



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

---

**TEMA: “EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA  
DIRECCIÓN DISTRITAL MIES AMBATO”**

---

**AUTOR (A): ROSA GABRIELA FALCÓN MALDONADO**

**AMBATO – ECUADOR**

**AÑO 2021**

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas  
El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniera Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa, Magister, y Doctor Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA., designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “El trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato” elaborado y presentado por la señora Psicóloga Industrial, Rosa Gabriela Falcón Maldonado, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Pública; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**



-----  
*Ing. Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

WALTER  
RAMIRO  
JIMENEZ SILVA

Firmado digitalmente por  
WALTER RAMIRO JIMENEZ  
SILVA  
Fecha: 2021.01.05 16:11:32  
-----05'00"

*Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.*  
**Miembro del Tribunal**

## **Autoría del Informe de Investigación**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: El trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato”, le corresponde exclusivamente a la Psicóloga Industrial, Rosa Gabriela Falcón Maldonado, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Juan Gabriel Saltos Cruz, Magister. Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Firmado electrónicamente por:  
**ROSA GABRIELA  
FALCON  
MALDONADO**

---

Psicóloga Industrial, Rosa Gabriela Falcón Maldonado

cc.0503615064

**AUTORA**



Firmado electrónicamente por:  
**JUAN GABRIEL  
SALTOS CRUZ**

---

Ingeniero, Juan Gabriel Saltos Cruz, Magíster

cc.: 1802570985

**DIRECTOR**

## **Derechos de Autor**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Firmado electrónicamente por:  
**ROSA GABRIELA  
FALCON  
MALDONADO**

---

Psicóloga Industrial, Rosa Gabriela Falcón Maldonado

cc.0503615064

**AUTORA**

## Índice General de Contenidos

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación .....	ii
Autoría del Informe de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General de Contenidos .....	v
Índice de Figuras .....	vii
Agradecimiento .....	viii
Dedicatoria .....	viii
Resumen Ejecutivo.....	x
Executive Summary .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....</b>	<b>3</b>
2.1 Área de Conocimiento .....	3
2.2 Área de Investigación .....	3
<b>3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>3</b>
3.1. Tiempo de ejecución.....	3
3.2. Financiamiento.....	3
3.3. Autora .....	3
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....</b>	<b>4</b>
4.1. Definición del problema de la investigación .....	4
4.2. Objetivos de la investigación.....	9
4.3. Justificación de la investigación .....	10
4.4. Marco teórico referencial.....	11
4.5. Metodología.....	49
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>8. REFERENCIAS CITADAS .....</b>	<b>75</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Diccionario de competencias .....	17
<b>Tabla 2:</b> Resumen de indicadores de la norma técnica de evaluación de desempeño ....	38
<b>Tabla 3:</b> Diferenciación de indicadores de desempeño grupal e individual.....	41
<b>Tabla 4:</b> Diferenciación de indicadores de desempeño grupal e individual.....	55
<b>Tabla 5:</b> Informe consolidado de resultados de evaluación .....	61
<b>Tabla 6:</b> Correlaciones entre las variables de estudio .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1:</b> Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encues .....	67
<b>Ilustración 2:</b> Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encuesta .....	67
<b>Ilustración 3:</b> Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encuesta .....	68
<b>Ilustración 4:</b> Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encuesta .....	68
<b>Ilustración 5:</b> Escala de interpretación de Pearson .....	70
<b>Ilustración 6:</b> Regresión lineal entre Trabajo en Equipo y Evaluación del Desempeño	72

## Agradecimiento

En primera instancia, mi agradecimiento a mi padre celestial, a quien hace de lo imposible lo posible, a Dios, que me ha enseñado su propósito en mi vida, mediante su palabra, llenando de fe, bendiciones, esperanza y amor mi camino.

Al hombre que Dios escogió como mi compañero de vida, mi esposo, Víctor Barreros, por ser mi apoyo incondicional, y motivación en todo momento, a mi hijo Emilito Barreros por ser un niño comprensible y amoroso, quien con su noble corazón me enseña a ser mejor persona cada día. A mi amada madre Francisca Maldonado, por siempre creer en mí, por ser mi ángel y mi inspiración en cada paso que doy. A mi hermanito Andrés Falcón, por ser un gran ser humano, lleno de innumerables virtudes. Así también agradezco a mis abuelitos, Santos Maldonado y Rosita Salazar por sus sabios consejos y ejemplo de perseverancia y amor que me han brindado.

Mis agradecimientos al Ing. Mg. Santiago Verdesoto; al Ing. Mg. Juan Saltos y a los distinguidos miembros del tribunal, por todos los conocimientos impartidos, profesionalismo, apoyo y sobre todo la afabilidad que siempre demostraron.

Finalmente agradezco a la Dirección Distrital Mies Ambato por toda la apertura brindada para la ejecución de esta investigación.

## Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi corazón y gratitud a Dios, porque nunca desvaneció mi fe, y me impulsó a llegar con éxito a este gran paso de mi camino profesional. Con mucho amor a mi esposo e hijo, que siempre han sido mi mejor equipo y motivación para volar muy alto, los amo eternamente. A mi madrecita, hermano, abuelos y demás familiares por demostrarme su cariño, confianza y apoyo incondicional a cada momento.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018**

**TEMA:** “El Trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los Servidores Públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato”

**AUTORA:** Psicóloga Industrial, Rosa Gabriela Falcón Maldonado

**DIRECTOR:** Ingeniero Juan Gabriel Saltos Cruz, Magíster

**FECHA:** 14 de marzo del 2020

**Resumen Ejecutivo**

El trabajo en equipo en la actualidad es considerado como una competencia indispensable para el correcto desempeño de los trabajadores en las organizaciones, dejando atrás el trabajo de manera individual y priorizando las funciones entre dos o más trabajadores para el logro de determinados resultados (Torrelles Nadal, 2011). Sin embargo, el trabajo en equipo en las instituciones públicas tiende a ser muy precario, e irrelevante, perjudicando enormemente al ambiente laboral e incluso el desempeño laboral de los servidores públicos. Por tal motivo y bajo lo expuesto, el órgano de control y rector de las instituciones públicas “Ministerio del Trabajo” mediante un acuerdo ministerial pretende resaltar esta competencia dentro de las instituciones públicas, expidiendo la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, mediante el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, de marzo del año 2018, siendo de aplicación obligatoria para todas las instituciones públicas establecidas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Sector Público-LOSEP; dicha norma técnica cuenta con cinco factores de evaluación, siendo estos los siguientes: Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno; niveles de eficiencia

del desempeño individual; niveles de satisfacción de usuarios externos; niveles de satisfacción de usuarios internos y cumplimiento de normas internas, los mencionados factores permiten medir el desempeño de manera tanto grupal como individual de los servidores públicos, comprendida y evaluada durante el año fiscal. La metodología aplicada en este proyecto de investigación es descriptiva y correlacional de tipo transversal. Fundamentadas en cuerpo de conocimientos sustanciales de autores como Alfonso, Serrate (2011), ley orgánica del sector público, acuerdos ministeriales, y una serie de contribuciones académicas que refuerzan la investigación. Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Coeficiente de Pearson (1;  $p$ -valor < 0.05), utilizado para la medición de la correlación de las variables de estudio, mismo que determinó una relación positiva, grande y perfecta, entre el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño.

**DESCRIPTORES:** TRABAJO EN EQUIPO, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, RELACIÓN, TALENTO HUMANO, LEY ORGÁNICA DEL SECTOR PÚBLICO, NORMA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ACUERDO MINISTERIAL, INSTITUCIONES PÚBLICAS.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018**

**TEMA:** TEAMWORK AND THE EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE PUBLIC SERVANTS OF THE MIES AMBATO DISTRICT ADDRESS

**AUTHOR:** Psicóloga Industrial Rosa Gabriela Falcón Maldonado

**DIRECTED BY:** Ingeniero Juan Gabriel Saltos, Magister

**DATE:** March 14, 2020

**Executive Summary**

Teamwork is currently considered as an indispensable competence for the correct performance of workers in organizations, leaving behind work individually and prioritizing the functions between two or more workers to achieve certain results (Torrelles Nadal, 2011). However, teamwork in public institutions tends to be very precarious and irrelevant, greatly damaging the work environment and even the job performance of public servants. For this reason and under the above, the control and governing body of public institutions "Ministry of Labor" through a ministerial agreement intends to highlight this competence within public institutions, issuing the Technical Standard for Performance Evaluation, through the Ministerial Agreement No. MDT-2018-0041, of March 2018, being of mandatory application for all public institutions established in article 3 of the Organic Law of the Public Sector-LOSEP; Said technical standard has five evaluation factors, these being the following: Operational management indicators of each unit or internal process; Efficiency levels of individual performance; satisfaction levels of external users; satisfaction levels of internal users and compliance with internal

regulations; The aforementioned factors make it possible to measure both group and individual performance of public servants, understood and evaluated during the fiscal year. The methodology applied in this research project is descriptive and cross-sectional correlational. Based on a substantial body of knowledge from authors such as Alfonso, Serrate (2011), organic law of the public sector, ministerial agreements, and a series of academic contributions that reinforce the research. The results obtained by applying the Pearson Coefficient (1; p-value <0.05), used to measure the correlation of the study variables, which determined a positive, large and perfect relationship between teamwork and performance evaluation.

**KEYWORDS:** TEAMWORK, PERFORMANCE EVALUATION, HUMAN TALENT MANAGEMENT, RELATIONSHIP, HUMAN TALENT, ORGANIC LAW OF THE PUBLIC SECTOR, TECHNICAL STANDARD FOR PERFORMANCE EVALUATION, MINISTERIAL AGREEMENT, PUBLIC INSTITUTIONS.

## INTRODUCCIÓN

*La presente investigación está compuesta según se detalla a continuación:*

*En la parte inicial se menciona el tema del proyecto de investigación: El Trabajo en equipo y la Evaluación del Desempeño de la Dirección Distrital Mies Ambato; así como también indicamos la línea investigativa del programa de posgrado, detallando el área de conocimiento: Educación Comercial y Administración, y el área de investigación: Desarrollo Territorial y Empresarial.*

*En igual forma también mencionamos el tiempo de ejecución, el financiamiento y los autores del proyecto de investigación. Concerniente, se determinó el problema de la investigación, realizando un análisis desde una perspectiva a nivel macro, meso y micro. Posteriormente se procedió a plantear los objetivos tanto el general como los específicos, en igual forma la justificación de la investigación.*

*Con respecto al marco teórico referencial, aquí se resaltaron los antecedentes investigativos, en donde se recopiló varios análisis de distintos autores referentes al tema de investigación, destacando además varios análisis sustanciales propicios de las variables a investigar conjuntamente con sus categorías; consecutivamente se procedió a determinar la población y muestra de la investigación.*

*En cuanto a la metodología utilizada, se lo hizo desde un enfoque cuantitativo así mismo se empleó la modalidad de campo siendo este una fuente de investigación primaria que permitió recopilar información en el lugar de los hechos para un análisis más auténtico y mayor nivel de confianza de los datos e información; subsiguiente, se aplicó una investigación bibliográfica-documental, con el objeto de tener un extenso conocimiento para nuestra investigación, mediante diversas fuentes como: libros, revistas, artículos científicos, normas técnicas, entre otros.*

*Por cuanto al nivel de investigación fue de tipo descriptiva misma que permitió interpretar el comportamiento de las variables, llegando un amplio análisis para medir las variables de estudio.*

*Finalmente, en los resultados de la investigación se optó por el método estadístico de correlación de Pearson, con el cual cumplimos los supuestos estadísticos, obteniendo*

*una asociación positiva grande y perfecta (1; p-valor < 0.05), demostrando de esta manera la relación existente de las variables en estudio.*

## **1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

“El trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato”

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1 Área de Conocimiento**

Educación Comercial y Administración

### **2.2 Área de Investigación**

Desarrollo Territorial y Empresarial

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

Mayo 2019 - Mayo 2020

### **3.2. Financiamiento**

USD \$1.500,00

### **3.3. Autora**

**Nombre:** Falcón Maldonado Rosa Gabriela

**Grado académico:** Psicóloga Industrial

**Teléfono:** 0987254402

**Correo electrónico:** [gabyfalcomn@yahoo.com](mailto:gabyfalcomn@yahoo.com)

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

La evaluación del desempeño en los servidores públicos en la actualidad es un elemento fundamental de la cultura administrativa para la administración pública efectiva, ya que contribuye a la visualización de los aportes y logros obtenidos por los funcionarios públicos. Además, permite buscar dinámicas de mejoramiento para el alcance de los objetivos institucionales (Pérez, 2002). Todos los servidores públicos son responsables del cumplimiento de metas dentro de su puesto de trabajo. En este sentido, el logro, el alto desempeño y un adecuado trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo y superiores, mantiene al personal motivado e identificado con la institución.

En este contexto, el trabajo en equipo está ligado a la obtención de excelentes resultados en la evaluación del desempeño, por tanto, el trabajo en equipo es la virtud de establecer grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes (Torrelles, 2011). Es importante establecer una dinámica de trabajo en equipo adecuada al ejecutar actividades cotidianas entre compañeros de trabajo. Esta acción permite que cada funcionario se encuentre identificado con la institución. Además, se encamina el logro de objetivos estratégicos institucionales a través de la generación de un cuantioso desempeño laboral.

Entre el siglo XIX y XXI, el pensamiento de las empresas fue dominado por un movimiento llamado “Management Científico”, caracterizado por la corriente del pensamiento de Taylor y Fayol, quienes presentaron la concepción filosófica de “la motivación”; este trabajo fue inspirado en el del hedonismo, en donde se consideraba el placer como fundamento de vida. En consecuencia, se puede afirmar que los hedonistas viven para disfrutar los placeres, evadiendo el dolor. Taylor y Fayol consideraban que los hombres trataban de obtener el máximo placer, a cambio de un insignificante esfuerzo.

Se puede afirmar, que esta teoría aplicada al mundo laboral afirma que “los hombres podrían sentir antipatía por todo lo que implica el trabajo, en cuanto a esfuerzos y responsabilidades se trata”. En este sentido, el principal objetivo de la fuerza de trabajo dentro de las organizaciones es prestar sus servicios reactivos. Dicho de otra forma, no ir más allá de obtener un salario y satisfacer sus necesidades individuales al margen de su trabajo, sin tomar en consideración factores como el trabajo en equipo y desempeño laboral; como deducción se puede inferir, que su única motivación era únicamente el rédito económico.

En el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas y consigo nuevos conceptos de administración. En esta etapa se tratan nuevos conceptos como: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, desempeño laboral, entre otros; logrando alcances teóricos que sobrepasan los temas ortodoxos de autoridad, jerarquía y racionalización. Aquí aparece la experiencia de Hawthorne, planteado en el Consejo Nacional de Investigación mediante un experimento ejecutado en la fábrica Western Electric Company (Chicago).

Este ensayo científico fue liderado por Elton Mayo, en el cual, quiso determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y el desempeño de los obreros en la producción. Los estudios obtenidos de Hawthorne fueron muy sorprendentes, tanto que impactaron a los investigadores como a los gerentes de planta, ya que pudieron determinar que las condiciones socio psicológicas del ambiente laboral, podían ser más importantes que las condiciones físicas. Dentro de los primeros estudios se pudo detectar que cuando mejor eran las condiciones de iluminación, mejor era su productividad y tendía a incrementar de igual manera los equipos de trabajo, pues era evidente que otros factores además de la iluminación estaban influyendo en el desempeño de los colaboradores siendo esto lo más alentador de los resultados del ensayo (Hart, 2012).

Dicho ensayo en poco tiempo se volvió muy conocido, pues consecutivamente a esto, iniciaron más investigaciones tales como: el estudio de la fatiga, los accidentes de trabajo, turnover (rotación de personal), efecto de las condiciones físicas del lugar de

trabajo sobre su productividad, desempeño laboral, entre otras. Gracias a estos experimentos se pudo demostrar que existen factores intangibles primordiales dentro de las organizaciones, enfocados al bienestar de los trabajadores.

Acotando a la mencionada teoría, podemos recalcar que en las organizaciones es fundamental que el personal mantenga no solo un adecuado lugar de trabajo, si no que el trabajo en equipo, la comunicación la motivación, el compañerismo, siempre estén relacionados, todo esto, con la finalidad de obtener un excelente desempeño laboral de los trabajadores. De acuerdo con Guasch (2007) expresa que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados unos de otros, si no que notablemente se encuentran unidos entre sí, generalmente en los marcos de los grupos; por tal motivo es importante se incentive a trabajar en equipos de trabajo mediante tareas y dinámicas que coadyuven a que esto suceda, pues los empleados de una u otra manera siempre tendrán que relacionarse en la organización.

La cultura colectiva que se maneja en Latinoamérica tiende a favorecer a los equipos de trabajo en varios ámbitos. Esto se da ya que los latinoamericanos valoran mucho las relaciones sociales e interpersonales, generadas mediante la comunicación asertiva de unos a otros y la empatía entre compañeros de trabajo, factores fundamentales para establecer equipos de trabajo. Uno de los inconvenientes existentes en la Región para la ejecución de un adecuado equipo de trabajo, es la tensión que existe por compartir la autoridad, o a su vez la descentralización que chocan con preferencias latinoamericanas por la jerarquía empresarial.

En las organizaciones Latinoamericanas, se manifiesta que los ejecutivos de alto nivel de educación son quienes se encuentran óptimos para liderar a un grupo de personas. Por ende, estos son los más aptos para la toma de decisiones en las empresas. Sin embargo, los colaboradores que se encuentran en un nivel bajo o nulo de escolaridad, les parece más fácil depender de un superior o de un jefe inmediato con el objetivo de evitar la responsabilidad de toma de decisiones en la organización.

En América Latina, la toma de decisiones compartida con la gerencia se orienta a una administración de modelo híbrido, pues este modelo evita la existencia de conflictos y

enfrentamientos entre los superiores y los compañeros de trabajo. Esto conlleva a un tipo de liderazgo directivo, con el objeto de mediar entre las partes que se encuentran en conflicto. Por tal razón, se puede destacar la importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones de Latinoamérica, ya que estos facilitan la colaboración y el compromiso para el alcance de los objetivos, metas planteadas y un adecuado desempeño laboral en las empresas (Elvira, 2005).

De acuerdo con Pita Beramatos (2019) comenta que estudios realizados en Latinoamérica en los últimos años, se encontró que uno de los factores más influyentes del desempeño laboral es la satisfacción laboral, y que estos dependen de factores intrínsecos como es la motivación, el trabajo en equipo, la resiliencia y la autoeficacia; y de factores extrínsecos como lugar de trabajo, limpieza, entre otros; sin embargo es importante destacar que cada factor positivo que ayude a las organizaciones y mejore las relaciones interpersonales entre trabajadores de la empresa y directivos, son vitales para un correcto desempeño y productividad de las mismas. Así mismo para Aguado López (2016) expresa que entre los elementos que han servido como estrategias o mecanismos colaborativos en las empresas e instituciones, se encuentra además la evaluación del desempeño, herramienta que sirve para medir aspectos internos y externos en función a la organización.

El Trabajo en equipo en el Ecuador es una temática moderna que actualmente se encuentran abordando varias instituciones tanto públicas como privadas debido a su gran importancia y contribución que esta permite. En lo que corresponde al sector público, el Ministerio del Trabajo, mediante el Reglamento de la Ley Organica del Servicio Público, ha visto la necesidad de promulgar el trabajo en equipo mediante la evaluación del desempeño de los servidores públicos, así como lo indica el art. 219 inciso d) de dicho reglamento: *Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados de liderazgo de los procesos internos, uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de la y los colaboradores* (Servicio, 2016).

En este sentido, es importante que las Unidades de Administración del Talento

Humano- UATH de las instituciones del Estado, sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP, registren la información en el sistema de evaluación del desempeño, según como lo establece la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño (MDT-2018-0041), y bajo el instructivo de evaluación emitida por el Ministerio del Trabajo, considerando que el trabajo en equipo será una competencia obligatoria de los servidores públicos.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social, al ser una institución del estado sujeta a la Ley Orgánica Del Servicio Público-LOSEP, debe acatarse a todos los acuerdos ministeriales emitidos por las instituciones de ente regulador y controlador, así como lo es el Ministerio del Trabajo, sin embargo cada institución es la encargada de realizar sus reglamento interno así como también el estatuto organizacional por procesos, los mismos que se encontrarán alineados a la misión institucional y de acuerdo a su estructura organizacional, mismos que deberán ser aprobados por el Ministerio del trabajo a través de la Subsecretaria de Fortalecimiento.

Bajo este contexto el Ministerio de Inclusión Económica y Social resalta el trabajo en equipo, en el estatuto orgánico de gestión organizacional vigente, dentro del 2.1.1 Gestión de Inclusión Social inciso q. *Implementar instancias formales y regulares de gestión, para institucionalizar el trabajo en equipo y la gestión por resultados con las dependencias a su cargo* (Mies, 2015). Por tal motivo el trabajo en equipo debe ser considerado como primordial dentro de las Coordinaciones Zonales y Direcciones Distritales, buscando mecanismo que promuevan la implementación del mismo; así mismo dentro del reglamento interno vigente del Ministerio de Inclusión Económica y Social, se puede encontrar en el capítulo VIII de la Salud Ocupacional, en su artículo 87, en el que manifiesta *Bienestar Social.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social, procurará el desarrollo profesional y personal de la y lo servidores, para lo cual la UATH, y/o sus unidades a nivel desconcentrado diseñarán sistemas de protección laboral y de bienestar social, que conduzcan al mejoramiento de la eficiencia y productividad conforme a la visión y objetivos institucionales.* Finalmente, el artículo 89 del mismo reglamento interno indica, *Plan de acción*

*cultural y deportiva. - La UATH y/o sus unidades a nivel desconcentrado, planificarán y ejecutarán actividades sociales, culturales y deportivas tendientes a conseguir un clima organizacional favorable y adecuado (Social, 2018).*

De acuerdo con este estatuto y reglamento interno el Ministerio de Inclusión Económica y Social, se puede identificar que el trabajo en equipo es una variable que si tiene relevancia en ciertas ocasiones, sin embargo no ha sido muy estudiada e implementada dentro de cada una de las coordinaciones, específicamente en la Dirección Distrital Mies Ambato; Por tal motivo el distrito trata de implementar mecanismos que refuercen esta variable mediante el plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo de competencias, obtenido de los resultados de la evaluación del desempeño de los servidores públicos, y que de acuerdo a la norma técnica de evaluación del desempeño, las unidades administrativas de talento humano (UATHS), deben realizar de manera obligatoria, un informe consolidado o feedback de los resultados de la evaluación del desempeño con la finalidad se puedan detectar brechas o necesidades de desarrollo de competencias en la institución y se proponga dentro del plan de mejora institucional (Trabajo, 2018).

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la incidencia del Trabajo en Equipo en la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección distrital Mies Ambato.

### **Objetivo específico**

- 1) Caracterizar fuentes bibliográficas relacionadas con el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño, con el fin de determinar su covarianza.
- 2) Diagnosticar el estado actual del trabajo en equipo con la evaluación del desempeño en la Dirección Distrital Mies Ambato.

- 3) Evidenciar la existencia de un plan de mejoramiento de desempeño institucional en la Dirección Distrital Mies Ambato.

### **4.3. Justificación de la investigación**

La presente investigación está enmarcada a la vigente norma técnica de evaluación del desempeño-0041, en el cual los funcionarios públicos son medidos anualmente mediante 5 factores, mismos que se encargan de medir la operatividad de cada una de las áreas y el desempeño tanto grupal como individual de los funcionarios, con la finalidad de poder cumplir de manera satisfactoria los objetivos institucionales.

