollo y empatía personal
2. Aptitudes para planificación y organización
3. Experiencia en el trabajo que realiza.
4. Tener sentido de responsabilidad
5. Seguir las políticas institucionales.

Factores para orden jerárquico técnico:

1. Aptitud de organización con sus funciones
2. Calidad de trabajo en sus funciones
3. Probidad y reserva con la información que maneja en sus ocupaciones
4. Eficiencia en su trabajo
5. Principio de responsabilidad

Factores para evaluar puestos de orden Administrativo

1. Buena Práctica en su espacio Laboral
2. Ser prudentes y discretos con la información que adquieren dentro de la institución.
3. Respetar los reglamentos, políticas establecidas e instrucciones escritas en el manual de funciones
4. Ser un colaborador activo y tener buenas relaciones interpersonales
5. Tener iniciativa con sus funciones

Factores para el evaluador

1. Tener decisión e iniciativa

2. Destreza para optar por buenas decisiones y solucionar los problemas en el entorno laboral.

3. Buena colaboración

4. Buenas relaciones interpersonales

Factores para el evaluador Subalternos a Jefaturas

1. La capacidad de organizar el contexto de evaluación del desempeño

2. Capacidad para liderar grupos de trabajo.

3. Experiencia en sus funciones

4. La capacidad de desarrollar experiencia profesional.

FASE III Sensibilización

Este modelo de evaluación de 360°, representa grandes beneficios para el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, ya que permite valorar a sus colaboradores de acuerdo a sus competencias y habilidades que posee cada uno de ellos, como también representa un gran desafío lograr obtener un personal calificado, sin descuidar su motivación para que logren cumplir sus actividades eficientemente.

Los beneficios relevantes que tiene la diligencia de evaluación del desempeño es:

- Conseguir patrones de desempeño y perspectivas de cada colaborador
- Descubrir al personal competente para colocarlo como apoyo de los que manifiestan desatinos competitivos.
- Identificar las conformidades que tiene cada sector
- Caracterizar los esfuerzos de los colaboradores para premiar su apoyo institucional.

El impacto organizacional

El impacto que crea en el GAD de Camilo Ponce Enríquez, es un examen razonable de los conocimientos y habilidades de los funcionarios una y otra vez, se puede interactuar con todos ellos y ver cuán competentes y eficientes son en el desempeño de sus funciones. tareas en grupos, por lo tanto, es esencial que se planifique y verifique los objetivos del trabajo de acuerdo a su competencia. Las evaluaciones deben realizarse al menos una vez al año para lograr resultados oportunos, o al mismo tiempo para brindar retroalimentación para lograr las metas y objetivos organizacionales. Se debe dar una búsqueda formal a

cada puesto y los compromisos asignadas a cada participante, ya que es parte del proceso real de aprendizaje y transformación de la organización.

Políticas para conducir la evaluación

Se detalla los soportes para una eficiente diligencia del proceso de valoración del desempeño:

- El Jefe de Recursos Humanos es quien efectúa la gestión del proceso de valoración y reporta las derivaciones, el cual debe contar con una firma que avale legítimamente el documento.
- Todo el personal será evaluado y el representante será el jefe de Talento Humano, encargado de entregar los cuestionarios a todos, deberá verificar en el momento en que recibe los formularios, que estén completos los datos de los colaboradores.
- Si los colaboradores no cumplen con las calificaciones, pueden emitir un oficio para solicitar la revisión del examen, y si surgen cambios, se deben complementar las calificaciones.

5.3 Bibliografía

- Alles, M. (2017). *Desempeño por Competencias: Estrategia. Desarrollos de personas. Evaluación 360°* (3era edición ed.). GRANICA.
<https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KcOgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA12&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o+por+competencias&ots=VN7hXGOQQh&sig=BLxLH90D18c3OzeOuZa8sQQOUfQ#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2019). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica. Retrieved 20 de 06 de 2022, from
<https://books.google.com.ec/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA277&dq=Proceso+de+evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+modelo+360%C2%B0&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjo7Y7IplZ4AhVIRjABHcibDplQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=Proceso%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20>
- Arias, J., Covinos, M., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 4(2). <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/73>
- Armijos, E., & Oyos, M. (2016). *ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA" PERIODO 2015*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24601/1/TESIS%20PDF..pdf>
- Cagigas, J. (2011). *Los diez retos de Silva "Las claves para la gestión de personas en tiempo de cambio*. Barcelona: Libros de Cabecera. Retrieved 20 de 06 de 2022, from
<https://books.google.com.ec/books?id=iyutc9WxPoC&pg=PA110&dq=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+modelo+360%C2%B0&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjuov3mrLz4AhVRs4QIHZYSCsg4ChDoAXoEAgQAg#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20modelo%20360%C2%B0&f=fa>
- Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Scielo*, 56-82.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Casallas, D. (2016). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL ÉXITO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño, en Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Espacio de Formación Multimodal.
http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1
- Código Orgánico de Organización Territorial, C. (31 de diciembre de 2019). *LexisFinder*.
<https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