Por tal motivo la presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los empleados de la Dirección Distrital Mies Ambato, los mismos que contribuirán para el logro de resultados institucionales, creando planes de mejoramiento institucional, enfocados al trabajo en equipo, y buen clima laboral. De acuerdo con Malpica (2014) expresa la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones, ya que es cada vez más común utilizar esta metodología en las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, siendo considerado como recurso primordial en la estructura organizacional, generando valor agregado y permitiendo un trabajo más satisfactorio y productivo.

Es importante acotar que las instituciones públicas están obligas a cumplir con distintas normas de control interno que apunten al cumplimiento de los objetivos institucionales, en el cual se incluyan políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación anual, por tal motivo y bajo antecedentes legales, los superiores están obligados a realizar la evaluación de desempeño anual a cada uno de sus servidores, con la finalidad de tomar decisiones de mejora en el siguiente año. La importancia del control interno en las instituciones públicas, es una función muy relevante a cargo de la máxima autoridad de las instituciones públicas, pues este es el responsables del sistema interno de la institución, y será a quien recaiga las

disposiciones y lineamientos que se deberán cumplir de manera estricta para el alcance de los objetivos institucionales (Poveda, 2016).

Esta investigación será de gran utilidad para la Dirección Distrital Mies Ambato, ya que se podrá identificar varios factores que entorpecen al trabajo en equipo y la evaluación del desempeño en la institución.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

Luego de valorar teóricamente el tema en investigación, se ha podido identificar varias lecturas que han servido de refuerzo para ampliar nuestro tema a investigar. Entre las lecturas más relevantes se destaca las siguientes:

##### *Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*

La evaluación del clima organizacional del equipo de trabajo es una característica fundamental de los mismos, por lo que influye sobre los resultados de los equipos y experiencias laborales de sus integrantes. Cabe también señalar que el comportamiento individual es también un factor importante dentro del proceso, ya que ayuda a la mejora de los resultados de evaluación (Serrate, 2014).

##### *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral*

Las percepciones de los trabajadores del lugar donde laboran, el lugar de trabajo, las condiciones, las herramientas influye en el trabajo en equipo, y esto a su vez va encaminado a los resultados de la evaluación del desempeño y la predisposición que el equipo de trabajo tenga. En consecuencia, un buen clima en las organizaciones ayuda que exista un confortable ambiente de trabajo, los trabajadores se encuentren motivados, y tengan buena comunicación con sus autoridades, lo que llevará a un buen rendimiento organizacional (Zenteno, 2016).

##### *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*

La evaluación del desempeño es considerada como una herramienta de medición, de tal manera que en la actualidad se trata de crear varios diseños que se acoplen a las necesidades organizacionales, mismas que puedan medir el desarrollo eficiente de sus

funciones, y el comportamiento de los trabajadores en su puesto de trabajo, de tal manera que se ha creado varias técnicas, instrumentos que aporten a verificar cuales son los resultados obtenidos mediante una evaluación del desempeño, ya sí poder tomar las decisiones respectivas para mejora de as organización (Rivera, 2014).

#### *Comunicación afectiva y desempeño laboral en Educación Básica*

La comunicación asertiva es una herramienta fundamental dentro de las organizaciones pues esta ayudará a unificar actividades; a optimizar tiempo y recursos; además una comunicación efectiva ayuda y facilita el trabajo, lo que incentiva a los colaboradores al trabajo en equipo, para el alcance de los objetivos deseados (Romero, 2014).

#### *Indicadores de Gestión*

Los indicadores de gestión dentro de las empresas son de gran importancia ya que miden el desempeño de algunas áreas, estas son creadas de acuerdo a sus condiciones tanto internas como externas, y siempre deben estar alineadas a la cultura organizacional para cumplimiento de los objetivos planteados; por tal motivo es indispensable que todas las áreas trabajen en equipo con la finalidad de mantener un buen ambiente laboral, y cumplir con los objetivos deseados (Macías, 2014).

#### *Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*

Dentro de las instituciones públicas se debe tener instrumentos de evaluación capaces de cubrir las necesidades de estas y que cuenten con estándares modernos y tecnología adecuada con el objetivo de realizar una eficaz gestión; actualmente existen países que siguen planes de evaluación modernos como Chile, Colombia y Costa Rica (Bozzi, 2014).

#### *Políticas públicas: formulación y evaluación*

La evaluación del desempeño en las instituciones públicas siempre debe estar alineado al plan de desarrollo nacional, por tal motivo lo que se va a evaluar debe cumplir con

los objetivos institucionales y teniendo resultados significativos que aporten a la sociedad, por tal motivo es responsabilidad de la máxima autoridad evaluar a sus servidores públicos y realizar un feedback de los resultados con la finalidad de tomar decisiones y realizar actividades de mejora en los siguientes años (Winchester, 2016).

## **Trabajo en equipo**

Para la existencia del trabajo en equipo es fundamental que exista integración entre el equipo de trabajo, para lo cual este rol únicamente lo puede manejar un buen líder, generando estrategias de motivación que permitan, observar sus comportamientos y cualidades y así poder desarrollar al máximo las competencias de cada uno de sus integrantes; por tal motivo tener un adecuado liderazgo, contribuirá no solo a cumplir los objetivos que la empresa desea alcanzar, si no también generará un excelente clima laboral, con la finalidad que el trabajador se sienta satisfecho e identificado con la empresa (Enríquez, 2016).

Acotando la investigación de Alles (2005) indica que un equipo de trabajo, es un conjunto de personas lo cuales tienen un objetivo en común, y por tal motivo son responsables de los resultados y alcance de objetivos deseados; además, señala que el trabajo en equipo es considerado como una competencia gerencial, característica intrínseca que debe tener un buen líder, para enfrentar los retos del siglo XXI (Morales, 2018).

### *Historia del Trabajo en Equipo*

Al final del siglo XIX, y hasta principios del siglo XXI, el pensamiento de las empresas fue dominado por un movimiento llamado “Management Científico”, que se caracterizaba por el trabajo realizado de Taylor y Fayol, quienes se contentaron con una concepción de la motivación; para lo cual se inspiraron en el principio de hedonismo, mismo que consistía en considerar el placer como la finalidad del objetivo de la vida, en conclusión, se puede manifestar que los hedonistas viven para disfrutar los placeres , evadiendo el dolor. Pues según Taylor y Fayol consideraban que los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un insignificante esfuerzo.

Todas estas teorías aplicado al mundo del trabajo, se puede resumir “que los hombres podrían sentir antipatía, por todo lo que implica el trabajo en cuanto a esfuerzos y responsabilidades se trata”, ya que su principal objetivo dentro de las organizaciones donde prestan sus servicios no va más allá de obtener un salario y satisfacer sus

necesidades individuales, que se encuentran al margen de su trabajo. Como deducción se puede manifestar que su única motivación era únicamente la económica.

En el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas, quien trae consigo nuevos conceptos de lo que se trata la administración, aquí ya no solo se habla de autoridad, jerarquía y racionalización, si no de conceptos como motivación, liderazgo, trabajo en equipo entre otros. Aquí aparece la experiencia de Hawthorne, en el cual el Consejo Nacional de Investigación mediante un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, ubicada en Chicago, y liderada por Elton Mayo, quiso determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción, dicho experimento en poco tiempo se volvió muy conocido, pues consecutivamente a esto, iniciaron más investigaciones tales como: el estudio de la fatiga, los accidentes de trabajo, turnover (rotación de personal), efecto de las condiciones físicas del lugar de trabajo sobre su productividad. Gracias a estos experimentos dicha empresa manejaba una política, que se enfocaba en el bienestar de los obreros, impulsando la motivación no solo económica si no personal de cada trabajador brindando buenas condiciones en sus áreas de trabajo (Caicedo, 2010). Como conclusión se puede evidenciar que esta teoría de relaciones humanas se enfatiza en la motivación del trabajador vista más allá del lado económico, intensificando la importancia de cada trabajador en la organización y de los grupos de trabajo, ya que consideraban que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados unos de otros, si no que notablemente se encuentran unidos entre sí, generalmente en los marcos de los grupos (Guasch, 2007).

#### *Importancia del Trabajo en Equipo en las organizaciones actuales*

Todo éxito de una organización depende de un equipo de trabajo comprometido, mismo que se identifique con su empresa y además sienta satisfacción por trabajar, por lo que es fundamental tener en cuenta el factor del talento humano para lograr buenos resultados. En definitiva, el valor intrínseco de toda organización corresponde a sus activos intangibles, es decir que no se pueden ver, pero que estos consisten en la verdadera riqueza de toda empresa, llevando así al éxito o fracaso de estas. Estos

activos intangibles componen el pilar de la innovación y de la competitividad, en una época cambiante y globalizada, además estos mismos activos intangibles depende de lo que en la actualidad se denomina capital humano, que son el conjunto de varios talentos, que interactúan en un contexto organizacional, misma que genere un respaldo e impulso a cada trabajador. Por tal motivo es fundamental la intervención del capital humano, de la persona líder y sus estrategias de motivación para establecer los equipos de trabajo y poder lograr las metas establecidas (Toro, 2015). Bajo esta definición, se puede recabar que el trabajo en equipo siempre tendrá objetivos y metas en común y además es relevante que cada individuo que conforma el equipo se encuentre sumamente identificado y motivado, pues estos dos factores serán quienes brinden impulso a los trabajadores para que sus resultados sean los óptimos y satisfactorios para la organización.

Como todo equipo de trabajo debe existir normas y reglas que estos deben cumplir, pues es fundamental para poder llevar a cabo sus actividades propuestas, de acuerdo con Cifuentes (2015) serían las siguientes:

- Incentivar a una comunicación asertiva y eficaz entre sus miembros del equipo.
- Realizar exposiciones claras y contundentes, con ideas concisas.
- Todos los miembros del equipo deberán justificar sus aportaciones realizadas, con la finalidad que estos tengan más validez.
- Aportar con varias ideas y argumentos.
- Facilitar el acceso de la información.
- Conciliar todas las actividades llevadas a cabo, con la finalidad que el producto final sea el resultado de los acuerdos establecidos por todos los miembros del equipo.
- Tener presente todos los recursos que cuentan, y cuáles serían los que necesitarían podrán llevar a cabo el proyecto o actividad.
- Elaboración un plan de acción, en el que conste desde el tiempo que durará y los resultados que obtendrán.
- Cada miembro deberá asumir una responsabilidad individual.
- Crear lazos de confianza y de afectividad entre todo su equipo.

*El Trabajo en Equipo en las instituciones públicas*

De acuerdo con Reyna (2014) en el diccionario de competencias en la administración pública de Iberoamérica, se establecen varias competencias comportamentales, que engloban el conjunto de conocimientos (saber), y destrezas y habilidades (hacer), características subyacentes, deseables en los servidores públicos, que brindan sus servicios en instituciones del estado de esta Región; de tal manera estas competencias serían las siguientes:

**Tabla 1:** *Diccionario de competencias*

<b>Competencias</b>	<b>Comportamientos asociados</b>	
1. Compromiso con la calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El servidor público conoce los estándares solicitados de la meta que se desea alcanzar.</li> <li>-El servidor público conoce de los indicadores a evaluar sobre las actividades</li> <li>-El servidor público incentiva las metas en la institución.</li> <li>-El servidor público es comprometido, cumple normas y apoya a la institución en situaciones complicadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecuta todas sus actividades minimizando riesgos en su ejecución.</li> </ul>
2. Conciencia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El servidor público conoce e identifica los objetivos de la institución y busca estrategia para el logro de este.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El servidor público conoce las estructuras de poder y la toma de decisiones</li> </ul>
3. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El servidor público actúa de manera oportuna, para la creación de oportunidades y además trata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El servidor público actúa de manera rápida y</li> </ul>

	de evitar problemas en la consecución de metas institucionales	decisiva ante alguna emergencia
4. Integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El servidor público tiene libertad de expresión</li> <li>-El servidor público busca estrategias de comunicación asertiva al momento de transmitir su posición</li> </ul>	- El servidor público actúa en armonía con lo que piensa y se ve en la capacidad de afrontar y asumir sus errores.
5. Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El servidor público lleva en marcha rápidamente los cambios requeridos.</li> <li>-El servidor público identifica los cambios y realiza diferentes estrategias para implementar en la institución.</li> </ul>	-El servidor público tiene la capacidad de comprometerse con las nuevas iniciativas.
6. Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El servidor público responde de manera positiva a pesar de la tensión o estrés</li> <li>-El servidor cumple con los tiempos establecidos y calidad del trabajar a pesar de que este sea solicitado de manera urgente</li> </ul>	-El servidor público es capaz de ignorar distintas situaciones que produce desagrados y continúa con la función que realiza.
7. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El servidor público aporta con varias ideas para alcanzar los objetivos y metas propuestas</li> </ul>	-El servidor público sabe escuchar y valorar cada aporte de sus integrantes de su equipo, además

	<p>-El servidor público identifica claramente cuáles son los objetivos de su equipo de trabajo, y orienta su trabajo para el cumplimiento de estos.</p> <p>-El servidor público identifica las cualidades de cada integrante de su equipo de trabajo e implanta estrategias para fortalecer sus habilidades y desarrollarlas.</p>	<p>busca estrategias adecuadas para desarrollar y potenciar las competencias de cada uno.</p>
8.Responsabilidad	<p>-El servidor público cumple con los compromisos adquiridos en la institución, en cuanto tiempo y actividades.</p>	<p>El servidor público asume las consecuencias de sus actos en especial cuando provoca algún inconveniente y busca estrategias para repararlo.</p>

Fuente: Tabla de competencias (Reyna, 2014)

### **Comportamiento organizacional**

El comportamiento de los individuos dentro de la organización, pueden provocar diferentes tipos de aspectos en las empresas, sean estos positivos o negativos, acaparando índoles tanto sociales, económicos, tecnológicos, antropológicos; es decir gran parte del desarrollo de la empresa dependerá del comportamiento de los trabajadores en las instituciones sean públicas y privadas, pues es importante generar un ambiente laboral adecuado con la finalidad nuestros trabajadores se sientan comprometidos con los objetivos institucionales. Por otro es también indispensables que, por parte de las empresas, exista una adaptación correcta a los distintos cambios que el mundo y la globalización presenta, sean tecnológicos, sociales o económicos, sin causar ningún tipo de disturbio o afectación en su ambiente laboral (Mora, 2015).

De acuerdo con Alles (2013) hace un breve análisis entre conducir y comportamiento organizacional, pues indica que estas dos variables tienen mucho en común, por lo que hace referencia a que conducir a personas dentro del ámbito laboral es conocer, observar y actuar sobre los comportamientos tanto de la persona que conduce, como los de quien conduce (trabajadores, colaboradores, subordinados); ya que estos tienen comportamientos distintos que pueden ayudar a diferenciar, uno de otros. De tal manera, conducir a individuos dentro del área laboral, no solo implica, el marco de empresas grandes o pequeñas, si no que hace referencia a la relación con cualquier tipo de función en la que los individuos trabajen unos con otros y tengan sobre estos algunos tipos de responsabilidad o supervisión. En definitiva, el comportamiento organizacional, se puede palpar en cualquier tipo de organización, sean estas grandes, medianas o pequeñas, públicas o privadas, artísticas o deportivas, entre otras.

#### *Factores claves para el Comportamiento Organizacional*

De acuerdo con Maldonado (2017) menciona que dentro de las organizaciones, existen varios factores que componen un conjunto de fuerzas que afectan a las mismas, estas son: personas, estructura, tecnología y el entorno en donde opera un negocio, detallándose de la siguiente manera:

*Personas:* Las personas componen el sistema social interno de toda organización, cuenta con individuos y grupos; pueden existir grupos grandes y pequeños, formales e informales, mismos que se consideran dinámicos (se forman, cambian); Las personas se adhieren a riesgos y retos a resolver.

*Estructura:* La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a los trabajadores en las organizaciones; esto implica diferentes relaciones estructurales entre distintos puestos, que pueden generar problemas de cooperación, y toma de decisiones, por lo que podrá realizar planteamientos de reestructuración.

*Tecnología:* Es un aporte importante con los recursos con los que trabaja la gente ya que este influye en las actividades que realizan y en las relaciones interpersonales; se puede hacer referencia a todo en cuanto maquinaria e informática, especialmente en el

impacto que la tecnología causa en la organización, las demandas sociales y las relaciones entre los trabajadores.

*Entorno en donde opera un negocio:* Toda organización opera dentro de un entorno, por lo que forma parte de un sistema mayor que contiene varios elementos. Los cambios en cuanto al entorno pueden provocar demandas en las instituciones.

#### *Disciplinas que intervienen en el campo del Comportamiento Organizacional*

El comportamiento organizacional es considerado como una ciencia del comportamiento aplicada, que se encuentra conformada de distintas aportaciones de otras disciplinas también provenientes del comportamiento. Entre ellas se puede destacar a la psicología, psicología social, sociología y antropología (Robbins, 2014).

*Psicología:* Se considera a la ciencia que mide, explica y en diversas circunstancias puede cambiar el comportamiento de los individuos como de los animales. Por lo general los psicólogos son los encargados de poder analizar el comportamiento individual; quienes han aportado en el conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, psicólogos clínicos y los principales los psicólogos industriales y organizacionales. El psicólogo industrial es el encargado de medir varios factores de rendimiento a través de evaluaciones del desempeño o reactivos psicométricos, como es la fatiga, la desmotivación, la insatisfacción, entre otros, pero también son quienes pueden identificar ciertos tipos de comportamientos o competencias en sus trabajadores.

*Psicología social:* Es considerado como la ciencia que parte de conceptos de la psicología como de la sociología, aunque por lo común se considera que es de la rama de la psicología. Se centra en la influencia y sus consecuencias de los individuos entre sí. Esta es un área fundamental en la cual los psicólogos sociales concentran sus investigaciones en lo que refiere el cambio, la manera cómo implementarlo y disminuyendo obstáculos para su aceptación. Por otro lado, también los psicólogos sociales, realizan aportes muy relevantes en los ámbitos para medir, entender y

cambiar ciertas actitudes; además de efectuar contribuciones en estudios del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

*Sociología:* Mientras que la psicología estudia al individuo, la sociología trata de estudiar a las personas y su entorno sociocultural. Los aportes de los sociólogos en el comportamiento organizacional se han visto en los estudios del individuo en el comportamiento grupal de las empresas. Además, es importante destacar que el trabajo de los sociólogos siempre se ha encontrado enfocado a la cultura organizacional, teorías y estructuras organizacionales, tipos de comunicaciones, poderes y conflictos.

*Antropología:* Es considerada como la ciencia que estudia la sociedad, tiene por objetivo aprender de los seres humanos y sus actividades diarias. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos referente de las culturas y de los ambientes ha contribuido a entender la diferencia en cuanto a valores, actitudes y tipos de comportamientos entre individuos de distintas tradiciones, culturas, lenguas, y regiones. La mayoría de nuestra comprensión y entendimiento entre culturas organizacionales, comportamientos organizacionales, es parte del estudio que han realizado los antropólogos.

#### *Importancia del Comportamiento Organizacional*

Con respecto a Molina (2016) manifiesta que el comportamiento organizacional en las empresas se puede definir como la conducta que adoptan todos los integrantes de una organización, o el quehacer de los individuos en sus actividades cotidianas, grupos que pueden definir la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Se puede plantear 3 análisis vistos de diferentes perspectivas en una organización, como son, el comportamiento organizacional vista desde la gerencia hacia los colaboradores, el comportamiento organizacional vista desde los colaboradores hacia la gerencia, y el último desde las proyecciones empresariales en donde estén incluidos la gerencia y los trabajadores hacia la sociedad; estos 3 análisis son perspectivas muy fundamentales para el desarrollo y crecimiento de toda organización. Para la administración de las empresas resulta fundamental, el manejo correcto de los factores del comportamiento organizacional, como vía de favorecer el ambiente social y cultural, incentivando a sus colaboradores a que puedan realizar de una manera eficiente y eficaz sus funciones

diarias; de tal manera el manejo adecuado de comportamientos organizacionales, coadyuvará a las empresas a enfrentar de mejor manera los retos y oportunidad que se imponen día a día en la sociedad actual, tales como:

*La globalización:* Los integrantes de las organizaciones tienen que aprender a trabajar en conjunto, con individuos de distintas tradiciones y culturas, pues el desarrollo científico por el que el mundo atraviesa ha incidido en la eliminación de las barreras nacionales, de las cuales se debe aprender a vivir y acoplarnos a los cambios.

*La diversidad laboral:* Una de las grandes problemáticas que las áreas gerenciales en las empresas tienen que atravesar, son los movimientos migratorios, cifras que aumentan día a día en distintos países, pues se enfrentan a diversidades culturales, provenientes de otros países.

*Incremento de la productividad:* El incremento en la productividad, es lo que más desea toda empresa, pues es considerado como uno de los objetivos principales en toda la organización, por tal motivo es fundamental que exista un adecuado clima laboral y por ende el comportamiento organizacional sea el propicio mismo que servirán para el logro de los objetivos institucionales.

*Incremento de la calidad de productos y servicios que se ofrecen a clientes:* Uno de los objetivos esenciales del comportamiento organizacional, es fomentar el desempeño en los colaboradores y enseñar a los mismos a mantener una buena conducta laboral y que entiendan la importancia de la satisfacción del cliente.

*Capacitación del personal:* Esto provocaría a que los trabajadores en distintas circunstancias sean capaces de poder tomar decisiones que contribuyan al bienestar de las organizaciones en situaciones difíciles.

*Potenciación de la innovación y el cambio:* Esto ayuda a que las empresas mejoren cada día, y brinden productos de excelente calidad y un servicio adecuado, ofreciendo al mercado productos de primera e innovadores, acoplándose de esta manera a los distintos cambios que se enfrenta en la sociedad.

*Fortalecimiento de la conducta ética:* Toda organización maneja códigos de ética, por lo que es importante para los encargados de las instituciones prevalecer las buenas conductas sobre los trabajadores, definiendo cuales serían las conductas adecuadas y cuáles no, y en caso de incumplimiento, tomar decisiones acertadas para el buen manejo de estas problemáticas.

El comportamiento organizacional en las empresas es importante ya que genera también un compromiso organizacional en los trabajadores, identificándose con la empresa donde laboran y sumando al logro de la misión y visión que la empresa desea; el compromiso organizacional también se podía definir como la actitud que toman los colaboradores frente a las funciones cotidianas y frente a sus demás compañeros de trabajo, generando un buen ambiente laborales, factores que contribuyen a los trabajadores a que disfruten los triunfos de la empresa y asuman las responsabilidades de las mismas (Silva, 2012).

Finalmente se puede decir que los trabajadores son la estructura interna de toda organización, de tal manera estos tendrán sentimientos y comportamientos distintos que diferencien unos de otros. El medio se encuentra en función de las personas y a su vez los comportamientos que estas tengan sobre él, por tal motivo el comportamiento es causado por las distintas situaciones del entorno de las personas, y estos no pueden ser ajenos a él, por lo que su comportamiento será un factor importante para el desempeño de sus funciones (Trejo, 2016).

### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional, es considerado como una herramienta administrativa muy importante, misma que no ha sido abordada y potenciada de manera efectiva y en su totalidad en lo que refiere a la administración pública (Garita, 2011). El desarrollo organizacional surge de la coerción de un ambiente cambiante, este se ha convertido en un instrumento muy significativo, destinado a buscar la mayor eficiencia organizacional, factor indispensable en mundo actual, en donde existe mucha competitividad a nivel nacional e internacional; por tal motivo es una estrategia realizada para mejorar una institución, puesto que el desarrollo organizacional está en

congruencia con todos los procesos de la organización, conjuntamente con las habilidades que engloban el comportamiento (Pérez, 2016).

### *Origen del Desarrollo Organizacional*

Para Cristiani (2012) los orígenes del Desarrollo Organizacional aparecen en Estados Unidos a partir del año 1957; gracias a los aportes Douglas Mac Gregor, dicho autor estudió el comportamiento y se aprovechó para realizar un trabajo importante para determinar el desarrollo organizacional, pues Mac Gregor tuvo la idea de utilizar los laboratorios de adiestramiento en sensibilización, con el objetivo de aportar al desarrollo de la empresa; también aparecen otros autores como Herbert Shepard y Robert Blake quienes realizaron un programa de entrenamiento, esto también sucedió en el año de 1957, después de que dichos investigadores de las relaciones humanas, prestaron sus servicios como consultores internos, y solo trabajaban con puestos gerenciales. Sin embargo, destaca Pérez (2016) que el movimiento del desarrollo organizacional aparece en el año 1962, como un conjunto de ideas respecto al individuo a la organización y el ambiente, mismo que se encuentra enfocado a desarrollar sus potencialidades, obteniendo resultados prácticos y operacionales provenientes de la teoría del comportamiento orientada hacia enfoques sistemáticos. Así mismo afirma Gutiérrez (2017) que el origen del desarrollo organizacional se dio en el año de 1946 en laboratorios de sensibilización de grupos de participantes pequeños que su objetivo era instruirse sobre las dinámicas de interacciones individuales y grupales y de esta manera lograr distintos cambios de conducta de las personas en situaciones del hogar. De igual manera este autor indica que desde la década de 1950 se empezó a desarrollar este tipo de grupos y lo tomaron en consideración de manera formal mediante un taller que se llevó a cabo en el State Teacher's College en Nueva Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, en aquel entonces en el MIT fundado en 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin creador de la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social, este autor comenzó con un grupo en cual existía un observador el cual tomaba apuntes de datos relevantes de las interacciones entre los integrantes, para luego reportar mediante reuniones de personal, finalmente durante la segunda o tercera reunión vespertina y con el aporte

del requerimiento de tres mujeres integrantes del taller, se empezó a incluir a todos los miembros del taller en las reuniones, logrando de esta manera, existan experiencias de aprendizaje mucho mas significativas que las conferencias. La idea de este grupo, nació a raíz de lograr confianza al trabajar en grupos y del liderazgo eficientes, evolucionando hasta actualmente ser utilizado en la educación de dultos terapias de grupos.

En cualquiera de las teorías se puede destacar que el desarrollo organizacional, es un factor de éxito, que se focaliza en el clima y cultura organizacional, acoplándose a las necesidades que se desea implementar en la organización, pues este debe ser moldeable y perfeccionado, adecuándose a las prioridades organizacionales, apuntando al alcance de los objetivos y eficiencia institucional.

#### *Importancia del Desarrollo Organizacional*

Acotando a Aranguri (2017) indica que el desarrollo organizacional es sumamente importante en una organización, ya que al ser una herramienta administrativa, ésta coadyuva al logro de incremento en la productividad, reduce el ausentismo, optimiza recursos en tiempo y costos, promueve y conduce a las adecuaciones que se deben llevar a cabo en las empresas, y además constantemente está influenciada por las fuerzas internas y externas de las organizaciones, mismas que provocan actitudes de mejoramiento constante en los directivos.

De la misma forma Linares (2013 ) deduce que el desarrollo organizacional es fundamental ya que aborda varias situaciones que suceden dentro de las empresas de manera rutinaria, así como el tipo de comunicación entre compañeros de trabajos o directivos, el manejo de conflictos entre grupos de trabajo, temas de identificación y el destino de la institución, promueve la motivación y satisfacción en los trabajadores, y promueve a la mejora institucional; por todo esto el desarrollo organizacional es considerado como un mecanismo de mejora y excelencia, para gestiones de cambio, buscando alcanzar la eficiencia en la instituciones.

### *Aplicación del desarrollo organizacional*

De acuerdo con Cristiani (2012) recomienda que para la aplicación del desarrollo organizacional se la realice cuando existen necesidades de algún cambio en la organización, considerando que los cambios son para mejora en las empresas; sin embargo, en ocasiones el cambio en las empresas resulta un poco dificultoso y es ahí cuando se utiliza los métodos del desarrollo organizacional para poder solventar estas situaciones.

De tal modo este autor considera, alguna de las causas, en donde se debe aplicar el desarrollo organizacional:

*Ante la existencia de cambiar aspectos culturales:* La finalidad es aprovechar las diferentes formas pensar y sentir de los trabajadores, con la finalidad del logro de los objetivos organizacionales.

*Cambios de las estructuras organizacionales:* Su aplicación es con la finalidad de enriquecer cada parte que conforma la empresa.

*Cuando se necesite mejorar la colaboración entre grupos:* El objetivo es buscar estrategias que ayuden a la vinculación positiva entre trabajadores, así sea que pertenezcan a otras áreas, pues la finalidad es que todos estén conectados y velen por el bien común de la organización.

Como se puede evidenciar el trabajo en equipo es considerado como una competencia muy importante dentro del sector público, mismo que se encuentra ligado al alcance de metas y objetivos institucionales, además de fortalecer y fomentar la comunicación asertiva en los equipos de trabajo. Por tal razón el trabajo en equipo dentro de las instituciones públicas es primordial ya que esto implica mucho más que reunir a un grupo de personas y designar tareas a cada uno, pues son individuos que de manera voluntaria interactúan, comparten varias ideas, toman decisiones, buscan estrategias de solución, a distintas problemáticas y principalmente comparten la responsabilidad de los resultados (Juárez, 2018).

## **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una práctica antigua que se realizaba en diferentes aspectos sociales, sin embargo, esta no era relevante, pues no existía sistemas de medición que sean de aporte en las organizaciones. A mediados del siglo XIX, en pleno auge de la revolución industrial, las empresas podían medir el rendimiento de sus máquinas, pues su única ideología era "entre más se produzcan, existe más ganancia", dejando a un lado la importancia del recurso humano en las organizaciones (Mazariegos, 2016).

### Historia de la Evaluación del desempeño

A inicios del siglo XIX, aparece un empresario y socialista utópico Robert Owen, dueño de la fábrica New Lanark (Escocia), en donde llevó a cabo ideas reformistas, mismas que marcaron historias del socialismo inglés, a partir de su experiencia en este lugar, escribió obras de importancia como: La formación del carácter humano, y una nueva visión de la sociedad, en donde destaca las reformas del régimen industrial y sus consecuencias para el carácter humano (Redondo, 2002).

En su paso por New Lannark, Owen, utilizó un método novedoso y muy cuestionado en esa época, llamado (silent monitor), este consistía en la medición del rendimiento de los obreros de su fábrica, comunicándoles de manera diaria como fue su desempeño en el día anterior, para lo cual utilizó un cubo pintado de distintos colores, en 4 caras, cada color significaba como fue su rendimiento, como por ejemplo: el color negro significaba un desempeño malo, este mecanismo ayudó a observar el desarrollo de cada uno de sus trabajadores. A partir de este importante aporte Owen, demuestra que, si las necesidades tanto sociales como personales son cubiertas, los costos que implicarían serían recuperadas de manera rápida; es aquí donde Owen introduce el concepto de "máquinas vitales", considerando a los obreros como la mejor inversión que una organización pueda tener (Macias, 2002). Posteriormente en el año 1842, el Gobierno de Estados Unidos, mediante el Congreso, instaura una ley de carácter nacional, la que radica en llevar a cabo procesos anuales de evaluación del desempeño a los trabajadores; siendo estas de manera obligatoria (Espinoza, 2019).

El sistema de Owen fue muy interesante pero lamentablemente no fue muy imitado, ya que las organizaciones optaron por métodos menos personalizados, esta nueva herramienta tuvo muchas modificaciones, es así como aparece Frederick Taylor (1919), fundador de la denominada Administración Científica, en donde manifiesta la eliminación de pérdida de tiempo y dinero mediante un mecanismo en el cual afirma que "la principal finalidad de la administración debe ser asegurar al máximo de la prosperidad, tanto para el empleador como el empleado"; sin embargo Taylor se enfocó en lograr la eficiencia técnica para causar mayor productividad sin considerar el valor propio de cada trabajador (Manolo, 2017). En 1930 aparece Henry Ford, con su famosa teoría la "la línea del montaje", en donde hace énfasis en la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz. Las dos teorías son un claro retroceso de lo que se considera la evaluación del desempeño ya que se deja a un lado el valor humano de los trabajadores y solo se mide sus tiempos de respuestas de producción. Cabe recalcar el valioso aporte de Elton Mayo (1920), quien mediante su experimento "Hawthorne" demostró que los trabajadores no era un engranaje más de una maquina sino parte esencial de su empresa, de tal modo que, si al obrero lo hacían parte del proceso considerándolo desde un aspecto humanístico, se tendría excelentes resultados y por ende su desempeño mejoraría (Ayala, 2017).

En la segunda mitad del siglo XX, aparece el americano de origen austriaco Peter Drucker, quien es considerado como uno de los autores más prolíficos e influyentes en el campo de la dirección de las empresas, con grandes aportes en la denominada "Sociedad del conocimiento", pues entre una de sus ideologías, Drucker destacaba a las empresas como "comunidades humanas", y a los trabajadores como "activos esenciales que había que respetar". Entre sus libros más destacados se encuentra "*management*", dicho libro es utilizado en las escuelas de negocios más relevantes y ha servido como inspiración para emprendedores y empresarios. Gracias a los grandes aportes de Drucker, empezó a existir cambios en la visión empresarial, con nuevos desafíos a nivel organizacional, el trabajo manual que caracterizaba a la revolución industrial cada vez era más precaria, sobresaltando al trabajo del conocimiento, y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores, los mismos que deben ser evaluados (Krüger, 2006). Se puede afirmar que en la actualidad aún se encuentran

varias falencias en la evaluación del desempeño de las organizaciones, a pesar de que el talento humano ya no es considerado como una "máquina", no existen factores que generen interés en el empleado al momento de ser evaluado, pues la evaluación del desempeño tanto en el sector público como privado genera barreras de insatisfacción, respecto al método impuesto, ya que genera expectativas difíciles de cumplir y este no se acompaña de la gestión del desempeño correspondiente (Capuano, 2004).

#### Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es considerada como uno de los mecanismos de control, más importante de la Gestión del recurso humano, entre sus contribuciones más importantes se puede destacar:

- La contribución al sistema empresarial y del talento humano, como un mecanismo de retroalimentación.
- Garantizar un aceptable nivel de coherencia mediante la evaluación de la organización, los procesos y sus colaboradores.
- Contribuye a la gestión de competencias como una tendencia actual
- Visualiza capacidades de perfeccionamientos periódicos, e identifica errores de evaluación del desempeño (Toro, 2016).

Sin embargo, para Capuano (2004) la evaluación del desempeño logra:

- Detección de necesidades de capacitación
- Descubrimiento del personal idóneo
- Descubrimiento de competencias de la persona o unidad evaluada
- Ubicación adecuada del personal en los puestos de trabajo y desarrollo de estos
- Retroalimentación para evaluar su rendimiento
- Tome de decisiones para definir las remuneraciones

Ambos autores concuerdan en que la evaluación del desempeño es fundamental para el adecuado funcionamiento de una organización, ya que su mecanismo fortalecerá el rendimiento óptimo de los trabajadores, mediante la retroalimentación de su

desempeño, además a nivel gerencial contribuirá en la toma de decisiones primordiales para el cumplimiento de objetivos; así como menciona Suárez (2019), la evaluación del desempeño permite tener conocimiento acerca del desenvolvimiento de una persona sobre una función en específica, además un sistema adecuado de evaluación permite medir o evaluar tanto al personal como a distintas áreas específicas, con características en común.

Finalmente mencionando a Saldaña (2010) en donde hace un claro énfasis de la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones, pues comenta que para la Gerencia, la evaluación es un punto clave y fundamental, ya que es el único mecanismo que permite valorar de manera minuciosa el rendimiento de los trabajadores, además indica que este debe ser realizado de manera continua y siempre debe enfocarse a la misión y visión, el trabajo desarrollado (calidad y cantidad), las responsabilidades asumidas juntas a las condiciones de trabajo, características personales de la cultura organizacional.

#### Beneficios de la evaluación del desempeño

Para Montejo (2001) los beneficios de la evaluación del desempeño, ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, es decir asignar remuneraciones alineadas al desempeño de los trabajadores, como otro de los beneficios está el mejorar el desempeño, permitiendo al trabajador ser más eficaz y eficiente en su puesto de trabajo; a nivel gerencial la evaluación de desempeño permite tomar importantes decisiones, como son la realización de asensos, reubicación del personal, incrementos salariales, entre otros; además la evaluación del desempeño permitirá ver de una manera clara si es necesario volver a capacitar al personal y cuáles serían sus posibles falencias que se deberían reforzar, finalmente esta autora indica que la evaluación del desempeño posibilita ver incluso problemas personales que estarían afectando en el adecuado rendimiento de sus actividades y así poder brindar el apoyo necesario con la unidad pertinente para dar el seguimiento adecuado.

Por otro lado, de acuerdo con Reis (2007) mantiene que los beneficios de la evaluación del desempeño y su éxito se manifiestan en diferentes aspectos de la organización:

- Cultura organizacional favorable (adecuada comunicación entre nivel directivo y operativo).
- Utilidad percibida por los altos mandos, medios y bajos.
- Coherencia con otros instrumentos de talento humano.
- Presupuesto que ayude a las decisiones de premio.
- Diseño de funciones favorable a la evaluación.
- Conducción del proceso de concepción e implementación (ayuda a los evaluadores).

Finalmente se puede destacar a Bustos (2013) quien comenta que entre los beneficios de la evaluación del desempeño ayuda a comprobar los aportes de los trabajadores en la empresa de manera clara y sistemática, además, clarifica las demandas de la organización, supervisa y controla de forma positiva, detecta carencias e identifica potenciales, mejora la relación jerárquica entre jefes y colaboradores. Como se puede observar varios autores ven a la evaluación del desempeño de una manera positiva ya que genera lazos de confianza y buena comunicación entre unidades y distintos niveles jerárquicos, considerando que para poder tener buenos resultados en la organización es importante que se eliminen ciertas barreras que impiden desenvolverse de manera adecuada a los trabajadores.

#### Responsabilidades de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2016) la responsabilidad de evaluación se la realiza de acuerdo con la política de talento humano que adhiera cada organización, estas pueden ser atribuidas al gerente de la organización, al propio individuo, al gerente y al individuo conjuntamente, al área administrativa de talento humano, o a una comisión de evaluación.

- a) El Gerente: En la mayoría de las organizaciones, quien tiene este rol o responsabilidad de evaluar, es netamente el gerente, pues es el encargado de evaluar a sus trabajadores, tomando en consideración todos los aspectos que encaminen a la consecución de los objetivos.

- b) La propia persona: En algunas organizaciones quienes son más democráticas, consideran que los trabajadores son los responsables de autoevaluarse y medir su rendimiento, con la finalidad de poder saber que tan eficaz o eficiente es en su puesto de trabajo, el gerente establecerá indicadores de evaluación para que las personas puedan medirse.
- c) El individuo y el gerente: Se trata de un mecanismo dinámico en las organizaciones, pues este mecanismo trata de llegar a un consenso de acuerdo con los objetivos planteados, es flexible y permite generar confianza entre jefes y trabajadores.
- d) El equipo de trabajo: Esta es otra de las alternativas de evaluación, pues se trata de que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad de evaluación, de sus participantes, con la finalidad de poder proponer alternativas de mejoramiento en las organizaciones.
- e) El área de talento humano: Dentro de las alternativas más comunes, se encuentra la responsabilidad del área de talento humano quien se encarga de evaluar de manera general a los integrantes de la organización, sin embargo para este autor considera que este sistema de evaluación, crea barreras de temor y desconfianza entre los trabajadores, puesto que no es flexible ya que evalúa de manera general y no particular, además tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios y no con el desempeño único e individual de los trabajadores.
- f) La comisión evaluadora: En otras organizaciones la responsabilidad de evaluación del desempeño es asumida por una comisión designada, se trata de una evaluación colectiva en donde participan integrantes permanentes de distintas áreas, como, por ejemplo, el jefe de personal, el director de talento humano, especialista de evaluación del desempeño, entre otros, su papel consiste en tener un igualitario juicio.

Como se puede observar tomando como referencia a este autor, en la actualidad las responsabilidades de la toma de evaluaciones, son decisiones de las organizaciones; dentro de la industria privada el sistema de evaluación pueden acoplarse de acuerdo a sus necesidades y experiencias, por lo que el mecanismo que manejen será netamente por una decisión institucional, sin embargo en el sector público los estándares de evaluación se encuentran normados por lo que su aplicación es de manera obligatoria

sujetándose a la normas técnica de evaluación vigentes emitida por el órgano de control (Ministerio del Trabajo). Por ende la responsabilidad de evaluación del desempeño se encuentra establecida en la *Ley orgánica del Servicio Público* (LOSEP), en su artículo 77, en donde determina que: “ El Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano, institucionales, planificaran, y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de los servidores públicos” y en el artículo 215 del *Reglamento General de la Ley Orgánica del Sector Público*, donde dispone que “ La evaluación del desempeño estará sustentada en los parámetros del Ministerio del Trabajo”.

#### *Métodos de la evaluación del desempeño*

Destacando la investigación de Dessler (2011) se puede acotar que el gerente es la persona quien comúnmente tiene la responsabilidad de realizar las evaluaciones del desempeño a su personal, siempre acompañado de herramientas técnicas y formales que coadyuven a la ejecución del mismo, además es necesario el soporte de un área encargada y especializada que brinden el apoyo y seguimiento pertinente en todo el proceso. Para poder diseñar una herramienta de evaluación, es imprescindible se considere 2 aspectos fundamentales: qué se va a medir, y como medirlo. Así mismo Dessler hace hincapié algunos métodos de evaluación como son:

#### *Método de la escala gráfica de calificaciones*

Se puede decir que este método es el más usual, ya que su mecanismo es muy sencillo y fácil de utilizar; aquí se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos, además, comprende factores de evaluación previamente definidos y graduados, en la cual mediante una escala grafica típica, enumera características (calidad y confiabilidad), y valores el desempeño desde (satisfactorio hasta sobresaliente); Al ser un método subjetivo su toma debe ser individual.

#### *Método de clasificación alterna*

Este es un método muy conocido y utilizado en algunas organizaciones, pues se trata en clasificar a los trabajadores del mejor al peor respecto a sus características. Aquí se enlistan a los trabajadores que serán clasificado, después se eliminan los nombres de

aquellos que no se los conoce de manera suficiente, como para evaluarlos; luego en un formulario se muestra quien logró la más alta puntuación y quien la más baja, finalmente se escoge a los trabajadores se los clasifica con la calificación más alta y la más baja, alternando entre los mejores y los peores hasta poder clasificar a todos. Se puede acotar que es un método que mide solo los aspectos cualitativos, en el cual siempre será una persona mejor que otra, de acuerdo con la apreciación del evaluador lo que provocaría desconformidad por parte de los trabajadores.

#### *Método de comparación por pares*

Se puede decir que este es un método de clasificación entre trabajadores y sus resultados pueden ser más precisos. Se utiliza diferentes características referentes a su área de trabajo (dinamismo del trabajo, eficiencia del trabajo, calidad del trabajo, entre otras). Luego se para a cada trabajador y se compara a cada uno con los otros. Sin embargo, este método es considerado muy simple y poco eficiente.

#### *Método de la distribución forzada*

Es muy similar a clasificar una curva. Este método evalúa el desempeño de un trabajador en comparación a los otros, aquí se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para distintas categorías del desempeño, utilizando frases descriptivas de determinadas alternativas de los tipos de desempeño individual.

#### *Método del incidente crítico*

Este mecanismo consiste, en dar la responsabilidad al supervisor o jefe inmediato el cual lleva un registro del trabajador de aspectos tanto positivos como negativos (incidentes críticos), que el trabajador va desarrollando durante un periodo determinado, mismo que puede ser en periodos de 6 meses, luego de ello el supervisor y el trabajador mantiene una reunión en el cual discuten acerca de su desempeño o los incidentes durante este semestre, con la finalidad de tomar decisiones de mejora para la organización.

Partiendo de estos conceptos, se puede decir que los modelos o metodologías que utilizan tanto las instituciones públicas como privadas son acoplados de acuerdo con la necesidad de cada una. En lo que corresponde a las instituciones públicas, la

metodología se encuentra establecida en la vigente Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, *art.4.- De la metodología procedimientos e instrumentos técnicos de aplicación. – Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos de aplicación de la presente norma técnica* (Desempeño, 2018).

Del mismo modo en la Ley Orgánica del Servicio Público, capítulo 6, del subsistema de la evaluación del desempeño, art. 78.- Escala de calificaciones. El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificación:

- a) Excelente: Desempeño alto, supero los objetivos y metas programadas, calificación comprendida en un porcentaje igual o superior al 95% .
- b) Muy bueno: Desempeño esperado cumple los objetivos y metas programadas, calificación comprendida entre el 90% al 94% .
- c) Satisfactorio: Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación comprendida entre el 80% y 89.99% .
- d) Regular: Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, la calificación es comprendida entre el 70% al 79.99% .
- e) Insuficiente: Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto, calificación igual o menor a 69.99% .

#### Indicadores de evaluación del desempeño

Para la construcción de indicadores de desempeño, no existe un procedimiento o metodología ya estandarizado, sin embargo, para Armijo (2011) el conjunto de indicadores que una institución defina debe ayudar a facilitar el debido monitoreo, seguimiento y evaluación integrada de las dimensiones de la evaluación del desempeño. Este autor también argumenta, que el desarrollo de los indicadores en una institución se justifica a medida que estos se insertan a lo largo de toda la organización, y permiten retroalimentar consideraciones claves de gestión y resultados obtenidos; además sugiere pasos para avanzar en una construcción integrada de indicadores del desempeño, como son:

1. Instaurar definiciones estratégicas.

2. Focalizar áreas de desempeño relevantes a medir.
3. Formular los indicadores y describir la fórmula de cálculo.
4. Validación de indicadores, mediante criterios técnicos.
5. Recopilación de datos.
6. Fijar la meta o el valor deseado del indicador y definir los periodos de medición.
7. Señalización de la fuente de los datos.
8. Establecer supuestos.
9. Evaluar: Realizar comparativos y establecer juicios.
10. Socializar el desempeño logrado.

Mencionando a Brian (2007) resaltamos que los indicadores de desempeño, es una variable cuantitativa, que ayuda a comprobar los cambios hechos por intervenciones públicas, relativo a lo que estaba planeado inicialmente.

De acuerdo a las definiciones de estos autores, se puede destacar la importancia de los indicadores de desempeño, ya que estos serán los ejes principales de medición que apunten al alcance de las metas organizacionales, pues si estos no se encuentran correctamente planteados, es posible que no se logren los objetivos deseados, así como lo indica Alles (2007) las evaluaciones del desempeño y otros tipos de mediciones en las empresas, deben siempre responder a metas altas, pero alcanzables, siendo estas un desafío para la organización; así mismo las metas bajas resultan ser factores desmotivantes, en donde no existe ningún tipo de interés por alcanzarlas, por tal motivo la adecuada administración de evaluación del desempeño deberá siempre incluir la revisión de las metas con la finalidad de evitar efectos negativos.