- Cunill, M., & Alfonso, L. (2020). El proceso de evaluación del desempeño en las especialidades médicas. *Scielo*, 34(3), 1-6.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000300013
- Del Valle, C. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima 2016*.
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4709/Del%20Valle%20Pomasunco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escobar, J. (2021). *Escoba Evaluación del desempeño en tiempos de Covid-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de Guayaquil*. (Bachelor's thesis, Universidad Casa Grande: Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo).
- Flores, C. E. (2021). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE QUISAPINCHA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. Riobamba: Escuela Superior Politecnica de Chimborazo- ESPOCH.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15111>
- Flores, G. (2018). Metodología para la Investigación Cualitativa Fenomenológica y/o Hermenéutica. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial*(17).
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58457909/metodologia_para_la_investigacion_cualitativa_fenomenologica_y_o_hermeutica-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660676162&Signature=ecXnbTrSwLMgU9kjhd4vRiPufMzmlINVw6l~uNHQIL4igA0twJmtjXAXrw1IjP6udcqQcpct25YHFAvo
- Gómez, C., Sánchez, V., & Fajardo, M. (2018). Los proyectos y sus dimensiones: una aproximación conceptual. *Revista Contexto*, 7, 57-64.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18634/ctxj.7v.0i.885>
- Gomez, C., Sanchez, V., & Fajardo, M. (2018). Los proyectos y sus dimensiones: una aproximación conceptual. *Contexto*, 57-64.
<https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/885/1362>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publish CEIT*.
- Guerrero, R., Menezes, T., & Ojeda, M. (2017). Características de la entrevista fenomenológica en investigación en enfermería. *Scielo*, 38(2), 2-5. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.02.67458>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 165-173.
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Herbas, B., & Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Scielo*(42), 123-160.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332018000200006&script=sci_arttext

- Hernandez, S. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Arequipa Perú: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved 22 de octubre de 2020.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio descriptivo, correlacional o explicativo. *Espacio de Formación Multimodal*.
http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf
- Herrera Perezbardi, K. (2018). *Mejora en la aceptación de la evaluación del desempeño a través de ajuste entre los resultados individuales de la evaluación y la autoevaluación*. Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/165756/Herrera%20Perezbardi%20Kristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Holguin, M. (2017). *INCLUSIÓN DE LA DIMENSIÓN AMBIENTAL DESDE LA PERSPECTIVA SISTÉMICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR*. Universidad Libre.
<file:///C:/Users/windows%20x/Downloads/VERSION%20FINAL%20EN%20PDF%20PUBLICADA%20SISTEMA%20AMBIENTAL%20DE%20UNILIBRE.pdf>
- Ibañez, M. (2000). EVALUACION TRABAJADOR. *Revista de investigacion*(6), 19-23.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/995/9208>
- Iglesias, L., Barcia, F., & Holguin, A. (2017). Evolución del presupuesto general del Estado ecuatoriano, período 2010 – 2015. *Dominio de las Ciencias*, 3(3, de junio), 1263-1289.
<file:///C:/Users/JOSELITO/Downloads/Dialnet-EvolucionDelPresupuestoGeneralDelEstadoEcuatoriano-6244053.pdf>
- Iglesias, L., Barcia, F., & Holguin, A. (2017). Evolución del presupuesto general del Estado ecuatoriano, período 2010 – 2015. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 1263-1289.
<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/538>
- Jaramillo, A. A. (2018). *La Estructura Organizacional y el Desempeño Profesional, del personal de la compañía de servicios Llamada Fácil Contacservices S.A., en el período 2016-2017*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16692/1/T-UCE-0018-SSU-006.pdf>
- Ley Organica de Servicio Publico, L. (09 de diciembre de 2020). LexisFinder. Quito, Ecuador.
https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 176-177.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072019000200176
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, XXI(2), 176-187. Retrieved 20 de 06 de 2021, from
<http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>

Medina, M. (2012). LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: UN PROCEDIMIENTO PARA SU IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 79-100.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *INGRESOS PREASIGNADOS*. Ministerio de Economía y Finanzas. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/4-Preasignados-2021.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas, . (20 de Noviembre de 2020). *SOBRE ASIGNACIONES A LOS GAD POR MANDATO LEGAL*. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/11/201127-BP-actualizacion-asignaciones-a-GAD-con-anexo-VF.pdf>

Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Muñoz, D. (2017). *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11782/1/T-UCE-0007-PI012-2017.pdf>

Narvaez, G. J. (2017). *Presupuestos*. Cali, Colombia: Ediciones de la U. <https://elibro-net.basesdedatos.utmachala.edu.ec/es/ereader/utmachala/70310?page=15>

Nolberto, R. M. (2017). *"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI, 2017"*. Huanuco- Peru: Universidad de Huanuco. http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/408/T047_10173016T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519009/28063519009.pdf>

Parraga, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicaciones en ciencias administrativas, económicas y contables.)*, 3(9), 37-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>

Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Camilo Ponce Enríquez (2018).