En lo que cabe a los indicadores de evaluación del desempeño en las instituciones públicas estas se deberán regir de acuerdo con lo establecido en la vigente Norma Técnica de evaluación del desempeño establecidas en el *art.12.- De los factores de la evaluación del desempeño. -Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así, como los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores para evaluar serán los siguientes:*

**Tabla 2:** Resumen de indicadores de la norma técnica de evaluación de desempeño

INDICADOR	GENERALIDADES	PORCENTAJE												
<b>a. Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno</b>	Mide el desempeño desde la perspectiva institucional, reflejando el cumplimiento del objetivo o meta de cada unidad o proceso interno.	35%												
<b>b. Niveles de eficiencia del desempeño individual</b>	Mide los niveles de eficiencia cualitativas de los servidores públicos	30%												
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="608 958 930 1016">Factores</th> <th data-bbox="930 958 1107 1016">Porcentajes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="608 1016 930 1207"> <input type="checkbox"/> Calidad y oportunidad                 </td> <td data-bbox="930 1016 1107 1207">                     50%                 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="608 1207 930 1554"> <input type="checkbox"/> Conocimientos específicos                 </td> <td data-bbox="930 1207 1107 1554">                     30%                 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="608 1554 930 1666"> <input type="checkbox"/> Competencias técnicas                 </td> <td data-bbox="930 1554 1107 1666">                     10%                 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="608 1666 930 1778"> <input type="checkbox"/> Competencias conductuales                 </td> <td data-bbox="930 1666 1107 1778">                     10%                 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="608 1778 930 1886"> <b>TOTAL</b> </td> <td data-bbox="930 1778 1107 1886"> <b>100%</b> </td> </tr> </tbody> </table>			Factores	Porcentajes	<input type="checkbox"/> Calidad y oportunidad	50%	<input type="checkbox"/> Conocimientos específicos	30%	<input type="checkbox"/> Competencias técnicas	10%	<input type="checkbox"/> Competencias conductuales	10%	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
Factores	Porcentajes													
<input type="checkbox"/> Calidad y oportunidad	50%													
<input type="checkbox"/> Conocimientos específicos	30%													
<input type="checkbox"/> Competencias técnicas	10%													
<input type="checkbox"/> Competencias conductuales	10%													
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>													

<b>c. Niveles de satisfacción de usuarios externos</b>	Medición de satisfacción de los usuarios externos, mediante encuestas.	20%
<b>d. Niveles de satisfacción de usuarios internos</b>	Medición de satisfacción de los usuarios internos, mediante atributos de calidad.	15%
<b>e. Cumplimiento de normas internas</b>	Evalúa el nivel de cumplimiento de las normas internas a través de las sanciones disciplinarias imputadas al servidor público, reduciendo su calificación de acuerdo con el tipo de sanción.	0,5%-8%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, (Desempeño, 2018)

Como se puede observar en la gráfica, un conjunto de 5 factores, son los encargados de medir el desempeño laboral tanto de manera individual como grupal de los servidores públicos, detallándose de la siguiente manera:

- a. *Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno.* - Factor que mide el desempeño desde una perspectiva institucional, mismo que se encuentra reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de cada unidad o proceso interno dentro del año sujeto a evaluación. Para poder medir este factor la Unidad Administrativa de Talento Humano institucional deberá insumirse del nivel de cumplimiento de indicadores de logros y metas de cada unidad o proceso interno estructurado por las unidades institucionales de planificación.

La ponderación de este factor será del 35% del total de la evaluación y se aplicará a todos los integrantes de la unidad o proceso interno.

- b. *Niveles de eficiencia de desempeño individual.* - Factor que mide los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y servicios, para lo cual el jefe inmediato se insumirá del formato de asignación de

responsabilidades al momento de evaluar este factor. Los sub-factores a evaluar serán:

- ✓ Calidad de los productos y/o servicios.
- ✓ Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios.
- ✓ Conocimientos específicos.
- ✓ Competencias técnicas.
- ✓ Competencias conductuales.

La ponderación de este factor será del 30% del total de la evaluación y se aplicará individualmente a cada servidor público

- c. *Niveles de satisfacción de usuarios externos.* - Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos; la evaluación se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos.

La ponderación de este factor será el 20% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de la institución.

- d. *Niveles de satisfacción de usuarios internos.* - Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerando a aquellas unidades o procesos con los que la unidad evaluada coordina de forma frecuente y directa para consecución de sus productos y/o servicios internos o externos.

La ponderación de este factor será del 15% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de cada unidad o proceso sujeto a evaluación.

- e. *Cumplimiento de normas internas.* - Este factor evalúa el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del periodo de evaluación, como efecto de la determinación de responsabilidades administrativas.

Las sanciones administrativas incidirán en la evaluación del desempeño individual de los servidores públicos, afectando y reduciendo su calificación a los siguientes porcentajes:

**Tabla 3:** *Diferenciación de indicadores de desempeño grupal e individual*

<b>TIPO DE SANCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE DE REDUCCIÓN</b>
<b>Amonestación verbal</b>	0.5%
<b>Amonestación escrita</b>	1%
<b>Sanción pecuniaria administrativa</b>	6%
<b>Suspensión temporal sin goce de remuneración</b>	8%

Fuente: Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, (Desempeño, 2018)

## **Talento humano**

El área organizacional en las empresas públicas y privadas es cada vez más competitiva, con retos y desafíos que obligan adaptarse a las necesidades de la sociedad, dejando a un lado la época de una administración de talento humano estática y doctrinal, donde no se reconocía el valor humano. Hoy en día se puede destacar la relevancia del factor humano en las organizaciones, y la importancia que este tiene sobre el cumplimiento de objetivos en la organización. Por tal motivo es fundamental que la gestión de procesos que encamine al desarrollo del talento humano en la organización sea la adecuada y propicia para el logro de metas planteadas (Molina, 2018).

## **Historia del Talento Humano**

El concepto de Talento Humano surge a mediados del siglo XIX, en la aparición de la revolución industrial, en donde a través de la sustitución del capital humano por máquinas, provocó una organización basada en la división del trabajo e identificación de algunos factores de producción, como es la mano de obra y el nacimiento de la casa obrera. A partir de este antecedente se produjeron varias problemáticas en cuanto a la relación entre patrono-trabajador, el clima laboral no era el adecuado, ya que afectaba las condiciones de salud física, repercutiendo en la productividad y rendimiento de los trabajadores: aquí aparece las primeras oficinas de Talento humano denominadas “Secretarías de Bienestar”, mismas que aportaban al bienestar de los trabajadores, compensando los factores des motivacionales de esta época (Bahamón, 2014).

Posteriormente aparece la administración científica, o también llamada el Taylorismo, esto gracias a los aportes de Federick Winslow Taylor, quien mediante un paciente trabajo acerca del análisis de tarea de cada operario, sintetizando sus procesos de trabajo para perfeccionarlos y relacionarlos. Taylor llegó a un análisis muy contundente, en el cual, hacia la comparación entre dos operarios, el uno era más eficiente y productivo que el otro, sin embargo, los dos percibían la misma remuneración, esto ocasionaba que el trabajador más productivo se desmotive y no desarrolle todo su potencial, por lo que acababa por acomodarse, perdiendo el interés

en su puesto de trabajo. Es a partir de este análisis que se considera aumentar la remuneración a los trabajadores que producen más (Chávez, 2019).

Paralelamente a estas dos situaciones aparece la escuela de las relaciones humanas, iniciada también por Elton Mayo, mediante su experimento de la planta de “Hawthorne”, ocurrido entre 1927 y 1932, para 1939, los colaboradores de Mayo, Roethlisberger y Dickson, describieron su experimento mediante su obra “*Management and the worker*”, motivo por el cual la escuela de Relaciones Humanas alcanzó mayor relevancia y fue un auge en la administración, aportando un nuevo lenguaje y las bases para la Escuela Conductista, manejándose con los conceptos de motivación, liderazgo y comunicación, con la finalidad de mejorar relaciones entre patrono y trabajador, generando así, sentido de pertenencia, compromiso y trabajo en equipo en los colaboradores (Arango, 2019). En la actualidad estos mecanismos motivacionales son utilizados, en diferentes organizaciones, con el objeto de obtener más colaboradores funcionales y satisfechos, generando mayor productividad en las empresas; de tal modo se puede evidenciar la importancia del talento humano en las organizaciones, siendo esta un área vital y esencial para el funcionamiento de las empresas.

### **Importancia del Talento Humano**

El área de Talento Humano es un socio estratégico de varias áreas dentro de una organización, siendo este capaz de potenciar el área de trabajo en equipo, y un adecuado ambiente de trabajo; esta área también genera sentido de pertenencia y colaboración en la organización, provocando motivación y satisfacción en sus puestos de trabajo (Vargas, 2016). Por tal motivo se puede destacar la importancia del talento humano en las organizaciones, ya que mira desde una perspectiva emocional a los trabajadores, destacando sus virtudes y competencias, retribuyendo a su esfuerzo mediante factores motivacionales.

### *Etapas del proceso de selección*

De acuerdo con Rodríguez (2010) para poder lograr un adecuado proceso de selección, se debe llevar a cabo varias etapas, así como son: análisis del puesto, identificación de necesidades de un puesto de trabajo y reclutamiento (ventajas y desventajas).

#### *Análisis del puesto de trabajo*

Esta se caracteriza por ser una herramienta muy útil, que coadyuva a la elaboración de un perfil profesional, con características esenciales de personas idóneas para ocupar estos puestos según su capacidad y experiencia. Además, esta herramienta también facilita la medición de varias aptitudes, habilidades y distintos requisitos exigidos para ocupar un puesto; se puede decir que esta herramienta se volvería desconfiable si el reclutador no cumple con algunos requisitos para cubrir la vacante, como son la edad, la experiencia, idiomas entre otros, lo que afectaría gravemente en los resultados que se espera cuando se cubre una vacante, pues estas no llenarían las expectativas en la organización (Colmenares, 2017).

#### *Identificación de necesidades de un puesto de trabajo*

Para poder identificar las necesidades de un puesto de trabajo es importante se tome algunas consideraciones, pues es fundamental que luego del análisis del puesto se recopile cierto tipo de información referente al puesto, como, por ejemplo:

- ✓ Necesidades que ha de cubrir un puesto.
- ✓ Tipo del puesto de trabajo (administrativo, comercial, gerencial, operario).
- ✓ Resultados que se espera con la contratación de la vacante, a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Recursos que se va a utilizar (económicos, materiales, estructurales, entre otros) (Gallardo, 2011).

De tal manera es importante que el área de talento humano sea muy contundente en sus procesos de selección llevando a cabo todos los pasos para un adecuado reclutamiento, con la finalidad tenga como resultado candidatos propicios para la vacante y su contratado cumpla todos los parámetros que se necesita para el puesto deseado.

### *El reclutamiento y selección de personal*

Finalmente, identificado el análisis del puesto de trabajo y las necesidades de este, las organizaciones continúan con el proceso de selección, mediante el reclutamiento, procedimiento en el cual el reclutador identifica los candidatos más potenciales verificando que estos cumplan con los requisitos esenciales para llevar a cabo sus actividades designadas.

De acuerdo con Romero (2017) realizar un inadecuado reclutamiento de selección podría acarrear varias dificultades, pues indica que trae pérdidas económicas, de tiempo, y de recursos invertidos, en una organización, de tal manera que es fundamental contar con el personal idóneo y capacitado para llevar a cabo esta tarea dentro de la empresa; es importante que el reclutador se lleve todo el tiempo necesario para poder cumplir de manera cabal con cada una de las fases de reclutamiento, como es la publicación de la vacante, preselección de hojas de vida, toma de pruebas psicométricas y técnicas de ser necesario, entrevistas, llevando un cronograma de cada actividad a realizar, pues esto ayudará que el buen proceso realizado sea un ahorro a corto y largo plazo tanto para la empresa como para el reclutador.

A manera de conclusión, se puede decir que un correcto reclutamiento y selección de personal, se identifica con el éxito empresarial, mismo que se encuentra ligado al reclutamiento de candidatos aptos y con elevados niveles de motivación y satisfacción en su trabajo. Por este motivo es fundamental que los procesos de selección deben realizarse de acuerdo con las necesidades de la organización y sus perfiles ocupacionales (Arteaga, 2016).

### **Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano, es un conjunto de actividades que se enfocan a reclutar y seleccionar personal, orientar, recompensar, motivar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a los trabajadores de las empresas, además de realizar una base de datos que permitan toma de decisiones confiables, generando en un sentido de pertenencia en los colaboradores, comprometidos y motivados; además la gestión del

talento humano identifica el desarrollo e involucramiento del capital humano, fortaleciendo las competencias de cada trabajador, generando una comunicación asertiva entre trabajadores y jefes, provocando así interés por parte de la empresa hacia sus trabajadores y motivación por parte de los mismos (Chávez, 2015).

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

Las organizaciones son creadas con la finalidad de aprovechar la sinergia del esfuerzo de todas las personas que conforman la organización y trabajan en conjunto; así mismo las personas que trabajan en las empresas, en el transcurso del tiempo, han tenido varios nombres, como: clase obrera, colaboradores, trabajadores, oficinistas, empleados, personal, operadores, operarios, recurso humano, asociados. Sin embargo, se puede indicar que el término recurso humano, le califica a la persona como un instrumento, visto solo de manera externa, sin mirar sus habilidades y características propias. De tal manera en la actualidad y de acuerdo a las experiencias, se puede decir que lo más valioso para una organización son los trabajadores, por lo que hoy en día el término mayormente utilizado en el personal, es el de Talento Humano, nombre en el cual se puede visualizar más allá que un trabajador, identificando las competencias, talentos y habilidades de cada persona en una organización, además de la motivación y acompañamiento que se le da al trabajador a lo largo de su trayectoria laboral en la empresa (Pinzón, 2019).

Se puede decir que en las empresas existen varias problemáticas que posiblemente afecten al desarrollo de la organización, como, por ejemplo, daño de máquinas, pérdida de materiales, inconvenientes económicos, ventas no favorables, entre otros; sin embargo, son problemas que en un tiempo determinado se pueden solucionar, realizando estrategias que promuevan al desarrollo de la empresa; pero cuando hay la existencia de fuga el talento humano son inconvenientes muy difíciles de superar, ya que requiere de tiempo y dinero. Por tal motivo es importante recalcar la importancia del Talento Humano en las organizaciones, ya que se necesita de una adecuada administración, y un correcto proceso de selección, con la finalidad de poder reclutar el personal idóneo, y retener al mismo mediante la motivación.

Por otro lado, desde una perspectiva organizacional, se puede destacar el papel importante de la gerencia, ya que toma un rol fundamental para una adecuada administración de talento humano mediante la motivación hacia los trabajadores, apoyo, impulso, incentivación, hasta lograr la satisfacción por ambos lados (Tejada, 2011). Es importante mencionar que el área de la gerencia siempre debe mantener una adecuada comunicación con el área de talento humano, ya que estas dos áreas conjuntamente fortalecen a la organización mediante estrategias de desarrollo y toma de decisiones que permitan el bienestar de los trabajadores para el logro consecutivo de objetivos.

#### *Gestión del Talento Humano en los servidores públicos*

En la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), se puede destacar a la Gestión del Talento Humano como parte primordial del desarrollo de los servidores públicos, así es como indica el art.2 de dicha ley: *El servicio público y la carrera administrativa tienen por 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* (Público L. O., 2016). Por tal motivo es importante contar con un sistema de Gestión de Talento Humano fuerte, que coadyuve al crecimiento de los servidores públicos y logro los objetivos institucionales deseados, mediante la optimización de recursos, y tiempos determinados.

Por otro lado, la Gestión del Talento Humano en las instituciones públicas, resulta ser muy cambiante, ya que sus mecanismos caducan rápidamente, por cambios tanto gubernamentales como por normativas, que se van acoplado acorde a las necesidades de los funcionarios, así como también por los lineamientos establecidos por las autoridades en turno. En Ecuador existe el ente de control y regulador de políticas públicas como lo es el Ministerio del Trabajo, anteriormente conocido como Ministerio de Relaciones Laborales, pues a pesar de que cada institución del estado cuenta con su área de Talento Humano, esta institución es la encargada de generar y

crear acuerdos ministeriales y normativas que contribuyan al desarrollo de las demás instituciones del estado. Así como lo indica la misión de esta institución: *“Somos la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades”* (Trabajo, 2015). Por tal motivo es responsabilidad de dicha institución crear estrategias dinámicas que permitan el crecimiento de los servidores públicos, a través de las Unidades Administrativas de Talento Humano (UATH) que cuenta cada institución pública.

Finalmente se puede decir que el resultado que se desea obtener mediante una adecuada Gestión del Talento Humano en las instituciones públicas, es promover el alto desempeño de los funcionarios públicos mediante su rendimiento, estableciendo relaciones con la satisfacción laboral y motivación, respondiendo a sus necesidades y siempre alineándose al Plan Nacional De Desarrollo Buen Vivir, en referencia al Ambiente Sano *“Se reconoce el derecho a la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el Buen vivir, Sumak kawsay”*; por tal motivo es imprescindible que los servidores públicos cuenten con un propicio ambiente laboral dentro de las instituciones en donde prestan sus servicios, ya que esto permitirá fortalecer sus competencias y medrar sus cualidades (Bell, 2015).

### **Hipótesis**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato.

#### **4.5. Metodología**

Para la presente investigación es necesario desarrollar un trabajo basado en un análisis cuantitativo, mismo que permitirá ver una realidad objetiva a través de un proceso lógico, metódico y procedimental, buscando causas de fenómenos sociales, con la finalidad de obtener un estudio adecuado de las variables.

#### **Paradigma de la investigación**

Para la presente investigación se utilizó el paradigma investigativo, crítico-propositivo, considerándolo una alternativa para la investigación social, ya que tiene como privilegio la interpretación, la comprensión y la explicación de fenómenos sociales; se considera crítico, ya que cuestiona los esquemas de hacer investigación, y propositivo porque plantea varias alternativas de solución, a través de un pensamiento realista, contruidos en un clima sinérgico y proactivo, presentados en la realidad laboral en referencia al trabajo en equipo como factor de incidencia en la evaluación del desempeño. Dicho paradigma promueve al investigador a realizar una crítica reflexiva dando así una relevante importancia a distintos factores sociales, culturales y psicológicos (Fabara, 2020).

#### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo ya que tiene por principio la adopción de un criterio lógico, esto es, entre las premisas y las conclusiones se constituye un estrecho conjunto de relaciones regladas, tales que para ir de las primeras a las segundas no habrá más que seguir sus estipulaciones. Así, el resultado final de sus aplicaciones conlleva frecuentemente la convicción a la autonomía del proceso (Del Canto, 2013).

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer la exactitud patrones de comportamiento en una población. En términos generales, un estudio cuantitativo regularmente elige una idea que transforma en una o varias

preguntas de investigación relevantes; luego de que estas derivan en hipótesis y variables, desarrollan un plan para probarlas, mide las variables en un determinado contexto, analiza las mediciones obtenidas, con frecuencia utilizando métodos estadísticos y establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis (Vega, 2014).

El enfoque cuantitativo se utilizó para hacer inferencias sobre una población mediante una muestra en donde se evaluaron los constructos para mediar las variables de estudio.

### **Modalidad básica de la investigación**

Las Modalidades de investigación que está de acuerdo con el proyecto de investigación son:

#### **Investigación Bibliográfica – Documental**

La revisión bibliográfica y documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación educativa. La elaboración del marco teórico a partir de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, permite delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión, evitando así volver a descubrir la rueda, es decir, evitar resolver un problema que ya ha sido resuelto con anterioridad por otros investigadores (Gómez, 2012).

Se utilizó este tipo de investigación bibliográfica, con el objetivo de tener un amplio conocimiento y una gran variedad de información; además mediante distintos autores, se podrá determinar perspectivas de diferentes teorías, tesis, artículos científicos, revistas, mismas que encaminaron al autor de esta investigación a sacar varias conclusiones y a tener una comprensión clara y precisa de los temas llevados a cabo en esta investigación.

#### **Investigación de Campo**

La técnica de campo es una fuente de investigación primaria que permitió la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad

objetiva (Paz, 2014).

Se escogió este tipo de investigación, ya que se llevó a cabo en el lugar de los hechos sin alteración de información ni manipulación de estos, teniendo como finalidad, tener un contacto directo con el funcionario dentro de la institución, logrando la obtención de datos confiables. Los sujetos del presente estudio fueron los servidores públicos del Distrito 18D01 del Ministerio de Inclusión Económica y social de la ciudad de Ambato.

### **Tipo de investigación**

Para el desarrollo del Proyecto de Investigación se aplicó los siguientes tipos investigativos.

#### **Investigación Descriptiva**

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir (Sautu, 2014).

Esta investigación se realizó mediante estudios descriptivos, mismos que sirvieron para definir conceptos desde diferentes tipologías, llegando a un análisis amplio en el que se pudo medir nuestras variables de estudio

#### **Investigación Correlacional**

Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. En caso de existir una correlación entre

variables, se entiende que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio ya que las dos se encuentran asociadas y siguen patrones para un grupo o sociedad (Coria, 2014).

Esta investigación está encaminada a una investigación correlacional, en donde se podrá medir la relación existente entre las variables de estudio, trabajo en equipo y evaluación del desempeño en los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato.

## **Población y muestra**

### **Población**

La Población es el conjunto de elementos o individuos que reúnen las características que se pretenden estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de «población finita» y, cuando no se conoce su número, de «población infinita». La población forma un referente para la elección de la muestra, y es importante que se especifique dentro de nuestro estudio de investigación (Arias, 2016). La población de la presente investigación estuvo conformada por los Servidores Públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato. El personal administrativo de la población con el que se trabajó, se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, en las calles, Pareja Diez Canseco y Noboa Caamaño, sector Huachi Chico, mientras que los demás Servidores Públicos de las diferentes unidades, se encuentran laborando, en los distintos sectores pertenecientes al distrito de estudio 18D01, mismos que son: Augusto N Martínez, Constantino Fernández, Cunchibamba, Izamba, Pasa, Quisapincha, San Bartolomé de Pinllo, San Fernando, Unamuncho, Ambatillo, Atahualpa, La Península, La Merced, Atocha, Ficoa, La Matriz, San Francisco; con un total de 371 servidores públicos.

### **Muestra**

Para la presente investigación, la muestra se obtuvo mediante una fórmula matemática, la cual contribuyó a tener una parte representativa de la población total de esa

Dirección Distrital. La muestra fue un grupo de interés y lo que pretendió es tratar de optimizar tiempos y recursos, generalizando los resultados obtenidos, y delimitando la población (Hernández, 2017). Una vez que se determinó la población con la que se trabajó en la Dirección Distrital Mies Ambato, se procedió con el cálculo de la muestra.

### Tipo de muestreo

Para el estudio de la presente investigación se optó por utilizar el muestreo probabilístico, al ser una investigación con un enfoque cuantitativo, permitiendo la obtención de datos más reales en la aplicación de la muestra (Gallardo, 2017). Del mismo modo se aplicó el tipo de Muestreo Simple Aleatorio también llamado muestreo irrestricto aleatorio, ya que como su nombre lo indica es un método sencillo, mismo que permitió elegir al azar el total de los elementos que conforman el universo (Francés, 2014) además se utilizó la fórmula descrita por Lind, Marchal & Wathen (2012).

### Cálculo de la muestra:

Z= Valor de la distribución normal estándar para un determinado nivel de confianza

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * E^2 + z^2 * p * q}$$

N=Tamaño de la población

n=Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 371}{(371 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

e= Error de estimación máximo tolerable

p= Proporción de elementos que poseen la característica de interés.

$$n = 189$$

q= 1-p

La fórmula indica como resultado de 189 servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato

## **Recolección de la Información**

Para el estudio del Trabajo en Equipo y la Evaluación del Desempeño en los servidores públicos de la Dirección distrital 18D01 Mies Ambato, se tomaron en consideración los siguientes instrumentos:

## **Resultados de la evaluación del desempeño periodo 2019**

La evaluación del desempeño se caracteriza por ser un conjunto de normas, técnicas, métodos, procedimientos, protocolos, que valoran de manera justa y transparente, imparciales y libres de arbitrariedad, orientándose a evaluar bajo parámetros objetivos que concuerdan con la función de sus puestos y perfiles profesionales (Público, 2016). Para determinación del nivel de evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato, se solicitó los resultados de la evaluación del desempeño del año fiscal 2019, mismo que se encuentra acoplado a la vigente normativa de evaluación del desempeño 0041, emitida por el Ministerio del Trabajo, en donde los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo al Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio público (LOSEP) en su artículo 219 (Reglamento, 2016) se encuentran sustentados, mediante las siguientes perspectivas y variables de medición en forma integral y complementaria:

Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o él servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas procedentes de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión.

Perspectiva del usuario externo: De acuerdo con la calidad de todos los productos y servicios institucionales que recibe el usuario.

Perspectiva de los procesos internos: En referencia a la calidad, productividad y uso de los recursos en el origen de insumos necesarios para la elaboración de productos y servicios de cada unidad organizacional.

Perspectiva de talento humano: Comprenderá en la evaluación del desempeño de la o el servidor, la calificación de la calidad y resultados de liderazgo de los procesos internos, uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de los servidores.

De tal manera, y bajo este antecedente, la estructura de la vigente evaluación del desempeño 0041, emitida por el Ministerio del Trabajo, cuenta con 5 indicadores de medición, acoplados a lo establecido en el Reglamento General de la LOSEP; 2 indicadores miden el desempeño individual de cada uno de los servidores públicos; y 3 indicadores miden el desempeño grupal como institución, dando como resultado final el desempeño obtenido del funcionario en el periodo del año fiscal, y el resultado del cumplimiento de los objetivos institucionales en el mismo año.

**Tabla 4:** *Diferenciación de indicadores de desempeño grupal e individual*

		<b>Factores de medición</b>	<b>Porcentaje de cada factor</b>	<b>Porcentaje final de cada indicador</b>
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	<b>Niveles de eficiencia del desempeño individual</b>	Calidad y oportunidad	50%	30%
		Conocimientos específicos	30%	
		Competencias técnicas	10%	
		Competencias conductuales	10%	
		TOTAL	100%	
		<b>Cumplimiento de normas internas</b>	Sanciones administrativas	

<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO GRUPAL</b>	<b>Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno</b>	Resultado del cumplimiento de las unidades o procesos internos.	35%
	<b>Niveles de satisfacción de usuarios externos</b>	Medición de satisfacción de los usuarios externos, mediante encuestas.	20%
	<b>Niveles de satisfacción de usuarios internos</b>	Medición de satisfacción de los usuarios internos, mediante atributos de calidad.	15%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Fuente: Norma Técnica de Evaluación, (Desempeño, 2018)

La adquisición de los resultados de la evaluación del desempeño fue una técnica que permitió recopilar información precisa y real, con el objetivo de tener una perspectiva tanto del trabajo grupal como individual, de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato.

### **Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones-SIITH**

El SIITH, es una plataforma y herramienta informática de administración, gestión y desarrollo de talento humano, mismo que se encuentra sujeto bajo la rectoría del Ministerio del Trabajo; este será operado y de uso obligatorio para las Unidades Administrativas de Talento Humano (UATH), de las instituciones y entidades del estado (Laborales, 2013). Dicha plataforma informática se encuentra integrado por los siguientes componentes:

- Registro de información.
- Estructura Institucional.
- Administración de personal.
- Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal.
- Subsistema de Clasificación de puestos.

- Subsistema de Planificación del Talento Humano.
- Subsistema de Formación y Capacitación.
- Subsistema de Evaluación del Desempeño.

El director o directora de la Unidad de Talento Humano se encontrarán como administradores y responsables de dicha plataforma, por tal motivo serán los funcionarios encargados de tener claves de acceso a la plataforma principal y así mismo crear usuarios y claves de acceso a cada uno de los funcionarios de su institución (Trabajo, 2013).

Previa autorización de la autoridad competente de la Dirección Distrital Mies Ambato, se pudo tener acceso a cierta información, útil para nuestra investigación, así como el consolidado final de las notas de la evaluación del desempeño de los servidores públicos.

### **Observación**

Es una técnica que se utiliza para ver de manera detallada y atenta el fenómeno de estudio, además de registrarla, para su posterior análisis, dichos análisis se constituyen sobre una realidad, la misma que es sujeto de estudio, como el compartimiento del individuo, sus acciones, su manera de trabajar, la puntualidad, entre otros, ayudando así al observador o investigador sacar sus conclusiones en el terreno de estudio (Martínez, 2007).

En los indicadores del desempeño individual de la matriz de evaluación del desempeño existe un indicador llamado competencias técnicas, y otro denominado competencias conductuales, que si bien es cierto tienen un porcentaje un poco bajo en la totalidad de la evaluación, pero estos se miden mediante la técnica de observación por parte jefe inmediato o área de talento humano de la institución hacia el servidor público. Es así como lo manifiesta el mismo acuerdo ministerial 0041, que ampara a la normativa de evaluación del desempeño, en donde manifiesta: Las competencias técnicas miden la ejecución de actividades, mientras que las competencias conductuales, miden el nivel de aplicación asociado a los principios y valores institucionales, los dos son medidos

a través de comportamientos observables, definidos en su manual de puestos (Desempeño, 2018).

### **Encuesta**

Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, los datos de esta técnica provienen de sujetos observados (Arias, 2016).

En la matriz de evaluación del desempeño en estudio, existe un indicador medido de manera grupal, llamado “Niveles de satisfacción de usuarios externos”, mismo que tiene un porcentaje del 20% del valor total de la evaluación, de acuerdo a la norma técnica 0041 de evaluación del desempeño manifiesta: El nivel de satisfacción de usuario externo, es un factor que se llevó a cabo mediante encuestas, mismas que sirvieron para medir la satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos; la ponderación de este factor es del 20% del total de la evaluación del desempeño, siendo el mismo puntaje para todos los servidores públicos de la institución (Desempeño, 2018).

### **Validez del Instrumento**

#### **Niveles de satisfacción de usuarios externos**

El Ministerio de Inclusión económica y Social, en cumplimiento a los parámetros establecidos por parte del Ministerio del Trabajo en su “Guía Metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos”, emitida en noviembre del 2018, y de aplicación obligatoria para todas las instituciones públicas, ingresa el oficio MDT-SCP-2019-0172-OF, en el cual solicita la validación de la metodología del Ministerio de inclusión económica y social, en cuanto a la satisfacción de usuario externo 2019; el Ministerio del trabajo ente rector y con la competencia de validación, procede a validar la misma con oficio Nro. MDT-SCP-2019-0172-OF, con fecha 14 de mayo del 2019.

## **Evaluación del desempeño**

El instrumento de evaluación del desempeño se encuentra establecido en el acuerdo ministerial N°. MDT-2018-0041, emitido por el Ministerio del Trabajo, siendo este el ente de control y regulación de las instituciones públicas.

## **Procesamiento y análisis de la información**

Finalmente, para la obtención de resultados, se utilizó los indicadores de la matriz general de evaluación del desempeño, enfocados al trabajo en equipo, mismos que son medidos de manera grupal, y los indicadores de evaluación de desempeño individual de la misma matriz, de acuerdo al desempeño de cada servidor, para lo cual se utilizó un sistema estadístico, mismo que facilitó la obtención de resultados, para una mayor comprensión e interpretación investigativa.

Por último, mediante la obtención de la técnica estadística del Coeficiente de Correlación de Pearson, se pudo comprobar que el grado de correspondencia mediante el índice de correlación va de -1 y +1; considerando que su magnitud o crecimiento indica el grado de asociación entre las variables.

## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La finalidad de la presente investigación fue identificar mediante los resultados de los indicadores de trabajo en equipo y los indicadores de eficiencia del desempeño individual, la encadenación existente entre las dos variables de estudio, trabajo en equipo y evaluación del desempeño, con el objetivo de comprobar su relación en la matriz de evaluación del desempeño general, para lo cual se utilizó la técnica estadística de correlación de Pearson; además mediante los resultados obtenidos en los indicadores de trabajo en equipo, se pudo tener un diagnóstico del estado actual del trabajo en equipo de los servidores públicos en la institución.

## **Informe consolidado de resultados**

La UATH (Unidad administrativa de talento humano), sujeto al ámbito de la norma técnica del Ministerio del Trabajo, 0041 del 2018, deberán remitir a esta misma institución, hasta el 15 de marzo del siguiente año del periodo de evaluación, el informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño.

En el periodo fiscal 2019, se realizó la evaluación del desempeño a 371 servidores públicos, que hasta ese momento se encontraban en funciones en la Dirección Distrital Mies Ambato, sin embargo, para el análisis de esta investigación se tomó en consideración los resultados de 189 servidores públicos de acuerdo a la muestra obtenida, los mismos que obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 5: Informe consolidado de resultados de evaluación**

Nº	INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS	TOTAL	NIVEL DE EFICIENCIA INDIVIDUAL	CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS (LLAMADOS DE ATENCIÓN)	TOTAL
1	100	92,7	100	97,56	86,61	0	86,61
2	100	92,7	100	97,56	92,29	0	92,29
3	100	92,7	100	97,56	92,92	0	92,92
4	100	92,7	100	97,56	89,74	0	89,74
5	100	92,7	100	97,56	89,84	0	89,84
6	100	92,7	100	97,56	90,52	0	90,52
7	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
8	100	92,7	100	97,56	94,76	0	94,76
9	100	92,7	100	97,56	91,35	0	91,35
10	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
11	100	92,7	100	97,56	90,52	0	90,52
12	100	92,7	100	97,56	90	0	90
13	100	92,7	100	97,56	95	0	95
14	100	92,7	100	97,56	84,17	0	84,17
15	100	92,7	100	97,56	96,67	0	96,67
16	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
17	100	92,7	100	97,56	96,88	0	96,88
18	100	92,7	100	97,56	88,33	0	88,33
19	100	92,7	100	97,56	92,86	0	92,86
20	100	92,7	100	97,56	85,83	0	85,83
21	100	92,7	100	97,56	85,83	0	85,83
22	100	92,7	100	97,56	90,52	0	90,52
23	100	92,7	100	97,56	99,22	0	99,22
24	100	92,7	100	97,56	97,66	0	97,66
25	100	92,7	100	97,56	9375	0	9375
26	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
27	100	92,7	100	97,56	90,52	0	90,52
28	100	92,7	100	97,56	91,25	0	91,25

29	100	92,7	100	97,56	100	0	100
30	100	92,7	100	97,56	100	0	100
31	100	92,7	100	97,56	99,17	0	99,17
32	100	92,7	100	97,56	100	0	100
33	100	92,7	100	97,56	58,12	0	58,12
34	100	92,7	100	97,56	56,25	0	56,25
35	100	92,7	100	97,56	58,25	0	58,25
36	100	92,7	100	97,56	58,12	0	58,12
37	100	92,7	100	97,56	57,5	0	57,5
38	100	92,7	100	97,56	58,12	0	58,12
39	100	92,7	100	97,56	58,12	0	58,12
40	100	92,7	100	97,56	52,75	0	52,75
41	100	92,7	100	97,56	56,25	0	56,25
42	100	92,7	100	97,56	84,79	0	84,79
43	100	92,7	100	97,56	90	0	90
44	100	92,7	100	97,56	82,5	0	82,5
45	100	92,7	100	97,56	84,34	1	83,34
46	100	92,7	100	97,56	100	0	100
47	100	92,7	100	97,56	96,25	0	96,25
48	100	92,7	100	97,56	91,41	0	91,41
49	100	92,7	100	97,56	92,19	0	92,19
50	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
51	100	92,7	100	97,56	88,28	0	88,28
52	100	92,7	100	97,56	84,84	0	84,84
53	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
54	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
55	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
56	100	92,7	100	97,56	84,17	0	84,17
57	100	92,7	100	97,56	95,42	0	95,42
58	100	92,7	100	97,56	75	0	75
59	100	92,7	100	97,56	84,17	0	84,17
60	100	92,7	100	97,56	96,09	0	96,09

61	100	92,7	100	97,56	83,75	0	83,75
62	100	92,7	100	97,56	84,17	0	84,17
63	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
64	100	92,7	100	97,56	92,92	0	92,92
65	100	92,7	100	97,56	94,38	0	94,38
66	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
67	100	92,7	100	97,56	92,08	0	92,08
68	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
69	100	92,7	100	97,56	95,56	0	95,56
70	100	92,7	100	97,56	91,67	0	91,67
71	100	92,7	100	97,56	68,88	0,5	66,4
72	100	92,7	100	97,56	92,19	0	92,19
73	100	92,7	100	97,56	91,5	1	91
74	100	92,7	100	97,56	95	0	95
75	100	92,7	100	97,56	90,95	0	90,95
76	100	92,7	100	97,56	85,83	0	85,83
77	100	92,7	100	97,56	90	0	90
78	100	92,7	100	97,56	86,67	0	86,67
79	100	92,7	100	97,56	87,34	0	87,34
80	100	92,7	100	97,56	92,97	0	92,97
81	100	92,7	100	97,56	89,69	0	89,69
82	100	92,7	100	97,56	84,17	0	84,17
83	100	92,7	100	97,56	95,83	0	95,83
84	100	92,7	100	97,56	89,79	0	89,79
85	100	92,7	100	97,56	90,57	0	90,57
86	100	92,7	100	97,56	83,33	0	83,33
87	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
88	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
89	100	92,7	100	97,56	83,67	0,5	83,17
90	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
91	100	92,7	100	97,56	92,14	0	92,14
92	100	92,7	100	97,56	96,08	0	96,08

93	100	92,7	100	97,56	85,83	0	85,83
94	100	92,7	100	97,56	89,79	0	89,79
95	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
96	100	92,7	100	97,56	92,08	0	92,08
97	100	92,7	100	97,56	90,42	0	90,42
98	100	92,7	100	97,56	92,97	0	92,97
99	100	92,7	100	97,56	88,85	0	88,85
100	100	92,7	100	97,56	92,92	0	92,92
101	100	92,7	100	97,56	75	0	75
102	100	92,7	100	97,56	84,95	0	84,95
103	100	92,7	100	97,56	96,09	0	96,09
104	100	92,7	100	97,56	85,21	0	85,21
105	100	92,7	100	97,56	89,74	0	89,74
106	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
107	100	92,7	100	97,56	97,66	0	97,66
108	100	92,7	100	97,56	99,22	0	99,22
109	100	92,7	100	97,56	89,84	0	89,84
110	100	92,7	100	97,56	57,75	6	51,75
111	100	92,7	100	97,56	90,52	0	90,52
112	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
113	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
114	100	92,7	100	97,56	94,79	0	94,79
115	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
116	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
117	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
118	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
119	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
120	100	92,7	100	97,56	81,88	0	81,88
121	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
122	100	92,7	100	97,56	87,5	0	87,5
123	100	92,7	100	97,56	92,97	0	92,97
124	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75

12 5	100	92,7	100	97,56	90,42	0	90,42
12 6	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
12 7	100	92,7	100	97,56	93,12	0	93,12
12 8	100	92,7	100	97,56	92,19	0	92,19
12 9	100	92,7	100	97,56	95	0	95
13 0	100	92,7	100	97,56	95	0	95
13 1	100	92,7	100	97,56	94,79	0	94,79
13 2	100	92,7	100	97,56	82,08	0	82,08
13 3	100	92,7	100	97,56	92,5	0	92,5
13 4	100	92,7	100	97,56	90,83	0	90,83
13 5	100	92,7	100	97,56	89,06	0	89,06
13 6	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
13 7	100	92,7	100	97,56	94,79	0	94,79
13 8	100	92,7	100	97,56	84,03	0	84,03
13 9	100	92,7	100	97,56	87,34	0	87,34
14 0	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
14 1	100	92,7	100	97,56	92,29	0	92,29
14 2	100	92,7	100	97,56	92,14	0	92,14
14 3	100	92,7	100	97,56	92,19	0	92,19
14 4	100	92,7	100	97,56	94,79	0	94,79
14 5	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
14 6	100	92,7	100	97,56	90	0	90
14 7	100	92,7	100	97,56	96,25	0	96,25
14 8	100	92,7	100	97,56	97,5	0	97,5
14 9	100	92,7	100	97,56	69	6	63
15 0	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
15 1	100	92,7	100	97,56	87,5	0	87,5
15 2	100	92,7	100	97,56	92,29	0	92,29
15 3	100	92,7	100	97,56	97,5	0	97,5
15 4	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
15 5	100	92,7	100	97,56	92,14	0	92,14
15 6	100	92,7	100	97,56	95,62	0	95,62

157	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
158	100	92,7	100	97,56	86,67	0	86,67
159	100	92,7	100	97,56	88,96	0	88,96
160	100	92,7	100	97,56	91,67	0	91,67
161	100	92,7	100	97,56	93,46	0	93,46
162	100	92,7	100	97,56	87,5	0	87,5
163	100	92,7	100	97,56	90,47	0	90,47
164	100	92,7	100	97,56	95,6	0	95,6
165	100	92,7	100	97,56	96,04	0	96,04
166	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
167	100	92,7	100	97,56	100	0	100
168	100	92,7	100	97,56	95,21	0	95,21
169	100	92,7	100	97,56	85	0	85
170	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
171	100	92,7	100	97,56	92,92	0	92,92
172	100	92,7	100	97,56	89,53	0	89,53
173	100	92,7	100	97,56	94,17	0	94,17
174	100	92,7	100	97,56	89,17	0	89,17
175	100	92,7	100	97,56	89,06	0	89,06
176	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
177	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
178	100	92,7	100	97,56	90,62	0	90,62
179	100	92,7	100	97,56	92,19	0	92,19
180	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
181	100	92,7	100	97,56	91,25	0	91,25
182	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
183	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75
184	100	92,7	100	97,56	88,85	0	88,85
185	100	92,7	100	97,56	95,83	0	95,83
186	100	92,7	100	97,56	100	0	100
187	100	92,7	100	97,56	91,25	0	91,25
188	100	92,7	100	97,56	93,75	0	93,75

18 9	100	92,7	100	97,56	95,83	0	95,83
---------	-----	------	-----	-------	-------	---	-------

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos en la evaluación. (Trabajo, 2013)

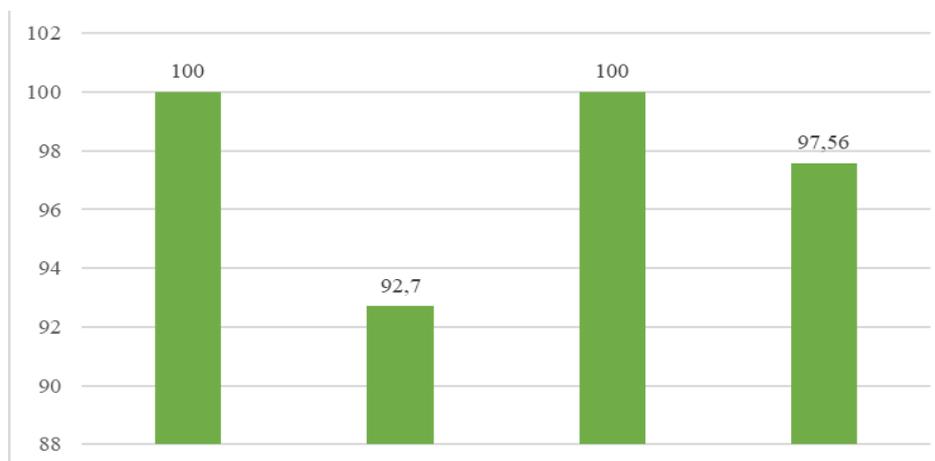
De igual manera se procedió a realizar un resumen de los datos obtenidos de cada variable, mediante los siguientes gráficos:



N°	INDICADORES DE GESTION OPERATIVA	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS	TOTAL
189	100	92,7	100	97,56



**Ilustración 1:** Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encuesta

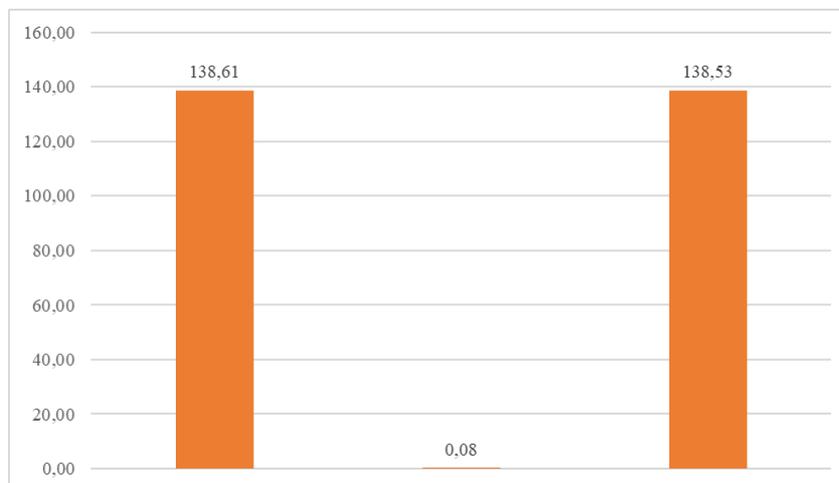


**Ilustración 2:** Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encuesta

Referente a los indicadores de trabajo en equipo podemos manifestar, que los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato, se encuentran con un porcentaje total de 97,56, obteniendo una calificación casi perfecta y encontrándose en una escala de excelente de acuerdo a la norma técnica de Evaluación del Desempeño 0041.

N°	NIVEL DE EFICIENCIA INDIVIDUAL	CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS(LLAMADOS DE ATENCIÓN)	TOTAL
189	138,61	0,08	138,53

**Ilustración 3:** *Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encuesta*



**Ilustración 4:** *Elaborado a partir de los datos obtenidos en la encuesta*

Referente a los indicadores de evaluación del desempeño individual, se puede manifestar que, mediante un análisis global de los resultados de la población, los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato obtienen un puntaje mayor al 100 %, encontrándose en una escala de calificación de excelente de acuerdo a la norma técnica de Evaluación del Desempeño 0041.

## Comprobación de Hipótesis

Se planteó en párrafos anteriores las hipótesis que para su gestión se citan a continuación:

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato.