Dirección de planificación

<http://www.camiloponce.gob.ec/camiloponce2020/index.php/rendicion-de-cuentas-gad/rendicion-cuentas-2021/rendicion-de-cuentas-2021#>

Quezada, M. R., Quevedo, M. R., & Torres, M. M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*.

file:///C:/Users/MILENA%20GALLARDO/Downloads/Dialnet-
TrabajoEnEquipoComunicacionYDesempenoLaboralEnLasO-7608887.pdf

- Quispe Cachi, S. (2020). *Importancia de la evaluación del desempeño laboral*.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14901/Quispe_Cachi_Sonia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramón, I. (2020). *Universidad Siglo 21*. Universidad Siglo 21:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19578/Implementacion%20del%20CMI%20en%20la%20empresa%20Lozada%20Viajes%20-%20Ramon%20Ignacio%20Garcia%20Escude.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riestra, L. (2018). Las Dimensiones del Desarrollo Sostenible como Paradigma para la Construcción de las Políticas Públicas en Venezuela. *Revista de la Facultad de Ingeniería, 21*.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Scielo, 23(2)*, 159-164.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159
- Rivero, Y. R. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *SciELO*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159#c1
- Rodríguez, E. (2017). La dirección escolar en Ecuador: breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia Unem, 10(25)*, 79-88.
<https://www.redalyc.org/journal/5826/582661258008/582661258008.pdf>
- Rodríguez, N.-P. (2017). Método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano. *Revista Científica FIPCAEC, 2(4)*, 18-30.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i4.29>
- Romero, M. (2017). "EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN, Y SU IMPACTO EN EL PRESUPUESTO DEL GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2014-2015". ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12830/1/72T01124.pdf>
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2022). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Scielo, 9(2)*, 147-181.
<https://doi.org/https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Scielo, 56-82*.
- Torres, S., Cuesta, A., Piñero, P., & Lugo, J. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Scielo, 39(2)*, 124-134. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000200124&script=sci_arttext&tlng=pt
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Scielo, 65(2)*, 330-332.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Zapata, J., Gasca, G., Manrique, B., & Machuca, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Scielo, 29(1)*, 129-140. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052021000100129&script=sci_arttext

5.4 Anexos

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON PONCE ENRIQUEZ
Tema: Análisis de desempeño mediante la técnica de evaluación 360° en la dirección administrativa del GAD. Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.
Buenos días, es un gusto poder compartir unos segundos con usted, mediante el presente instrumento de recolección de datos solicitamos nos colabore con información valiosa para el desarrollo de esta investigación; trabajo que servirá para fines académicos en el proceso de titulación.
Objetivo de la entrevista: Conocer el criterio del jefe de Talento Humano acerca de la evaluación de desempeño que se aplica en el GAD. Municipal de Camilo Ponce Enríquez.

Nombre y Apellido:

Dr. Julio Mosquera

Qué título/títulos tiene?

Abogado de los tribunales del Ecuador.

1. ¿Cuál es su experiencia laboral en instituciones públicas y/o privadas?

Mi experiencia laboral hasta ahora es en instituciones públicas, hasta el momento no he tenido la oportunidad de participar en instituciones privadas.

2. ¿En qué consiste el proceso de evaluación de desempeño que se ha venido ejecutando en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Camilo Ponce Enríquez?

Todas las evaluaciones que se han realizado en el GAD. Municipal, han sido basadas en el modelo que se encuentra en la página del ministerio de trabajo, el cual consiste en una evaluación por funciones, donde se evalúa la predisposición de cada una de los colaboradores, calificar el desempeño de cada uno, así mismo, la metas que cada uno debe cumplir, en el caso del departamento de planificación y obras públicas.

3. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño se han aplicado, y con qué frecuencia se la realiza?

En cuanto a la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño, normalmente es una vez al año, al concluir el año fiscal, entre los primeros quince días del mes de Diciembre. Dependiendo de la estabilidad laboral, es decir en el caso de los empleados con nombramiento permanente y los de contrato por servicios ocasionales, se logra determinar, si los empleados con contrato cumplen

con las expectativas se les realizará la renovación de su contrato, caso contrario no se renovará su contrato al año siguiente. En cuanto a los empleados con nombramiento permanente se los evalúa de igual manera, pero más se enfoca en los resultados, más no en un despido. Por otra parte, la última evaluación que se realizó en el GAD. Municipal, fue en el año 2021, pero solo se la realizó directamente con los directores de cada área.