Para la comprobación de la hipótesis del presente estudio se utilizó el análisis de correlación de Pearson, en tal sentido que, se cumple con los supuestos estadísticos para su aplicación: (1) las variables tienen homogeneidad de varianzas (se comprobó con la prueba de Levene), (2) se asignaron los elementos de observación con condiciones de aleatoriedad, (3) las métricas en estudio son de intervalo y (4) la distribución es normal (se comprobó con la prueba Kolmogorov - Smirnov). Se analiza las dos variables de estudio (X=Trabajo en equipo; Y= Evaluación del desempeño)

De acuerdo a Suarez (2011) expresa que Pearson, es un coeficiente de correlación, que muestra situaciones relativas, del mismo suceso respecto a las variables X; Y; es decir es el resultado o expresión numérica, que demuestra el grado de relación entre las dos variables, y en qué medida estas se relacionan, aclarando que un coeficiente de correlación -1 y +1, demuestra una correlación perfecta, estableciendo rangos de correlación, de la siguiente manera: -1,00 = correlación negativa, grande y perfecta; -0.9 a -0.99 = correlación negativa muy alta; 0.7 a 0.89 = correlación negativa alta; -0.4 a -0.69 = correlación negativa moderada; -0.2 a -0.39 = correlación negativa baja; 0.01 a 0.19 = correlación positiva muy baja; 0.2 a 0.39 = correlación positiva baja; 0.4 a 0.69 = correlación positiva moderada; 0.7 a 0.89 = correlación positiva alta; 0.9 a 0.99 = correlación positiva muy alta y 1 = correlación positiva grande y perfecta. Interpretado por el mismo autor en la siguiente gráfica:

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
- 1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

**Ilustración 5:** *Escala de interpretación de Pearson*

Fuente: (Suárez, 2011)

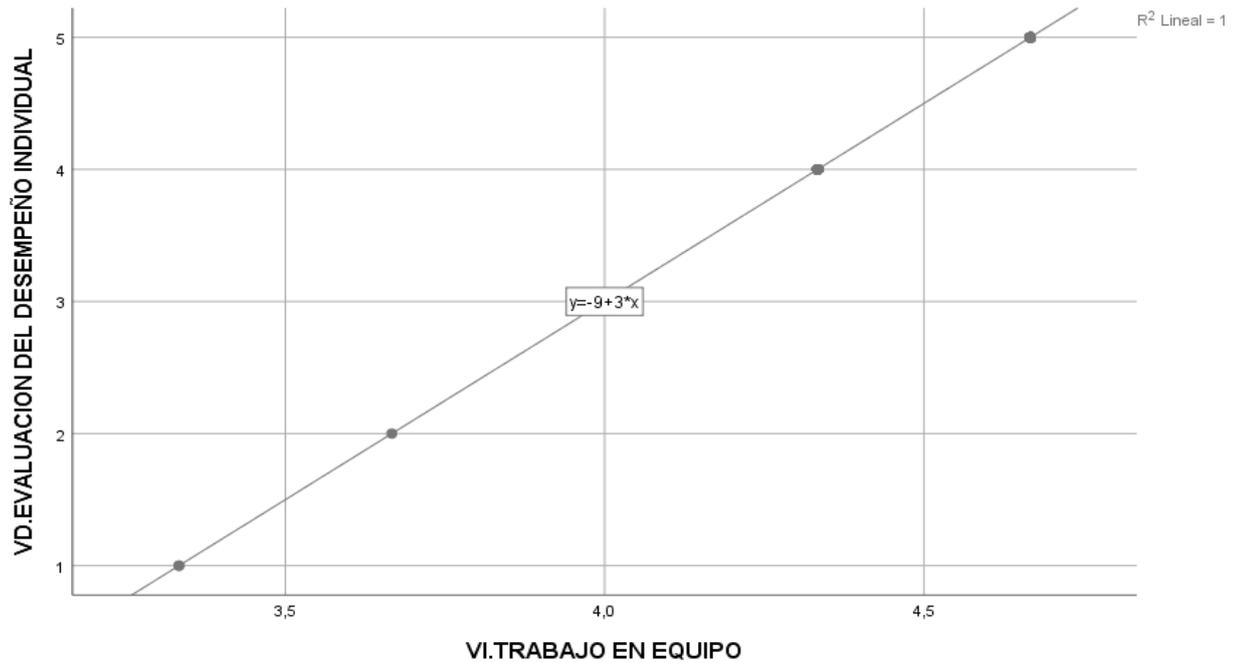
**Tabla 6:** Correlaciones entre las variables de estudio

Correlaciones			
		SUMA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES	VD.NIVEL DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL
VI. Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	189	189
VD. Evaluación del Desempeño	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	189	189
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Los resultados explican que existe una relación significativa entre las dimensiones de trabajo en equipo y evaluación del desempeño (1; p-valor < 0.05), lo que permite aceptar con fundamento la hipótesis de investigación.

En el siguiente gráfico de dispersión, se puede observar que los puntos siguen un esquema lineal rígido, demostrando así una relación muy significativa y perfecta entre las variables de estudio de 1.



**Ilustración 6:** Regresión lineal entre Trabajo en Equipo y Evaluación del Desempeño

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

## 6. CONCLUSIONES

En referencia al objetivo general planteado en cuanto a la incidencia del trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección distrital Mies Ambato, se pudo observar mediante el análisis estadístico de Pearson que existe una correlación de 1 con un p-valor  $< 0.05$ , lo que demuestra la existencia de una relación causa-efecto entre las variables de trabajo en equipo y evaluación del desempeño, pudiendo considerar que el aumento o carencia de trabajo en equipo en la institución, infiere respecto a la evaluación del desempeño.

De acuerdo al objetivo específico por cuanto a examinar fuentes bibliográficas referente al Trabajo en equipo y la evaluación del desempeño; se puede manifestar que se indagó en varios tipos de bibliografías, así como libros, artículos científicos, leyes constitucionales, acuerdos ministeriales, entre otros, mismos que contribuyeron para sustentar de una manera amplia y enriquecedora nuestro marco teórico, considerándola

así una investigación sólida, apta para futuras investigaciones, conforme a las variables de trabajo en equipo y evaluación del desempeño.

Por consiguiente, al objetivo específico de diagnosticar el estado actual del trabajo en equipo, se puede evidenciar en la matriz consolidada de evaluación del desempeño, que los indicadores pertenecientes a trabajo en equipo tienen una sumatoria de 97,56% mismo valor que es igual para todos los servidores públicos de la institución y que de acuerdo a la escala de calificación final de la norma técnica de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo, 0041, se encuentra en una escala excelente.

Finalmente, de acuerdo al tercer objetivo específico, mismo que indica evidenciar la existencia de un plan de mejoramiento de desempeño institucional en la Dirección Distrital Mies Ambato, se pudo determinar que de acuerdo a la norma técnica de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo, 0041; las instituciones públicas establecidas en la presente norma, se encuentran en la obligación de elaborar un plan de mejoramiento institucional desde las perspectivas de la gestión de las unidades o procesos, que ayuden al desarrollo de competencias de cada servidor público en concordancia de los demás subsistemas de talento humano.

## **7. RECOMENDACIONES**

La presente investigación realizada al Ministerio de Inclusión Económica y Social distrito Ambato, es un estudio transversal, mismo que fue efectuado en un solo punto en el tiempo, por tal motivo se recomienda realizar estudios longitudinales, en donde se puedan observar cualquier tipo de cambio existente, en varios periodos de tiempo, con el objetivo de determinar posibles causas y efectos entre las variables de investigación.

El presente estudio se contextualizó en el Ministerio de Inclusión Económica y Social distrito Ambato, misma que tiene por obligación, realizar a su institución, la aplicación de la vigente norma técnica de evaluación del desempeño 0041, emitida por el

Ministerio del Trabajo, al igual que todas las instituciones públicas establecidas en el artículo 3, de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), sin embargo se recomienda ampliar ésta investigación a las demás instituciones del estado, misma que se encuentran excluidas en el ámbito de aplicación de la norma técnica de evaluación del desempeño, con la finalidad de generalizar resultados y obtener un amplio conocimiento en referencia de cómo manejan las evaluación del desempeño en otras entidades del estado, y así poder llegar a un debate teórico en la ejecución de otras investigaciones.

El Ministerio de Inclusión económica y Social distrito Ambato, debe impulsar una comunicación asertiva, en donde todos los servidores públicos conozcan la metodología de evaluación del desempeño, y así puedan familiarizarse con la misma; logrando de esta manera la generación de ideas y opiniones por parte de los servidores públicos para el cumplimiento de las mismas; por tal motivo es importante se socialice cada cierto tiempo los parámetros de evaluación del desempeño a los servidores públicos para que no exista desconocimiento.

Una vez culminado el proceso de evaluación del desempeño, la institución entrega a cada servidor su calificación obtenida en su nivel desempeño individual, sin embargo se recomienda que luego del proceso evaluativo, también entregar o a su vez socializar con todos los servidores públicos, el plan de mejoramiento institucional, con la finalidad se pueda crear puntos positivos por parte de cada servidor, generando así un compromiso institucional orientado a la satisfacción, y búsqueda de resultados excelentes para el siguiente año fiscal.

## 8. REFERENCIAS CITADAS

- Aguado López, E. &.G. (2016). ¿ Publicar o perecer? El caso de las Ciencias Sociales y las Humanidades en Latinoamérica. *Revista española de documentación científica*.
- Alles. (2005). Evaluación por competencias360°. *Buenos Aires: Granica S.A.*
- Alles. (2007). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. *Ediciones Granica SA.*
- Alles. (2013). Comportamiento Organizacional.
- Anguita, J. C. (2003). *La encuesta como técnica de investigación*. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención primaria, 31.
- Arango. (2019). Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en el Centro Cardiovascular Somer in Care de Rionegro, Antioquía.
- Aranguri, G. &. (2017). Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en los ISTP Trujillo y Florencia de Mora.
- Arias. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*.
- Arias, R. M. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 85-96.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- Arteaga, S. A. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*.
- Ayala. (2017). Sistema de evaluación de desempeño enfocado a mejorar el desarrollo laboral mediante la capacitación del capital humano del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) sede San Migue.
- Badii, M. H. (2017). Diseños experimentales e investigación científica. *Innovaciones de Negocios*,.
- Bahamón. (2014). Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá.
- Bell. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista científica ecociencia*, 2(2), 1-14.
- Bonnefoy, J. &. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*.
- Bozzi, S. (2014). *Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*.

- Brian, K. (2007). Esenciales OCDE Capital humano Cómo influye en su vida lo que usted sabe: Cómo influye en su vida lo que usted sabe. . *OECD Publishing*.
- Bustos, F. G. (2013). La evaluación del desempeño individual. *Ediciones Díaz de Santos*.
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí: ESPE.
- Caicedo. (2010). Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas. *Departamento de Administración*.
- Capuano. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.
- Capuano. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*. 7(13), 139-150.
- Cárdenas Romero, M. D. (2010). Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo de equipo en al ámbito organizacional.
- Cárdenas Romero, M. D. (2010). Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo de equipo en al ámbito organizacional.
- Chagoya, E. R. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. . Gestipolis.
- Chávez. (2015). Gestión del talento humano. *Riobamba: La Caracola Editores*.
- Chávez. (2019). Metodología de la Investigación. *El Cid Editor*.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*.
- Chiavenato, I. (2016). Evaluación del desempeño humano.
- Cifuentes. (2015). Trabajo en equipo frente a trabajo individual: ventajas del aprendizaje cooperativo en el aula de traducción. *Tonos Digital*, 28(0).
- Colmenares, G. &. (2017). Importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa.
- Cordero, Z. R. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. *Revista educación*,. 33(1), 155-165.
- Coria. (2014). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (35).
- Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red Tercer Milenio. *Viveros de Asís*, 96.
- Del Canto, E. &. (2013). *Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales*. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3(141).
- Desempeño, N. T. (2018). *Acuerdo ministerial 0041*.

- Dessler, G. &. (2011). Administración de recursos humanos. *Pearson Educación de México SA de CV*.
- Devlin, R. &. (2010). Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo.
- Elvira, M. M. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América Latina. . *Universia Business Review*, , (5), 28-45.
- Enríquez, H. A. ( 2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. . *Guatemala: Universidad Rafael Landívar*.
- Espinoza. (2019). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el departamento de ventas de la empresa credimotos-mibici en el cantón Daule. (*Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología*).
- Fabara. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en los Cuerpos de Bomberos.
- Figuroa, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinamica organizacional*.
- Francés, F. A.-V. (2014). El proceso de medición de la realidad social: La investigación a través de encuestas.
- Gallardo. (2011). Fundamentos de la Administración.
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación: Manual autoformativo interactivo. Huancayo: Universidad Continental.
- Gallego, C. F. (2004). *Cálculo del tamaño de la muestra*. Matronas profesión, 5(18), 5-13.
- Garita, R. B. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. . *Revista Nacional de administración*, 2(1), 135-144.
- Gastañadui Ariza, R. T. (2018). Relación entre el compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo-Trujillo.
- Gómez, S. &. (2012). *Metodología de la investigación*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- González, A. (2003). *Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales*. 45(138), 125-135.
- Gorina Sánchez, A. &. (2017). Perfeccionando el procesamiento de la información en investigaciones pedagógicas desde una relación metodológica cualitativa-cuantitativa. *Encuentros*, 15(2), 189-206.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. .
- Guasch, R. (2007). Análisis de roles de trabajo en equipo un enfoque centrado en comportamientos. *Universitat Autònoma de Barcelona*.

- Gutiérrez, K. M. (2017). Recursos Humanos: Desarrollo organizacional como un proceso de cambio. *Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.*
- Hart, M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista cubana de salud pública.*
- Hera, D. I. (1999). *Influencias de las nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajo.*
- Hernández. (2017). Selección de la muestra.
- Herra, S. A. (1999). Evaluación del desempeño. *Acta Académica.* (24), 123-130.
- Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas ntcgp 1000:2004 conforme a la ley 872 de2003.*
- Juárez, I. V. (2018). Liderazgo estratégico para lograr equipos de trabajo eficaces en la empresa Palmesano.
- Krüger, K. (. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales,* 11(683), 25.
- Laborales, M. d. (2013). Expedición de la norma Técnica para el sus del sistema informático SIITH. 2.
- Lorenzo, C. R. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación.* Revista do Centro de Educação, 31(1), 11-22.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.*
- Macías, A. M. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología.*
- Macías, M. E. (2014). Sistema de indicadores de gestión. *Ediciones de la U.*
- Madaus, G. F. (1999). A short history of performance assessment: Lessons learned. *Phi Delta Kappan,* , 80(9), 688.
- Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional.
- Maldonado, J. E. (2018). *Metodología de la Investigación Social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario.* Bogotá: Ediciones de la U.
- Malpica, R. R. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana,.*
- Manolo, E. &. (2017). Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, .
- Martín Linares, X. S. (2013 ). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior,* 27(3), 288-295.

- Martínez Ortega, R. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 0-0.
- Martínez, L. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Revista perfiles libertadores*, 4(80), 73-80.
- Mazariegos, A. (2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro.
- Mies. (2015). Estatuto Organico de Gestión Organizacional:Gestión de inclusión social. 3-155.
- Molina, L. R. (2018). Recursos Humanos: La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral . (*Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*).
- Molina-Sabando, L. A.-V.-C. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. . *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. 2(9).
- Mora, S. S. (2015). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del Talento Humano que presentan los empleados de la empresa Distraves SA. *Mundo Fesc*, 5(10), 23-26.
- Morales. (2018). Modelo de Gestión para la formación de Equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimentar Cía. Ltda. (*Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador*).
- Oberti, A. &. (2016). Metodología de la Investigación.
- Paitán, H. Ñ. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. . Ediciones de la U.
- Paz, G. M. (2014). Metodología de la Investigación. *Grupo Editorial Patria*.
- Peluffo, M. B. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*.
- Pérez. (2002). La evaluación del desempeño de los servidores públicos.
- Pérez. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud.*, 24.
- Pinzón. (2019). Aplicación web para el control administrativo de la unidad de talento humano en la delegación provincial electoral Santo Domingo de Los Tsáchilas. (*Bachelor's thesis*).
- Pita Beramatos, M. &. (2019). Satisfacción laboral en Latinoamérica en los últimos 5 años . *una revisión de la literatura científica*.

- Poveda, J. E. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502., 17.
- Público. (2016). Art, 76 subsistema de evaluación del desempeño.
- Público, L. O. (2016). Art 2.- Objetivo.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.
- Ramos, C. A. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. Avances en Psicología.
- Redondo. (2002). Robert Owen, pionero del " management". *Sociología del trabajo*. (45), 97-124.
- Redondo, L. M.-1. (20).
- Reglamento. (2016). De los Resultados Esperados. 55.
- Reis, P. (2007). Evaluación de desempeño. . *Verlag Dashöfer Ed. s Prof. s*.
- Reyna, J. J. (2014). La reforma de la Administración Pública local para la tutela de los derechos fundamentales en el siglo XXI. A&C. *Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 14(56), 35-89.
- Rivera, B. C.-7. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73.
- Robbins, S. P. (2014). Comportamiento organizacional. . *México DF: Pearson*.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*.
- Roma, V. &. (1999). *Clima en las organizaciones laborales y los equipos de trabajo*. ESPAÑA.
- Romero. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9(27), 22-33.
- Romero, T. &. (2017). La importancia del ECO 306 para el reclutamiento y selección de personal en las organizaciones . (*Master's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*).
- Saldaña, D. I. (2010). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. . *Ciencias Holguín*, 12(4).
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica, y humanista*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sautu, R. F. (2014). Metodología de la investigación I. M. *México DF: INTERAMERICANA EDITORES, SA DE CV*.

- Serrate, A. P.-V.-P.-O. (2014). *Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*.
- Serrate, A. P.-V.-P.-O. (2014). *Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*.
- Servicio, R. g. (2016). Subsistema de Evaluación del Desempeño. 55-81.
- Silva, L. J. (2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 80-101.
- Social, R. M. (2018). Reglamento Interno de la Administración del Talento Humano. 24-25.
- SOLÁ, J. &. (2003). *Indicadores de la gestión para las entidades públicas*.
- Suárez. (2011). Coeficiente de correlación de Karl Pearson.
- Suárez Chérrez, F. A. (2019). Proyecto de mejoramiento de la gestión del sistema de evaluación del desempeño "MDT-EVAL" en el Hospital General de Latacunga 2019 . *(Master's thesis, Quito)*.
- Tejada. (2011). Psicología desde el Caribe,. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.*, 115-133.
- Toro. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales.
- Toro, L. D.-G.-C. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*. 37(2), 164-177.
- Torrelles. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado.
- Torrelles Nadal, C. C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *revista de currículum y formación del profesorado*.
- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.*. Pearson educación.
- Trabajo. (2013). Expedición de la norma técnica para la utilización de la plataforma-siith-art.8.
- Trabajo, M. d. (2015). Planificación estratégica.
- Trabajo, M. d. (2018). Norma Técnica de Evaluación del Desempeño-CAPITULO IV. 13.
- Trabajo, M. d. (2018). Norma Técnica del subsistema de evaluación del desempeño.
- Trejo, A. S. (2016). El comportamiento organizacional que presentan las Mipymes durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de producción. . *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 2(2), 60-73.

Vargas, A. A. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. . *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 116-122.

Vega. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15).

Villamar, J. P. (2015). El Positivismo y la Investigación Científica. *Empresarial*, 9(35), 29-34.

Winchester, L. (2016). Políticas públicas: formulación y evaluación.

Zenteno, Á. C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. Innovar: . *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 119-136.

## 9. ANEXOS

Ejemplo de resultados de la evaluación de desempeño individual entregado a cada servidor público.

Municipalidad de Talento Humano		ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Fecha: 26-mar-2018	
				Versión: 01	
				Página: 1 de 1	
				Código: IN-CRR-02-03-F08-02	
INSTITUCIÓN: DIRECCIÓN DISTRITAL AMBATO		UNIDAD / PROCESO: GESTIÓN INTERNA DE SERVICIOS Y ATENCIÓN INTEGRAL			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO: ALEXANDRA DE LOS ANGELES ARANA CHAMORRO		PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR DE CENTRO CDI			
NÚMERO DE CÉDULA: 180389542-2		GRUPO OCUPACIONAL: SERVIDOR PÚBLICO 3			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO: OLIVER FABRICIO VELÁSTEGUI NARANJO		ROL DE PUESTO: EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO			
		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO: 180253799-1			
Nº	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME	PRODUCTO INTERMEDIO	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
1.-	Planes operativos de acción e intervención en el distrito para la ejecución de los servicios y prestaciones de desarrollo infantil, atención intergeneracional, protección especial y discapacidades en el distrito.	Plan operativo de acción e intervención en el distrito para la ejecución de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención CDI	NORMA TÉCNICA CDI INDICADORES DE LOGRO DE LOS NIÑOS Y NIÑAS GUÍA METODOLÓGICA DE LA MODALIDAD CDI MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	APLICA
2.-	Planes operativos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la norma técnica y metodologías de los servicios y prestaciones de desarrollo infantil, atención intergeneracional, protección especial y discapacidades a nivel distrital.	Planes operativos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la norma técnica y metodologías de los servicios de la Unidad de Atención CDI	SERVICIO DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL CDI ACUERDO 001- 16 NORMA TÉCNICA CDI MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
3.-	Informes de eventos, encuentros, capacitaciones, asesorías, procesos de sensibilización y/o campañas ejecutadas para fortalecer la corresponsabilidad y promoción de derechos de los actores vinculados en el ámbito de los servicios y prestaciones de desarrollo infantil, atención intergeneracional, protección especial y discapacidades en el distrito.	Informes de eventos, encuentros, capacitaciones, asesorías, procesos de sensibilización y/o campañas ejecutadas para fortalecer la corresponsabilidad y promoción de derechos de los actores vinculados en el ámbito de los servicios y prestaciones de la Unidad Atención CDI	INDICADORES DE LOGRO DE LOS NIÑOS Y NIÑAS GUÍA METODOLÓGICA DE LA MODALIDAD CDI MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
4.-	Informes de control técnico y análisis de cumplimiento de la política pública, estándares de calidad y procedimientos de atención, dentro de los servicios y prestaciones de desarrollo infantil, atención intergeneracional, protección especial y discapacidades, en el distrito.	Informes de estándares de calidad y procedimientos de atención, dentro de los servicios y prestaciones de Unidad de Atención CDI	NORMA TÉCNICA CDI INDICADORES DE LOGRO DE LOS NIÑOS Y NIÑAS GUÍA METODOLÓGICA DE LA MODALIDAD CDI MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
5.-	Informe de acciones de mejora, bienestar y formación dirigidas al personal que labora en la unidad.	Informe de acciones de mejora, bienestar y formación dirigidas a las familias y comunidad De la Unidad de Atención CDI	SERVICIO DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL CDI ACUERDO 001- 16 NORMA TÉCNICA CDI INDICADORES DE LOGRO DE LOS NIÑOS Y NIÑAS GUÍA METODOLÓGICA DE LA MODALIDAD CDI MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
6.-	Informes de coordinación, acuerdos y/o convenios a nivel institucional, e interinstitucional para la aplicación de las políticas públicas y normativas enfocadas a la atención y a la prevención de la vulnerabilidad de derechos, en el ámbito de los servicios y prestaciones de desarrollo infantil, atención intergeneracional, protección especial y discapacidades, en el distrito.	Informes de coordinación, nivel institucional, e interinstitucional normativas enfocadas a la atención y a la prevención de la vulnerabilidad de derechos, a los usuarios de la Unidad de Atención CDI	SERVICIO DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL CDI ACUERDO 001- 16 NORMA TÉCNICA CDI INDICADORES DE LOGRO DE LOS NIÑOS Y NIÑAS GUÍA METODOLÓGICA DE LA MODALIDAD CDI MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	APLICA
7.-	Informes de acciones de prevención de riesgos y emergencias dentro del ámbito de los servicios y prestaciones de desarrollo infantil, atención intergeneracional, protección especial y discapacidades, en el distrito.	Informes de acciones de prevención de riesgos y emergencias dentro del ámbito de los servicios de la Unidad de Atención CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS ACUERDO MINISTERIAL 6 MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
8.-	Reportes e informes de consolidación de información reportada por el personal de los servicios y prestaciones de desarrollo infantil, atención intergeneracional, protección especial y discapacidades, en el distrito.	Reportes e informes de consolidación de información reportada los usuarios de la Unidad de Atención CDI	SERVICIO DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL CDI ACUERDO 001- 16 ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS ACUERDO MINISTERIAL 6 MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
9.-	Catastros, fichas y registros de la población objetivo y/o población atendida en su jurisdicción.	Fichas y Registros de los usuarios atendidos en la Unidad de Atención CDI	SERVICIO DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL CDI ACUERDO 001- 16 ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS ACUERDO MINISTERIAL 6 MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
10.-	Bases de datos actualizadas de las atenciones realizadas y de las personas beneficiarias de los servicios y prestaciones de la unidad en su jurisdicción en cada uno de los servicios y modalidades de atención, en el distrito.	Bases de datos actualizadas de las atenciones realizadas y de las personas beneficiarias de la unidad de Atención CDI	SERVICIO DE DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL CDI ACUERDO 001- 16 ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS ACUERDO MINISTERIAL 6 MANUAL DE PROCESOS CDI	ACUERDO 18 EXTERNALIZACIÓN DE ALIMENTOS	NO APLICA
MISIÓN DEL PUESTO: Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña.					
Participar en las acciones de Salud preventiva, alimentación saludable, educación y desarrollo de las niñas y niños de 12 a 36 meses de edad mediante la corresponsabilidad de la familia y comunidad a nivel distrital					
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)					
Nº	INTERNO			EXTERNO	
1.-	Analista Desarrollo Infantil CDI Distrital			Familia	
2.-	Area de Talento Humano			Organizaciones Cooperantes	
3.-	Area Administrativa			Instituciones Locales	
Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
27	Organización de la Información	Bajo	Clasifica documentos para su registro.		
15	Generación de Ideas	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.		
36	Pensamiento Crítico	Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.		
Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
3	Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		
6	Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.		