4. Cite los beneficios que tiene la evaluación de desempeño para el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

Uno de los beneficios es regular el trabajo, ya que, a través de los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño aplicadas, con esto se puede identificar las deficiencias que cada uno de los empleados presenta, y esto permitirá que pueda mejorar.

5. De la evaluación del desempeño aplicada en el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez, ¿qué se ha logrado determinar y que tratamientos se le ha dado a la información obtenida?

Cuando se obtienen los resultados de cada una de las evaluaciones de desempeño, la máxima autoridad trata estos resultados directamente con cada uno de los jefes de las diferentes áreas, en ocasiones se felicita públicamente el cumplimiento del trabajo que se realiza, al mismo tiempo hace un llamado de atención cuando no se realiza el trabajo. Adicional de los resultados de las evaluaciones, la máxima autoridad toma en cuenta la opinión o comentarios que hacen los usuarios en cuanto a la atención que se les brinda.

6. ¿Cumplen satisfactoriamente los empleados en sus diversas funciones?

Si, si cumplen con cada una de sus funciones satisfactoriamente, sin embargo, no se encuentran comprometidos en realizar otras actividades fuera de sus competencias, esto, en el caso de los empleados con nombramiento permanente. Por otro lado, los de servicios ocasionales, si se encuentran mayormente comprometidos con sus funciones y en realizar otras actividades fuera de sus competencias.

7. ¿Qué cargos se necesitan fortalecer para un mejor desempeño?

Se debe fortalecer en este caso, la dirección de talento humano, para que así se puedan aplicar evaluaciones de desempeño por personas idóneas y capacitadas para que realicen las evaluaciones.

8. Describa las actividades que ha realizado el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez para mejorar el desempeño deficiente en las evaluaciones que no resultaron satisfactorias.

Normalmente la evaluación de desempeño se la realiza una vez al año, sin embargo, en el caso de los empleados que no cumplieron con las expectativas, se vuelve a realizar una evaluación solamente a ese grupo de empleados, en los meses de Marzo y Abril, si se obtiene los mismos resultados o ya sean estos menores, se remueve al empleado de su puesto de trabajo, esto en el caso de contratados. Por otro lado, en el caso de los empleados con nombramiento permanente, depende de la máxima autoridad si se genera un llamado de atención o se realiza un sumario administrativo, dependerá de la situación.

9. ¿Se brinda capacitaciones a los colaboradores para mejorar sus capacidades en el ejercicio de sus funciones?

En el año 2019, debido al tiempo no se realizó a cabalidad las capacitaciones, en el 2020 debido a la pandemia por COVID-19, se suspendieron debido al contagio, y en el año 2021, ya se empezó de nuevo con las capacitaciones, en este caso sobre la protección por COVID-19, también se realizan las capacitaciones de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME, de igual manera hay capacitaciones de vía online. En la actualidad, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo, en cuanto a las capacitaciones, están reforzando en los temas de salud y seguridad ocupacional, por cuestiones de riesgos.

10. ¿Los mecanismos de evaluación del desempeño y control son lo suficientemente sistemáticos y eficaces, como para realizar una retroalimentación objetiva y realista que permita corregir deficiencias y mejorar la situación actual?

Estos mecanismos si cumplen con la retroalimentación, ya que este es uno de los objetivos de la evaluación de desempeño, el de corregir deficiencias y verificar que tipos de inconvenientes se presentan para que no se cumplan con las expectativas de trabajo. Es por ello que se adapta o se generan nuevas técnicas para que se pueda mejorar y cumplir bien su trabajo. Básicamente la retroalimentación que se realiza es basándose solo a las funciones del personal de acuerdo al cargo de trabajo, mas no de una forma integral.

11. De los métodos que se utilizan o se han utilizado para la evaluación del desempeño en la institución, ¿qué método recomendaría para evaluar al personal?

Dentro de lo que se ha logrado verificar en talento humano sobre el método de evaluación de desempeño que, las anteriores administraciones no se han desapegado del formato que tiene el Ministerio de Trabajo, ya que, si bien es cierto, los resultados obtenidos de las evaluaciones son deben ser subidos a la página del Ministerio de Trabajo, por ende, no se cree prudente utilizar otro método que no esté determinado o validado.

12. ¿Considera usted que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada servidor administrativo?

Se lleva un registro general de las evaluaciones de desempeño aplicadas, sin embargo, no se registra en los expedientes de cada servidor administrativo.