 <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</b>		<b>BOLETA DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>		Fecha: 05-ene-2019 Versión: 01 Página: 1 de 3 Código: 31-04-00-00-00-00
<b>INSTITUCIÓN:</b> ALMIRANTE DE LOS ANDES ALANA TRAMANDARO	<b>SUBSECTOR EDUCATIVO:</b> EDUCACIÓN BÁSICA	<b>UNIDAD / PROCESO:</b> PLAN DE ESTUDIOS	<b>UBICACIÓN INTERNA DE MANEJO Y ATENCIÓN INTERNA:</b> COORDINACIÓN DE CENTRO DE ESTUDIOS	
<b>NOMBRE DE EVALUADOR:</b> FRANCISCO	<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b> 05-ene-2019	<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b> FRANCISCO	<b>UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE TRABAJO:</b> ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA	

No.	DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES	CAUSAS	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
1.	Plan operativo de gestión orientado a la ejecución de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
2.	Plan operativo para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los mandatos y responsabilidades de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
3.	Informes de avances, resultados, evaluaciones, acciones, planes de mejoramiento y/o acciones ejecutadas para fortalecer la gestión y la prestación de servicios de la institución educativa en el ámbito de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
4.	Formas de atención de calidad y prestación de servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
5.	Informes de avances, resultados, evaluaciones y acciones de mejoramiento de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
6.	Informes de avances, resultados, evaluaciones y acciones de mejoramiento de la atención y la prestación de la calidad de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
7.	Formas de atención de calidad y prestación de servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
8.	Plan operativo de gestión orientado a la ejecución de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
9.	Formas de atención de calidad y prestación de servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	
10.	Formas de atención de calidad y prestación de servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.	Buena	Dejar de tiempo	

<b>PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
Buena	El tiempo de ejecución de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.
Mala	No aplica

No.	INDICADOR DE DESEMPEÑO	PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
		A	B	C	
1.	FORMA TÉCNICA				
1.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 1				
2.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 2				
3.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 3				
4.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 4				
5.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 5				
6.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 6				
7.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 7				
8.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 8				
9.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 9				
10.	INDICADOR DE DESEMPEÑO 10				

<b>PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	
Buena	El tiempo de ejecución de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.
Regular	No aplica
Insuficiente	No aplica

No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
				A	B	C	
12.	Organización de la información	Bajo	Capacidad de organización de la información.				
13.	Selección de datos	Bajo	Capacidad de seleccionar los datos relevantes de la información.				
14.	Presentación de datos	Bajo	Capacidad de presentar los datos de manera clara y comprensible.				

<b>PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
Desarrollado	Competencia desarrollada
Mediamente desarrollado	Competencia en desarrollo
No desarrollado	Competencia no desarrollada

No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
				A	B	C	
1.	Trabaja en equipo	Bajo	Capacidad de trabajar en equipo y colaborar con los demás.				
2.	Comunicación de servicios	Bajo	Capacidad de comunicar los servicios de manera clara y comprensible.				
3.	Trabaja en las actividades	Bajo	Capacidad de trabajar en las actividades de manera clara y comprensible.				

<b>PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	
Desarrollado	Competencia desarrollada
Mediamente desarrollado	Competencia en desarrollo
No desarrollado	Competencia no desarrollada

\* Esta información se levantó en los casos establecidos en los ítems 3.3, 3.4, 3.5 del artículo 16 de la Norma Técnica del Subistema de Evaluación del Desempeño.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
A. NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		100%
Calidad y oportunidad de los servicios y prestaciones de la Unidad de Atención.		83.33%
B. CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES		100%
C. CUMPLIMIENTO DE DESEMPEÑO TÉCNICO		100%
D. CUMPLIMIENTO DE DESEMPEÑO CONDUCTUAL		100%
TOTAL (Promedio aritmético)		83.33%
II. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS		
SEPTENARIOS ADMINISTRATIVOS (S.A.) (Incluye los servicios administrativos de la institución educativa)		100%
TOTAL (Promedio aritmético)		100%
TOTAL (Promedio aritmético)		83.33%
REQUISITOS TOTAL DE LA DESIGNACIÓN (Incluye los servicios administrativos)		100%
III. EVALUACIÓN CUANTITATIVA		
A. NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	83.33%	EVALUACIÓN CUALITATIVA
B. CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES	100%	100%
TOTAL (Promedio aritmético)	83.33%	100%

Fecha: 24-ene-2019

  
 FRANCISCO  
 Nombre y Apellido del Evaluador  
 No. Cédula:

Matriz consolidada de Evaluación del Desempeño con la población total 371.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO INSTITUCIONAL	UNIDAD/PROCESO	ROL DEL PUESTO	INDICADORES DE GESTION OPERATIVA	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS	TOTAL DE INDICADORES DE TRABAJO	RESULTADO DE EFICIENCIA	CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS	TOTAL DE INDICADORES DE EFICIENCIA	EVALUACION TOTAL CUANTITATIVA
1	REMIGIO AR	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	86,61	0	86,61	93,73
2	ROCIO JANN	COORDINAD	GESTION IN	CASTR	100,00	92,70	100	97,56	92,29	0	92,29	96,23
3	JACQUELINE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	95,87
4	GLADYS PA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,74	0	89,74	95,10
5	JENNY MAR	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,84	0	89,84	94,92
6	MARIA GAB	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	95,70
7	YOLANDA D	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,17
8	YOLANDA M	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	94,76	0	94,76	97,97
9	MAYRA ALE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	91,35	0	91,35	95,65
10	MONICA ELI	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	94,98
11	CLAUDINA G	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	95,72
12	LIGIA MARTI	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	90	0	90	95,49
13	ANGEL GAB	ASISTENTE	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	95	0	95	95,25
14	MARTHA CE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	93,43
15	MIRIAN AZU	ASISTENTE	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	96,67	0	96,67	97,51
16	ROSA DOLO	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	94,56
17	ELBA CUMA	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	96,88	0	96,88	97,05
18	GLORIA PAT	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,33	0	88,33	95,39
19	VIVIANA IRA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,86	0	92,86	95,85
20	SANDRA ELI	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	85,83	0	85,83	93,84
21	CARLOS EF	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	85,83	0	85,83	95,79
22	MIREYA ALE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	95,71
23	JOSE LUIS P	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	99,22	0	99,22	95,97
24	SILVIA CUM	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	97,66	0	97,66	96,97
25	JAZMINA IV	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	9375	0	9375	96,02
26	ELVIA ITALIA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	94,97
27	FERNANDA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	95,71
28	DIANA MARI	GUIDADOR	GESTION IN	ADMINISTRA	100,00	92,70	100	97,56	91,25	0	91,25	96,51
29	MARIA GRA	TÉCNICO DE	GESTION IN	TÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
30	GABRIELA A	TÉCNICO DE	GESTION IN	TÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
31	PRISCILA AN	TÉCNICO DE	GESTION IN	TÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
32	DIANA ALEX	TÉCNICO DE	GESTION IN	TÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
33	DORIS LILIB	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	58,12	0	58,12	92,37
34	LILIAN VERG	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	56,25	0	56,25	89,53
35	ROSITA CRIS	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	58,25	0	58,25	96,19
36	ESTHELA DE	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	58,12	0	58,12	93,31
37	DANIELA SO	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	57,5	0	57,5	91,07
38	EUTIMIA DEL	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	58,12	0	58,12	93,58
39	ALEXANDRA	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	58,12	0	58,12	94,15
40	ANA VALERI	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	52,75	0	52,75	91,57
41	SILVIA JEAN	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	56,25	0	56,25	94,05
42	PAOLA DEL	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	84,79	0	84,79	93,43
43	DIANA ROSA	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	90	0	90	94,99
44	SILVIA VIVIA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	82,5	0	82,5	95,04
45	SEGUNDO A	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,34	1	83,34	91,79
46	OSCAR GUST	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	96,58
47	JUAN PABLO	ANALISTA DI	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	96,25	0	96,25	97,42
48	MARGARITA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	91,41	0	91,41	95,96
49	MARTHA CE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,19	0	92,19	96,20
50	ALEXANDRA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
51	ZOILA BEATR	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,28	0	88,28	95,02
52	IRMA PAULIN	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,84	0	84,84	93,99
53	PABLO ROB	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
54	DALLA CATI	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,67
55	BEATRIZ SU	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,67
56	KARINA ELIZ	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	93,79
57	JORGE ERN	TALLERISTA	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	95,42	0	95,42	97,17
58	RAFAEL JES	GUIDADOR	GESTION IN	ADMINISTRA	100,00	92,70	100	97,56	75	0	75	91,04
59	SILVIA INES	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	84,17
60	GLADYS MA	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	96,09	0	96,09	97,37
61	DEISY MARI	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	83,75	0	83,75	93,67
62	ELENA TERE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	93,79
63	MARIA FERN	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
64	LUZ AMERIC	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	96,42
65	KARINA ALE	TÉCNICO AD	GESTION IN	TÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	94,38	0	94,38	96,85
66	EVELING PA	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
67	MAURICIO D	TUTOR	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	92,08	0	92,08	92,08
68	ANITA VIVIA	ANALISTA DI	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,67
69	LAURA CATI	ANALISTA DI	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	95,56	0	95,56	97,21
70	MAYDA GAB	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	91,67	0	91,67	96,04
71	ANTONIETA	COORDINAD	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	68,88	0,5	66,4	89,20
72	IRMA SAND	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,19	0	92,19	96,20
73	JESUS VER	ANALISTA AI	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	91,5	1	91	91,50
74	MONICA PAT	GUIDADOR	GESTION IN	ADMINISTRA	100,00	92,70	100	97,56	95	0	95	97,04
75	ROCIO MARI	SECRETARIA	GESTION IN	TÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	90,95	0	90,95	95,83
76	FANNY PATI	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	85,83	0	85,83	94,69
77	LUIS CARLO	GUIDADOR	GESTION IN	ADMINISTRA	100,00	92,70	100	97,56	90	0	90	96,14
78	LUIS ALBER	GUIDADOR	GESTION IN	ADMINISTRA	100,00	92,70	100	97,56	86,67	0	86,67	94,28
79	ELVIA ALEX	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,34	0	87,34	94,78
80	ANA GABRIE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,97	0	92,97	95,49
81	DIANA TERE	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,69	0	89,69	95,10
82	LAURA PATI	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	93,27
83	EVA GUADA	ASISTENTE	GESTION IN	EJECUCION	100,00	92,70	100	97,56	95,83	0	95,83	97,46
84	DIANA CAR	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,79	0	89,79	94,73
85	DANIELA CR	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,57	0	90,57	95,35
86	MARIA ALEJ	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	83,33	0	83,33	93,94
87	SANDRA ELI	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,92
88	NANCY DEL	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,29
89	BLANCA LUC	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	83,67	0,5	83,17	92,11
90	JESSICA GA	EDUCADOR	GESTION IN	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,25

91	VERONICA B	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,14	0	92,14	95,61
92	ANITA EMILIA	TRABAJADO	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,08	0	96,08	97,18
93	MONICA JACQUELINE	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	85,83	0	85,83	94,32
94	ANGELA ELIZABETH	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,79	0	89,79	95,49
95	TERESITA DORIS	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
96	ANA LUCIA NANCY	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,08	0	92,08	88,42
97	DORIS CATALINA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,42	0	90,42	95,14
98	SILVIA MAGALY	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,97	0	92,97	95,87
99	SUANNY YANET	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,85	0	88,85	93,67
100	KARINA ALEXANDRA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	95,12
101	JOSE MARIA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	75	0	75	90,04
102	MARIA LAURA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,95	0	84,95	95,00
103	VERONICA DORIS	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	96,09	0	96,09	97,37
104	MARIELA ALICIA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	85,21	0	85,21	94,10
105	TARQUINO BERNARDO	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,74	0	89,74	94,93
106	MARIANA VALENTE	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	91,55
107	RICARDO XAVIER	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	97,66	0	97,66	96,44
108	ANGEL PATRICIA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	99,22	0	99,22	91,02
109	WILLIAM PATRICIA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,84	0	89,84	95,31
110	GINA ELIZABETH	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	57,75	6	51,75	88,50
111	SANDRA ELIZABETH	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	95,72
112	TANNIA JESSICA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
113	JUAN ABRAHAM	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
114	MAYRA ALEXANDRA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
115	MARTHA ISABEL	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
116	MARIA MERCEDES	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
117	MAYRA ALEXANDRA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
118	KARLA SOLANGE	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
119	ALEX OMAR	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
120	ELSA ORES	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	81,88	0	81,88	81,88
121	SOFIA GERMANA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
122	MONICA CARMEN	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	93,59
123	KARINA ELIZABETH	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,97	0	92,97	95,87
124	ANA MARICELA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,53
125	JORGE GABRIEL	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,42	0	90,42	90,50
126	LIANES BEATRIZ	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,47
127	NORMA MACARENO	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,12	0	93,12	96,48
128	MARIO CLEONARDO	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,19	0	92,19	96,20
129	MARIA ELENOR	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95	0	95	97,04
130	ELSA NIDHYA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95	0	95	97,04
131	STALIN JOSUE	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
132	MAYRA LORAINA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	82,08	0	82,08	93,17
133	FERNANDA CARMEN	CUIDADOR	GESTION INT	ADMINISTR	100,00	92,70	100	97,56	92,5	0	92,5	96,29
134	NICOLE ESTHER	CUIDADOR	GESTION INT	ADMINISTR	100,00	92,70	100	97,56	90,83	0	90,83	95,79
135	ESTEBAN ALEJANDRO	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,06	0	89,06	95,26
136	YAZMINA CARMEN	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
137	MONICA DELIA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
138	BLANCA SUSANA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	84,03	0	84,03	93,75
139	BLANCA SUSANA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,34	0	87,34	94,74
140	LORENA MARCELA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
141	PATRICIA ALICIA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,29	0	92,29	96,23
142	JENNY MARCELA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,14	0	92,14	96,18
143	JESSICA MARCELA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,19	0	92,19	96,20
144	JOSE DANIEL	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
145	MARIA CECILIA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
146	DEYCI NATALIA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	90	0	90	95,54
147	TATIANA MARCELA	ANALISTA A	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,25	0	96,25	97,42
148	GABRIELA ALICIA	ANALISTA A	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	97,5	0	97,5	97,79
149	HELGI ROBERTO	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	69	6	63	89,24
150	WILMER ROBERTO	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
151	JHOANNA ESTHER	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	96,04
152	MARIA AUGUSTA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,29	0	92,29	96,23
153	ROSA ORFELINA	ANALISTA D	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	97,5	0	97,5	97,27
154	GABRIELA ESTHER	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,65
155	MARIA ENRIQUETA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,14	0	92,14	96,19
156	SONIA ELISABETH	ANALISTA D	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,62	0	95,62	96,93
157	DANIELA NANCY	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
158	MARIA FERNANDA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	86,67	0	86,67	94,73
159	SERAFINA TATIANA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,96	0	88,96	94,88
160	YAJAIRA ALICIA	APOYO GER	GESTION INT	ADMINISTR	100,00	92,70	100	97,56	91,67	0	91,67	96,97
161	VERONICA JESSICA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,46	0	93,46	92,71
162	EDGAR RODRIGUEZ	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	95,24
163	XIMENA MARCELA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	90,47	0	90,47	90,47
164	GRISCA MARCELA	ANALISTA D	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,6	0	95,6	97,32
165	SILVIA JEAN	ANALISTA D	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,04	0	96,04	97,85
166	JUAN ANDRE	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,43
167	ANGELA ANTONIA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	96,62
168	GLORIA PALOMA	ASISTENTE	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,21	0	95,21	96,73
169	TATIANA ELIZABETH	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	85	0	85	94,83
170	RICHARD AGUIRRE	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	94,66
171	CECILIA RONALDO	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	95,12
172	MARIA DE LOURDES	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,53	0	89,53	95,40
173	RUTH ELIZABETH	CUIDADOR	GESTION INT	ADMINISTR	100,00	92,70	100	97,56	94,17	0	94,17	96,79
174	CARLOS ALFONSO	TALLERISTA	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	89,17	0	89,17	95,29
175	MARTHA COLETTA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,06	0	89,06	95,26
176	GLORIA MERCEDES	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
177	VERONICA SUSANA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
178	MYRIAN ARAUCO	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
179	LUCIA LORENA	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,19	0	92,19	96,20
180	ROSANA AMANDA	TUTOR	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75

181	JOSE DANIL	ASISTENTE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	91,25	0	91,25	95,92
182	MONICA BEL	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
183	HIPATIA MA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
184	ROSA YOLA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,85	0	88,85	95,20
185	EDWIN ROD	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,83	0	95,83	95,83
186	KLEBER RIC	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	98,54
187	SAMIA PATR	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	91,25	0	91,25	95,92
188	AMPARITO	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,67
189	VALERIA AL	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,83	0	95,83	95,83
190	ALEX RICAR	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
191	RAQUEL ES	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
192	EDWIN DAVI	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
193	LIGIA DIANA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
194	JUAN PABLO	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
195	KATHERINE	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
196	GRACE PAM	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
197	FANNY VIVIA	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	89,58	0	89,58	95,42
198	DIANA CARO	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,83	0	95,83	95,83
199	JOSE LUIS S	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,5	0	92,5	96,29
200	VERONICA E	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
201	PATRICIA AN	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95	0	95	97,04
202	FIDEL FRAN	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,88	0	96,88	96,88
203	LILIAN MARL	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	90	0	90	95,54
204	OLGA MARIA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
205	DANIELA EL	PSICOLOGO	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,13	0	93,13	93,13
206	HEIDI MONS	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
207	ZOILA MAYR	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,73
208	FELIX SANTU	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
209	DAVID ANTO	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
210	JONATHAN H	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	92,92
211	CARMEN JE	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
212	ANGELICA C	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	90,42	0	90,42	90,42
213	PATRICIO E	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
214	PATSSY DA	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
215	SABRINA AL	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
216	VERONICA S	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
217	ERIK GABR	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
218	NARCIZA DE	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
219	CARMEN DE	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
220	HENRY GUS	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
221	VANESSA P	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
222	KAREN GAB	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
223	MARIA MAR	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
224	CAROLINA F	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
225	EVELIN NAT	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	86,25	0	86,25	86,25
226	DIEGO RODR	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
227	TANNIA ARA	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
228	BLADIMIR O	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	99,17
229	GABRIELA P	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
230	PAOLA GAR	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
231	SANDRA KA	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
232	LEIDY JAEL	TÉCNICO DE	GESTION INTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
233	MARIA JULIA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,82
234	MARIA ESTH	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	93,29
235	PAULINA NO	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	95,14
236	GRACIELA H	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,96	0	93,96	96,03
237	NELSON EF	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,23
238	ROSA MARG	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,38	0	94,38	96,65
239	CRISTINA M	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,81
240	LUIS HERNA	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,51
241	ANDREA MO	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,71
242	LUIS GERAR	ASISTENTE	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,33	0	93,33	96,79
243	MARIA DE L	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,5	0	92,5	95,29
244	MARIA LUZM	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,17
245	LIDIA SOFIA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,08	0	92,08	95,43
246	JOSE GUALE	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,04	0	93,04	96,02
247	NORMA GEC	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	94,97
248	ROSA ISABE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	91,41	0	91,41	95,78
249	LUIS ALFRE	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,54	0	95,54	96,57
250	FANNY SOLI	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	96,09	0	96,09	95,26
251	JOHNNY PA	FACILITADO	GESTION INTDIRECCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	96,46
252	SEGUNDO J	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	94,22
253	ADELIA MIRE	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	99,17	0	99,17	96,34
254	EMMA EDITH	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	85,83	0	85,83	95,12
255	MYRIAM CRI	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,42	0	90,42	94,14
256	MARCEDES	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,08	0	92,08	95,07
257	GEOVANNA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,64
258	VICTOR HUG	ASISTENTE	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95	0	95	96,34
259	JOSELYN C	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,64
260	JACQUELINE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	94,96
261	ANA CRISTIN	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	95,19
262	IMELDA CON	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,22
263	MARIA HILDA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,82
264	MONICA ELI	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,54	0	88,54	94,95
265	ERIKA KATH	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,08
266	MARITZA DE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,33	0	88,33	95,30
267	ALEXANDRA	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	91,25	0	91,25	94,62
268	JOSE ALBER	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	94,93
269	MARCIA CEL	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,92	0	87,92	95,21
270	TANNIA VER	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,77

270	TANNIA VER	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,77
271	SANDRA VE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,21
272	CECILIA GEF	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	97,36
273	MARCO FER	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,88	0	96,88	96,62
274	LEIDY ELIZA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	97,66	0	97,66	95,16
275	SEGUNDO J	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	88,12	0	88,12	95,18
276	DIANA CARC	TRABAJADO	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	97,77
277	CATHERINE	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,42	0	95,42	96,92
278	TANNIA USE	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,88	0	96,88	96,27
279	MARIA GABR	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,06	0	89,06	94,88
280	MELIDA ELIZ	TÉCNICO DE	GESTION INTTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	96,93
281	MARIA JESS	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	86,67	0	86,67	87,33
282	KARINA ALE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	83,33	0	83,33	95,81
283	ANGELA LE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,59
284	MARLENE P	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	86,67	0	86,67	94,34
285	JENNY ESTE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,34	0	87,34	94,18
286	JESSICA PA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,08	0	92,08	95,39
287	TERESA DEL	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,06	0	89,06	96,18
288	MARCIA ELIZ	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,42	0	90,42	94,97
289	BETY ROCIO	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	94,59
290	GLADYS ELI	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	86,67	0	86,67	96,04
291	MERCEDES	ASISTENTE	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,42	0	95,42	97,31
292	ANA ISABEL	ASISTENTE	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,83	0	95,83	97,34
293	GLORIA MEF	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	95,15
294	SILVIA JANN	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,84	0	89,84	96,23
295	MIRIAM DOL	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	94,19
296	SILVIA CLAU	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	94,58
297	GUADALUPE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	95,87
298	KAREN GAB	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	82,5	0	82,5	94,09
299	SEGUNDO IS	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	87,5	0	87,5	94,58
300	MARIA BEAT	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	84,17	0	84,17	94,19
301	WILMA AMP	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,97	0	92,97	95,87
302	SEGUNDA N	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,84	0	89,84	95,48
303	MERCY GUA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	95,49
304	ROCIO BEAT	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,35
305	MARIA NIEV	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	95,33
306	LIA VICTORIA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,16
307	JACQUELINE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	85,78	0	85,78	94,49
308	ROSANA NA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	86,67	0	86,67	97,42
309	MICHELLE A	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	91,41	0	91,41	95,78
310	MONICA PAT	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,42	0	90,42	95,34
311	MARIANTA L	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	85,78	0	85,78	93,92
312	ISABEL CRIS	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,01	0	89,01	93,77
313	LOURDES M	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	86,88	0	86,88	94,35
314	LOURDES V	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	76,5	6	70,50	93,33
315	SEGUNDO A	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,42	0	90,42	87,43
316	GIMENA CEC	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	91,25	0	91,25	95,22
317	CARLOS ISR	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,74	0	89,74	93,57
318	MARIA LUCIN	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,52	0	90,52	94,76
319	JACQUELINE	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	94,97
320	ISAA C HECT	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	94,22
321	LUIS MIGUEL	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	90,62	0	90,62	95,15
322	MARTHA GR	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	85	0	85	94,24
323	SILVIA GEOV	TRABAJADO	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95	0	95	96,54
324	IRUBI NEME	CUIDADOR	GESTION INTADMINISTRA	100,00	92,70	100	97,56	91,67	0	91,67	95,74
325	MARTHA CE	ASISTENTE	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,83	0	95,83	97,16
326	YOLANDA B	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,04	0	96,04	97,35
327	GRACE GAB	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
328	DIEGO ARMA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
329	ROSA GUAD	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	97,92	0	97,92	97,92
330	MERY SORA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	89,58	0	89,58	95,42
331	JAIME MAUR	TÉCNICO DE	GESTION INTTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
332	LORENA CR	ANALISTA D	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,67	0	96,67	96,67
333	ANDREA CR	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
334	ERIKA ANNA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
335	ADRIANA BE	TÉCNICO DE	GESTION INTTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
336	SOFIA LORE	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,71	0	92,71	96,35
337	MARIA ALEJ	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	0	0	0	95,25
338	ROCIO MAR	COORDINAD	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	0	0	0	95,75
339	MERCEDES	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	95,54
340	MARIA MAG	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	96,88	0	96,88	97,60
341	MARIANA DE	TRABAJADO	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	98,44	0	98,44	98,07
342	TANIA GABR	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
343	ERICKA EST	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
344	LISSETTE CA	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
345	GABRIELA M	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	92,92	0	92,92	96,42
346	VERONICA C	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	93,75
347	RUTH EVELY	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
348	LUZ OFELIA	EDUCADOR	GESTION INTSERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	88,28	0	88,28	95,21
349	VERONICA F	TUTOR	GESTION INTEJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,95
350	ZONNIA PALU	TÉCNICO DE	GESTION INTTÉCNICO	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	96,93