13. ¿Estaría dispuesto en aplicar una nueva estrategia para evaluar el desempeño del personal municipal de forma integral?

Si sería pertinente, en una cuestión independiente a la institución, ya no seguir los parámetros que nos exige el Ministerio de Trabajo, en este caso se encontraría más aspectos sobre la evaluación de los empleados, en este caso el ambiente laboral de cada empleado si es favorable o desfavorable, si tiene exceso de actividades o exigencias.

14. ¿Conoce en qué consiste la metodología de evaluación de desempeño mediante el método 360°?

No, no tengo conocimiento de este método de evaluación de desempeño.

15. ¿Conoce la importancia de utilizar la evaluación de desempeño mediante el método 360°?

Si considero que a través de este método se podría reforzar el desempeño laboral, teniendo en cuenta la opinión de los empleados, sin embargo, se puede considerar como una propuesta de este método para el GAD. Municipal Camilo Ponce Enríquez.

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como fin un objetivo netamente académico en el que se pretende conocer cuál es su percepción sobre los procesos de evaluación del desempeño. Su respuesta es anónima por lo que le pedimos contestar con su sinceridad. Agradecemos de antemano su colaboración.

Responder mediante la siguiente escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo,
2. En desacuerdo,
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo,
4. De acuerdo,
5. Totalmente de acuerdo.

Sexo: Masculino () Femenino () **Tiempo en la institución:** _____

1. **¿Conoce usted cuáles son sus funciones, metas y objetivos de su puesto de trabajo o cargo?**
() Sí
() No
2. **¿Está usted satisfecho con el proceso de evaluación de desempeño que aplica el GAD Municipal Camilo Ponce Enríquez?**
() Totalmente en desacuerdo
() En desacuerdo
() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
() De acuerdo
() Totalmente de acuerdo.
3. **¿En caso de no ser satisfactorio ¿qué aspectos de las siguientes opciones considera usted que se deben corregir? Puede marcar más de una.**
() Se evalúan actividades, pero no hay retroalimentación de los resultados.
() Inequidad en la evaluación (hay preferencia por favorecer a ciertos evaluados).
() Evaluadores no idóneos (no tienen el perfil para evaluar al funcionario).
() Otra, señale cuál _____

4. Considera usted, que es de gran importancia que se deban corregir aquellos aspectos limitantes que se presentan en las evaluaciones de desempeño, para que los resultados sean efectivos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Que aspectos según su criterio, no han sido considerados en los procesos de evaluación de desempeño, y que deberían ser evaluados, por el aporte que le dan a la institución en la obtención de resultados. Escoja una o varias opciones.

- Otras Funciones desempeñadas
- El Trabajo en equipo
- El tiempo adicional al cumplimiento de sus funciones.
- La retroalimentación regular del desempeño

6. ¿Cuándo se realizan las evaluaciones de Desempeño existe una socialización de los resultados?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. ¿Está conforme con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño, realizado por su jefe inmediato?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo.

8. ¿La institución realiza una retroalimentación para ayudar a superar los aspectos negativos de las evaluaciones de desempeño aplicadas?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- 9. ¿Está de acuerdo que, en base a los resultados de la evaluación de desempeño, la institución realice programas de capacitación para mejorar su desempeño laboral?**
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- 10. ¿Usted está de acuerdo, que con la evaluación de desempeño aplicada se contribuyó al desarrollo de sus habilidades y mejora de su desempeño laboral?**
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- 11. ¿Cree usted que el reconocimiento que da la institución a los funcionarios mejor puntuados en la Evaluación del Desempeño, es el idóneo?**
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- 12. ¿La Evaluación del Desempeño que ha establecido la institución ayuda a desarrollar su carrera profesional?**
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

Totalmente de acuerdo

13. ¿Cree usted que una evaluación del desempeño efectiva, es la que abarca a múltiples evaluadores como: jefe inmediato, compañeros de trabajo, usuarios del servicio que da el empleado, empleados que desempeñan cargos similares?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

14. ¿Está usted de acuerdo que la institución implemente una nueva metodología para la evaluación de su desempeño?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

15. ¿Está de acuerdo que se aplique un proceso de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360° para que su evaluación sea integral: es decir, que usted sea evaluado por parte de su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo y el usuario?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Encuesta: Proyecto de Titulación ☆ Enviar

Preguntas Respuestas **180** Configuración

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL GAD. MUNICIPAL CAMILO PONCE ENRIQUEZ

La presente encuesta tiene como fin un objetivo netamente académico, en el que se pretende conocer cuál es su percepción sobre los procesos de evaluación del desempeño. Su respuesta es anónima por lo que le pedimos contestar con su sinceridad. Agradecemos de antemano su colaboración.

Responder mediante la siguiente escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Encuesta: Proyecto de Titulación ☆ Enviar

Preguntas Respuestas **180** Configuración

Mensaje para los encuestados

Ya no se aceptan respuestas en este formulario

Resumen **Pregunta** Individual

Usuarios que han respondido

- agonzalez@camiloponce.gob.ec
- vjama@camiloponce.gob.ec
- jmerchan@camiloponce.gob.ec
- smontoya@camiloponce.gob.ec
- jmendieta@camiloponce.gob.ec
- dordones@camiloponce.gob.ec
- czanbrano@camiloponce.gob.ec
- jsarango@camiloponce.gob.ec
- egusman@camiloponce.gob.ec

Preguntas Respuestas **180** Configuración

csaraguro@camiloponce.gob.ec

Sexo:
179 respuestas

Sexo	Porcentaje
Masculino	60,9%
Femenino	39,1%

[Copiar](#)

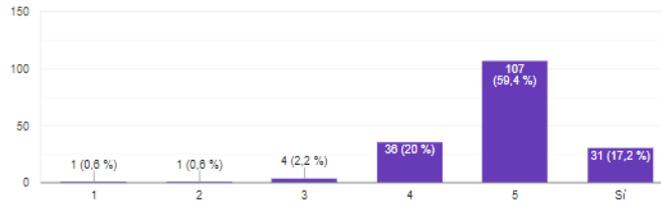
Tiempo que trabaja en la institución:
179 respuestas

- 3 años
- 7 años
- 2 años
- 9 años
- 8 años
- 14 años
- 13 años
- 18 años
- 10 años

¿Conoce usted cuáles son sus funciones, metas y objetivos de su puesto de trabajo o cargo?

[Copiar](#)

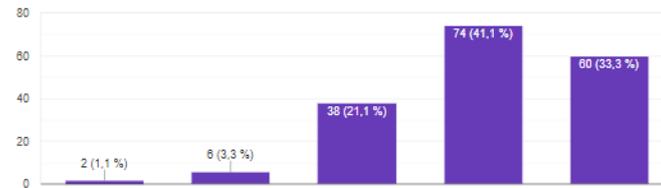
180 respuestas



¿Está usted satisfecho con el proceso de evaluación de desempeño que aplica el GAD. Municipal Camilo Ponce Enriquez?

[Copiar](#)

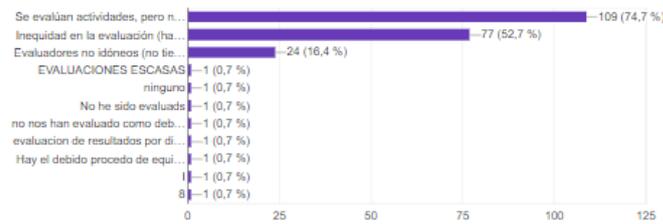
180 respuestas



En caso de no ser satisfactorio, ¿qué aspectos de las siguientes opciones considera usted que se deben corregir? Puede marcar más de una.

[Copiar](#)

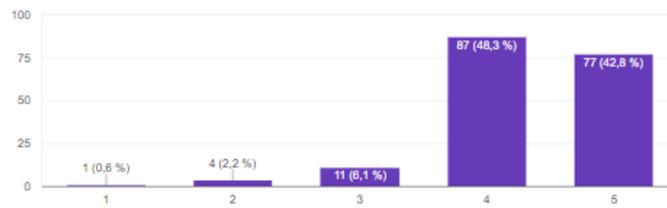
146 respuestas



¿Considera usted, que es de gran importancia que se deban corregir aquellos aspectos limitantes que se presentan en las evaluaciones de desempeño, para que los resultados sean efectivos?

[Copiar](#)

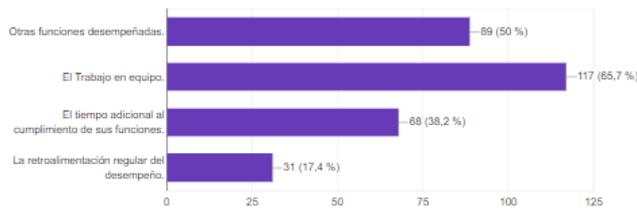
180 respuestas



¿Qué aspectos según su criterio, no han sido considerados en los procesos de evaluación de desempeño, y que deberían ser evaluados, por el aporte que le dan a la institución en la obtención de resultados? Escoja una o varias opciones.

[Copiar](#)

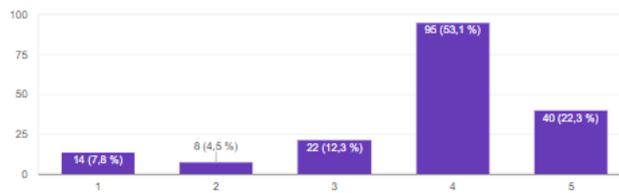
178 respuestas



¿Cuándo se realizan las evaluaciones de Desempeño existe una socialización de los resultados?

[Copiar](#)

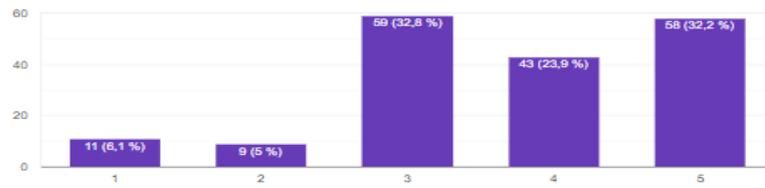
179 respuestas



¿Está conforme con la socialización de los resultados de su evaluación de desempeño, realizado por su jefe inmediato?

[Copiar](#)

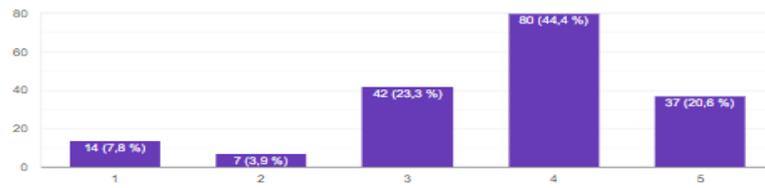
180 respuestas



¿La institución realiza una retroalimentación para ayudar a superar los aspectos negativos de las evaluaciones de desempeño aplicadas?

[Copiar](#)

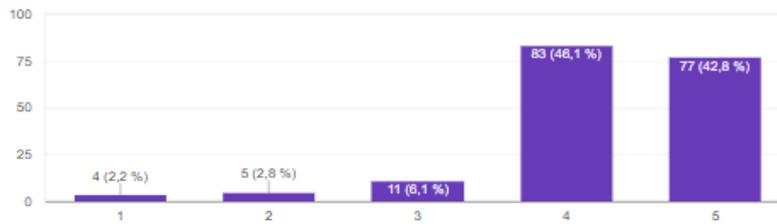
180 respuestas



¿Está de acuerdo que, en base a los resultados de la evaluación de desempeño, la institución realiza programas de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

[Copiar](#)

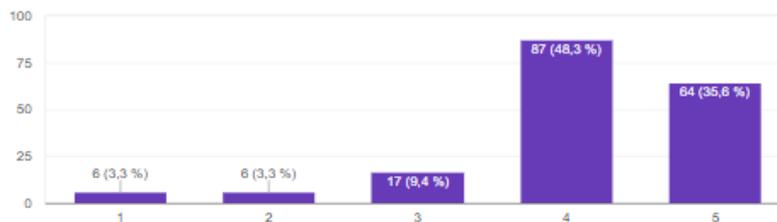
180 respuestas



¿Usted está de acuerdo, que con la evaluación de desempeño aplicada se contribuyó al desarrollo de sus habilidades y mejora de su desempeño laboral?

[Copiar](#)

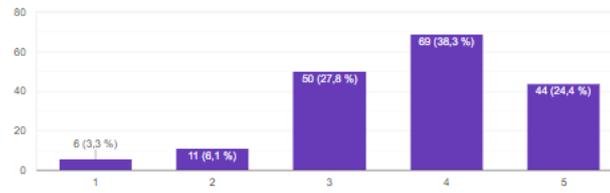
180 respuestas



¿Cree usted que el reconocimiento que da la institución a los funcionarios mejor puntuados en la Evaluación del Desempeño, es el idóneo?

[Copiar](#)

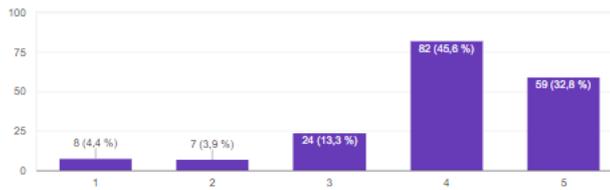
180 respuestas



¿La Evaluación del Desempeño que ha establecido la institución está ligada a desarrollar su carrera profesional en el GAD. Municipal?

[Copiar](#)

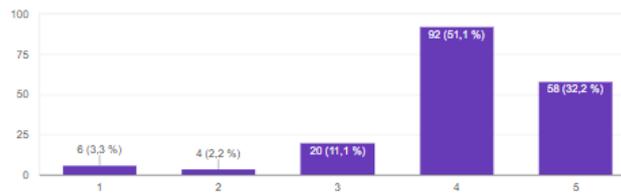
180 respuestas



¿Cree usted que una evaluación del desempeño efectiva es la que abarca a múltiples evaluadores como: jefe inmediato, compañeros de trabajo, usuarios del servicio que da el empleado, empleados que desempeñan cargos similares?

[Copiar](#)

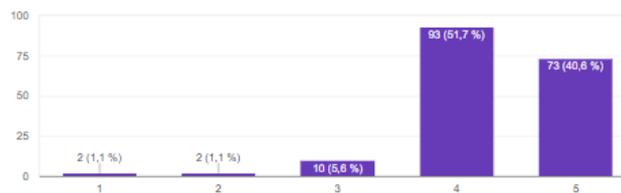
180 respuestas



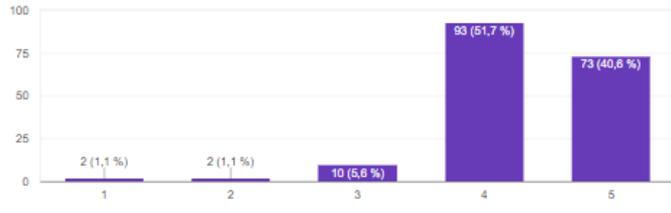
¿Está usted de acuerdo que la institución implemente una nueva metodología para la evaluación de su desempeño?

[Copiar](#)

180 respuestas

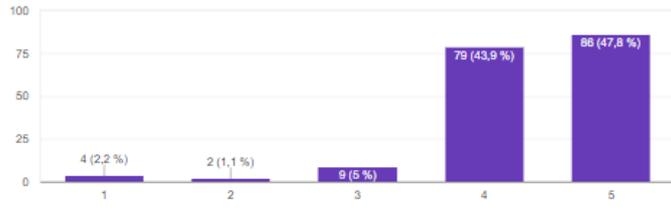


180 respuestas



¿Está de acuerdo que se aplique un proceso de evaluación de desempeño mediante la técnica de 360° para que su evaluación sea integral: es decir, que usted sea evaluado por parte de su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo y el usuario? [Copiar](#)

180 respuestas



Zoom Meeting

considera usted que se deben corregir? Puede marcar más de una.
 a. Se evalúan actividades, pero no hay retroalimentación de los resultados.
 b. Inequidad en la evaluación (hay preferencia por favorecer a ciertos evaluados).
 c. Evaluadores no adóscos (no tienen el perfil para evaluar al funcionario).
 d. Otra, señale cuál.

3. ¿Está conforme con la socialización que se ha realizado con su evaluación del desempeño por parte del jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano?
ESCALA DE LIKERT

4. Cada que tiempo se realiza la Evaluación de desempeño del personal. (1-2-VECES AL AÑO - NO HAN REALIZADO)

5. Actualmente han evaluado su desempeño laboral.

6. ¿La institución comparte los resultados o socializa las evaluaciones de desempeño realizadas al personal?

7. ¿Cuándo presentan resultados negativos dentro del proceso de evaluación de desempeño corren el riesgo de ser removidos del puesto?

8. ¿La institución realiza una retroalimentación para ayudar a superar los aspectos negativos de las evaluaciones de desempeño aplicadas?

9. ¿La institución les brinda reconocimientos por tener un buen desempeño laboral?

10. La evaluación del desempeño ha permitido mejorar su formación profesional.

11. ¿Ha recibido capacitaciones de trabajo durante su estadía en la institución?

12. ¿Está usted de acuerdo que se propongan estrategias para la evaluación de desempeño?

You are viewing Milena Gallardo's screen

CAPITULO III METODOLOGIA CORRECCION 05_09 (1) - Word MILENA JAZMIN GALLARDO MENDOZA

Referencias

Administrar fuentes Estilo: APA Bibliografía

Insertar Tabla de ilustraciones Actualizar tabla Referencia cruzada

Insertar indice Marcar entrada

Insertar nota al final Nota al pie siguiente

Insertar nota al pie Mostrar notas

Tabla de contenido

Investig...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

... las evaluaciones que se han realizado en el CUAL, municipal, han sido basadas en el modelo que se encuentra en la página del ministerio de trabajo, el cual consiste en una evaluación por funciones, donde se evalúa la predisposición de cada una de los colaboradores, calificar el desempeño de cada uno, así mismo, la metas que cada uno debe cumplir, en el caso del departamento de planificación y obras públicas.

3. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño se han aplicado, y con qué frecuencia se la realiza?

En cuanto a la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño, normalmente es una vez al año, al concluir el año fiscal, entre los primeros quince días del mes de Diciembre. Dependiendo de la estabilidad laboral, es decir en el caso de los empleados con nombramiento permanente y los de contrato por servicios ocasionales, se logra determinar, si los empleados con contrato cumplen con las

Marjorie Peralta

Isabel Ramón

Milena Gallardo