351	VERONICA F	EDUCADOR	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	93,75	0	93,75	96,67
352	MARIA RAQU	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,17	0	94,17	94,17
353	DIANA KARIN	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	87,92	0	87,92	87,92
354	MONICA MA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	95,83	0	95,83	95,83
355	BERTHA YO	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,65	0	92,65	92,65
356	DIANA CARC	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	82,5	0	82,5	82,50
357	MARIA AGUS	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	84,38	0	84,38	84,38
358	MARITZA ISA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	97,92	0	97,92	97,92
359	ADRIANA EL	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,71	0	92,71	92,71
360	MARIA GABR	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	94,79	0	94,79	94,79
361	MARIA ISAB	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	93,54	0	93,54	93,54
362	JANNETH M	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	92,71	0	92,71	92,71
363	DENIS ORLA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,04	0	96,04	96,04
364	MARIA DE L	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,77	0	96,77	96,77
365	VERONICA J	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,46	0	96,46	96,46
366	MONICA JEA	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
367	MARIA ALEJ	PSICOLOGO	GESTION INT	SERVICIOS	100,00	92,70	100	97,56	100	0	100	100,00
368	LILIANA TAT	ASISTENTE	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	98,44	0	98,44	98,44
369	BETTY ELIZ	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	97,92	0	97,92	97,92
370	VERONICA C	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,67	0	96,67	96,67
371	FERNANDO	COORDINAD	GESTION INT	EJECUCIÓN	100,00	92,70	100	97,56	96,67	0	96,67	96,67

ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2018- 0041

Abg. Raúl Clemente Ledesma Huerta  
MINISTRO DEL TRABAJO

**CONSIDERANDO:**

- Que,** el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, establece que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Servicio Público está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- Que,** el artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, prescribe que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público, prestado por todas las instituciones señaladas en el artículo 3 de esta Ley;
- Que,** el artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano institucionales, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año, con la excepción que allí se señala;
- Que,** el artículo 215 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, dispone que la evaluación del desempeño estará sustentada en los parámetros que el Ministerio del Trabajo, emita para el efecto;
- Que,** el artículo 219 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del talento humano;
- Que,** la ex Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público-SENRES, mediante Resolución No. SENRES-2008-000038, publicada en Registro Oficial No. 303, de 27 de marzo de 2008, expidió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño y sus posteriores reformas;
- Que,** es necesario actualizar la normativa acorde a las disposiciones legales vigentes para proveer a las instituciones del Estado de los procedimientos, metodología e instrumentos de carácter técnico que permitan evaluar de forma eficiente, justa y transparente a los servidores públicos creando una cultura de rendición de cuentas.



que se enfoque en el desarrollo institucional sobre la base del mérito del talento humano; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 51 literal a) y 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público; así como, los artículos 215 y 223 de su Reglamento General,

**ACUERDA:  
EXPEDIR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**CAPÍTULO I  
DEL OBJETO, ÁMBITO E INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN**

**Art. 1.- Del objeto.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

**Art. 2.- Del ámbito de aplicación.-** Las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos, Comisión de Tránsito del Ecuador; las y los docentes de las universidades y escuelas politécnicas públicas amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que de conformidad con los artículos 42 y 43 del Código Orgánico de la Función Judicial pertenecen a la carrera jurisdiccional, carrera fiscal o carrera de la defensoría, el personal sujeto a la carrera diplomática del servicio exterior, el personal de empresas públicas y aquellos servidores que ocupen puestos con un sistema especial de evaluación del desempeño de conformidad con la Ley.

**Art. 3.- De las directrices y lineamientos de la administración del subsistema.-** Las UATH institucionales al momento de la aplicación de la presente Norma Técnica, deberán cumplir con las directrices y lineamientos que emita para este efecto el Ministerio del Trabajo.

**Art. 4.- De la metodología, procedimientos e instrumentos técnicos de aplicación.-** Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos de aplicación de la presente Norma Técnica.





**CAPÍTULO II**  
**DE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL**  
**SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 5.- Al Ministerio del Trabajo.-** Le corresponde:

- a) Administrar el Subsistema de Evaluación del Desempeño y emitir los lineamientos para su implementación;
- b) Asesorar, monitorear y controlar la implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas sujetas al ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- c) Registrar los informes consolidados de resultados de evaluación del desempeño remitidos anualmente por las instituciones públicas;
- d) Absolver consultas, atender denuncias y quejas de los servidores públicos, dentro del ámbito de sus competencias; y,
- e) Efectuar la gestión y el control de los resultados del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

**Art. 6.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.-** Le corresponde:

- a) Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad nominadora o su delegado;
- b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo y la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del periodo sujeto a evaluación;
- c) Socializar a los actores del proceso de evaluación sobre la aplicación de la metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 de la presente Norma previo a la efectiva evaluación de los mismos;
- d) Asesorar a los responsables de las unidades o procesos internos sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño;
- e) Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todas sus fases;
- f) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño;





- g) Conformar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros de las responsabilidades específicas del mismo en relación con la aplicación del Subsistema;
- h) Coordinar el proceso de reconsideración y/o recalificación de conformidad a lo previsto en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- i) Ejecutar el proceso de evaluación a los servidores públicos que se encuentran en período de prueba de ingreso o ascenso, en los instrumentos que el Ministerio del Trabajo establezca para este efecto;
- j) Ejecutar las acciones correspondientes sobre los efectos de los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y su Reglamento General; y,
- k) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y remitir sus resultados al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al periodo de evaluación, a fin de sustentar el proceso de control que realizará esta Cartera de Estado, y retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución.
- l) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del período de prueba.

**Art. 7.- De la o el jefe inmediato como evaluador.-** Le corresponde:

- a) Elaborar y dar a conocer al servidor público sujeto a evaluación a su cargo hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año los compromisos y actividades individuales a través del Formato de Asignación de Responsabilidades; así como, los conocimientos, destrezas, habilidades y demás competencias que debe disponer para una eficiente ejecución de sus actividades. Este formato deberá ser monitoreado en coordinación con la UATH institucional.

En el caso de evaluación del desempeño del período de prueba, los compromisos y actividades individuales a los que se refiere el presente literal se asignarán dentro de los primeros tres (3) días de ingreso al puesto de trabajo, información que sustentará dicha evaluación en los términos previstos en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;

- b) Mantener un registro de evidencia de las responsabilidades individuales en base al Formato Asignación de Responsabilidades con proporcionalidad al período de evaluación correspondiente; y,
- c) Evaluar el desempeño anual y el período de prueba de los servidores que será validada por el inmediato superior institucional previa a la notificación del servidor.

**Art. 8.- Del tribunal de reconsideración y/o recalificación.-** Es el órgano competente para conocer y resolver las solicitudes de reconsideración y/o recalificación formuladas





por los servidores públicos respecto al proceso de evaluación de los factores considerados en el artículo 12 de la presente Norma Técnica. Se establecerá la cantidad de tribunales que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y niveles desconcentrados.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación estará integrado por:

- a) La autoridad institucional del nivel territorial correspondiente (central, zonal-regional, distrital-provincial), o sus delegados que debe pertenecer al nivel jerárquico superior, con voto dirimente y decisivo, quien lo presidirá; y,
- b) Dos servidores pertenecientes al nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial con un voto cada uno, quienes serán escogidos de manera aleatoria entre el personal de la institución.

En las entidades que no cuenten con suficiente personal del nivel jerárquico superior para integrar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, estos tribunales deberán integrarse con delegados designados por el nivel territorial de quien dependen orgánicamente y en caso de no existir un nivel territorial superior, de la entidad a la cual son adscritas.

### CAPÍTULO III DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 9.- De los requisitos previos.-** La UATH institucional previo al inicio del proceso de evaluación del desempeño, deberá disponer de los siguientes instrumentos normativos y técnicos:

- a) Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno, derivado del estatuto orgánico legalmente expedido y planificación institucional aprobada.

En el caso de que las instituciones no cuenten con estatutos orgánicos institucionales legalmente expedidos, el portafolio de productos y servicios se derivará de las estructuras institucionales, reglamentos internos u otras regulaciones en las que se establezcan la funcionalidad de las unidades internas hasta que la institución elabore sus instrumentos de gestión institucional;

- b) Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno establecidas en la planificación institucional las que insumirán para la metodología de las plantillas del talento humano determinadas en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano; y,
- c) Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados.

**Art. 10.- Actores de aplicación de la evaluación del desempeño.-** En la evaluación del desempeño intervendrán los siguientes actores:





- a) **Evaluadores.-** El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior, quien deberá evaluar al servidor público en el factor correspondiente durante el período que ejerza sus funciones.

La asignación de responsabilidades de cada servidor público podrá ser modificada por parte del evaluador en función de la planificación de actividades o redistribución de la carga de trabajo de acuerdo a su criterio técnico y el cambio deberá ser notificado por escrito al evaluado.

En caso de renuncia o remoción del Jefe inmediato, previo a su desvinculación deberá llevar a cabo la evaluación del desempeño anual o del período de prueba a los servidores públicos a su cargo según corresponda; de lo contrario, la efectuará la o el profesional de mayor responsabilidad (rol del puesto) y tiempo de servicio en la respectiva unidad. La calificación será el resultado del tiempo proporcional en el que el jefe inmediato ejerció sus funciones.

- b) **Evaluados.-** Serán evaluados los servidores públicos de las instituciones del Estado comprendidos en el ámbito de la presente Norma Técnica, de acuerdo a las siguientes directrices:

b.1. La o el evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;

b.2. En el caso de servidores públicos de reciente ingreso o por ascenso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación anual del desempeño y serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;

b.3. Los servidores públicos que hayan laborado en dos o más unidades o procesos internos, dentro del período considerado para la evaluación anual del desempeño, serán evaluados en el factor niveles de eficiencia del desempeño individual por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;

b.4. Para los servidores públicos con una permanencia dentro del período de evaluación inferior a diez (10) meses, su calificación de evaluación del desempeño será únicamente el valor reflejado por el factor niveles de eficiencia del desempeño individual;

b.5. Los servidores públicos que se encuentran en comisiones de servicios con remuneración o sin remuneración en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en esta Norma. En caso de que el servidor público se reintegre a su institución de origen durante el transcurso del período de evaluación, esta se realizará a través del factor de niveles de eficiencia del desempeño individual y sus resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación. Se coordinará





entre las UATH institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;

- b.6. Los servidores públicos que se encontraren en comisión de servicios con remuneración o licencia sin remuneración por estudios regulares de posgrado dentro o fuera del país, la evaluación será el resultado de la calificación obtenida en sus estudios; y,
- b.7 La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo a las reglas contenidas en el presente artículo sin perjuicio de los cambios que se den en la modalidad laboral del servidor a lo largo del período de evaluación, siempre y cuando no se interrumpa la relación laboral del servidor con la institución.

**Art. 11.- De las etapas del proceso de evaluación del desempeño.-** El proceso de evaluación del desempeño estará integrado por:

- a) Establecimiento de factores de evaluación del desempeño;
- b) Ejecución del proceso de evaluación del desempeño;
- c) Notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación; y,
- d) Informe de Resultados.

#### Sección 1a.

#### Del establecimiento de factores de evaluación del desempeño

**Art. 12.- De los factores de evaluación del desempeño.-** Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;
- b) Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- c) Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- e) Cumplimiento de normas internas.

**Art. 13.- Del indicador de gestión operativa de cada unidad o proceso interno.-** Este factor mide el desempeño desde la perspectiva institucional reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de cada unidad o proceso interno dentro del año sujeto a evaluación. Para medir este factor la UATH institucional deberá insumirse del nivel de cumplimiento de indicadores de logros y metas de cada unidad o proceso interno estructurado por las unidades institucionales de planificación en los instrumentos que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo.

Las metas deben estar relacionadas con los productos y/o servicios de la unidad o proceso interno sobre la base de la planificación institucional del año sujeto a evaluación. Estos indicadores se definirán hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año y deberán ser conocidos por los servidores públicos de cada unidad o proceso interno.





Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del año siguiente al período sujeto a evaluación.

La ponderación de este factor será el 35% del total de la evaluación y se aplicará a todos los integrantes de la unidad o proceso interno.

**Art. 14.- De los niveles de eficiencia del desempeño individual.-** Este factor mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios, para lo cual el Jefe inmediato se insumirá del Formato Asignación de Responsabilidades al momento de evaluar este factor. Los subfactores a evaluar serán los siguientes:

- a) *Calidad de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de productos y/o servicios;
- b) *Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos y/o servicios según lo planificado;
- c) *Conocimientos específicos.-* Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad;
- d) *Competencias técnicas.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades; y,
- e) *Competencias conductuales.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. La ponderación de este factor será el 30% del total de la evaluación y se aplicará individualmente a cada servidor público.

**Art. 15.- De los niveles de satisfacción de usuarios externos.-** Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos.

La evaluación se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos, aplicado a través de la metodología que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de consolidación de este factor se deberán disponer hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.





En el caso de que las instituciones cuenten con sistemas de evaluación de satisfacción de usuarios externos, podrán hacer uso de los mismos, previa validación del Ministerio del Trabajo, para obtener una calificación en este factor que será complementario a los niveles y criterios de evaluación establecidos en los demás factores determinados en esta Norma Técnica.

La ponderación de este factor será el 20% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de la institución.

**Art. 16.- De los niveles de satisfacción de usuarios internos.-** Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerando a aquellas unidades o procesos con los que la unidad evaluada coordina de forma frecuente y directa para la consecución de sus productos y/o servicios internos o externos.

El responsable de la unidad o proceso interno en coordinación con la UATH institucional, elaborará la matriz de correlación en la que se establezcan los productos o servicios y los usuarios internos de su unidad o proceso.

De la matriz de correlación la unidad sujeta a evaluación definirá un solo producto o servicio de mayor impacto, participación y demanda a ser evaluado y la respectiva unidad o proceso evaluador. El responsable de la unidad o proceso evaluador conformará un equipo de máximo tres (3) integrantes que lo asesorará en la calificación de este factor.

La evaluación de la satisfacción de usuarios internos se realizará a través de atributos de calidad respecto a las características del producto o servicio a evaluarse establecidos en los instrumentos técnicos de aplicación de esta Norma Técnica expedidos por el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de este factor deberán ser consolidados hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

La ponderación de este factor será el 15% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de cada unidad o proceso sujeto a evaluación.

**Art. 17.- Del cumplimiento de normas internas.-** Este factor evalúa el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del período de evaluación, como efecto de la determinación de responsabilidades administrativas.

Las sanciones administrativas incidirán en la evaluación del desempeño individual de los servidores, reduciendo su calificación en los siguientes porcentajes:

Tipo de sanción	Porcentaje de reducción
Amonestación Verbal	0.5%
Amonestación Escrita	1%
Sanción pecuniaria administrativa	6%
Suspensión temporal sin goce de remuneración	8%





Los porcentajes de reducción no serán acumulables y se aplicará el de mayor gravedad a la fecha de evaluación del desempeño.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

**Art. 18.- De la evaluación de la percepción del nivel jerárquico superior.-** Los servidores públicos excluidos de la carrera que ocupan puestos del nivel jerárquico superior, serán sujetos a evaluación con excepción de las primeras y segundas autoridades institucionales; y, asesores y consejeros de gobierno, de acuerdo a los instrumentos de aplicación de esta Norma Técnica.

Esta evaluación permitirá conocer la percepción de los servidores que integran la unidad o unidades dependientes orgánicamente del nivel directivo sujeto a evaluación, sobre las habilidades gerenciales y directivas en la gestión de los procesos, manejo de recursos, administración del talento humano, toma de decisiones, entre otras competencias.

La evaluación del nivel jerárquico superior no tendrá ponderación y su información será conocida por las máximas autoridades institucionales como mecanismo de retroalimentación.

Los resultados de la percepción de la evaluación de este factor tendrán el carácter de confidencial y se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

## Sección 2a.

### De la ejecución del proceso de evaluación del desempeño

**Art. 19.- Del período de evaluación.-** El período de evaluación anual de desempeño será del 1 de febrero al 31 de diciembre de cada año, para lo cual la UATH institucional en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos, realizarán la evaluación del desempeño y notificación de resultados a sus servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, de conformidad a lo dispuesto en esta Norma Técnica.

En caso de que el servidor haya ingresado al servicio público en una fecha posterior al 1 de febrero, el período de evaluación será desde su primer día de labores hasta el 31 de diciembre del mismo año, para lo cual deberá contar con un mínimo de permanencia de tres meses en la institución.

Durante el mes de enero de cada año, la UATH institucional planificará el proceso de evaluación del año en curso y consolidará los resultados del año anterior, de acuerdo a lo establecido en la presente Norma Técnica.

Hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año se entregará el Formato de Asignación de





Responsabilidades a cada servidor, en el cual se fijarán los productos y/o servicios en los que interviene; así como, las metas establecidas para el cumplimiento de los mismos, las que podrán ser modificadas de acuerdo a la planificación de cada unidad o proceso interno.

**Art. 20.- De la escala de calificación final.-** La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General.

Los niveles de la escala serán los siguientes:

- a) **Excelente.-** Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%;
- b) **Muy bueno.-** Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%;
- c) **Satisfactorio.-** Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%;
- d) **Regular.-** Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%; y,
- e) **Insuficiente.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.

### Sección 3a.

#### De la notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación

**Art. 21.- De la notificación de los resultados de la evaluación del desempeño.-** La UATH institucional una vez que ha obtenido los resultados de la evaluación del desempeño notificará a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, previo conocimiento de la máxima autoridad o su delegado.

**Art. 22.- De la solicitud de reconsideración y/o recalificación.-** Entiéndase como solicitud de reconsideración y/o recalificación aquella que podría modificar la calificación general obtenida por el servidor por una o varias inconformidades al proceso de evaluación de los factores determinados en el artículo 12 de la presente Norma.

El servidor que no estuviere conforme con su calificación de la evaluación del desempeño, podrá presentar una solicitud escrita y debidamente fundamentada de reconsideración y/o recalificación a la UATH institucional en un plazo de 5 días contados a partir de la notificación del resultado de la calificación. El servidor deberá adjuntar todo tipo de documentación que considere necesaria que respalde su solicitud.





Si no presenta comunicación alguna en el término determinado en este inciso se entenderá como conforme con la evaluación.

**Art. 23.- De la conformación del tribunal para el proceso de reconsideración y/o recalificación.-** Una vez concluido el término establecido en el artículo anterior, para realizar las solicitudes por parte de los servidores, la UATH institucional en atención a la cantidad y complejidad de los reclamos, conformará hasta el siguiente día hábil el o los tribunales requeridos, asignando expresamente el o los casos respectivos en las actas de conformación y pondrá a su disposición todos los documentos presentados.

La UATH institucional al conformar los respectivos tribunales, deberá precautelar que los miembros del tribunal no hayan intervenido en la evaluación del desempeño, acción que podrá generar nulidad a los actos resolutiveos emitidos por estos órganos.

**Art. 24.- De la actuación del tribunal de reconsideración y/o recalificación.-** El tribunal de reconsideración y/o recalificación admitirá la solicitud de reconsideración y/o recalificación presentada por el servidor y solicitará audiencia con el servidor que presentó la solicitud de reconsideración y/o recalificación. En ningún caso se negará la solicitud de reconsideración y/o recalificación directamente sin audiencia.

La audiencia se llevará a cabo en horas laborables e iniciará con la intervención de los miembros del tribunal que harán constar los antecedentes del caso. Posteriormente intervendrá el servidor que solicitó la reconsideración y/o recalificación y finalmente quien haya llevado a cabo la calificación. Para considerarse instalada la audiencia deberá contarse con al menos dos miembros del tribunal de reconsideración y/o recalificación. No será necesario que el tribunal decida en la audiencia; sin embargo, el informe de reconsideración y/o recalificación no podrá superar el plazo máximo de ocho (8) días en total desde el conocimiento de la solicitud de reconsideración y/o recalificación hasta la emisión del referido informe que será definitivo.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación analizará y resolverá sobre la solicitud ingresada, en caso que se evidencie que uno de los factores (indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, satisfacción de usuarios internos y/o niveles de satisfacción de usuarios externos) afecten la calificación de otros servidores públicos, se cambiará de oficio todas las calificaciones obtenidas de los servidores afectados.

Un tribunal podrá resolver varios casos; sin embargo, no podrán existir dos tribunales distintos sobre la misma solicitud. En caso que dos o más tribunales resuelvan sobre el mismo tema, se considerará como base para la resolución el primer criterio emitido.

La autoridad nominadora o su delegado, notificará por escrito a través de la UATH institucional, durante el plazo establecido en el segundo inciso directamente al servidor solicitante, los resultados correspondientes.

**Art. 25.- De la información.-** Las y los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a las UATH institucionales y al tribunal de reconsideración y/o recalificación la información requerida relativa a los servidores evaluados que presentaren reconsideraciones y/o recalificaciones.





**Sección 4a.**  
**Del informe de resultados**

**Art. 26.- Del informe de resultados.-** El desempeño individual será el resultado de la sumatoria de los factores determinados en el artículo 12 de la presente Norma Técnica, con una ponderación máxima del cien por ciento (100%).

**Art. 27.- Del informe de resultados para casos particulares.-** En caso de que la calificación de la evaluación del desempeño sea de regular o insuficiente, la UATH institucional deberá emitir un informe a la máxima autoridad o su delegado detallando los servidores que han obtenido estas calificaciones a fin de que se proceda con el trámite correspondiente de conformidad a lo establecido en el artículo 80 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP en concordancia con los literales b) y c) del artículo 222 de su Reglamento General, para lo cual dará cumplimiento a los plazos fijados en los mismos. Para llevar a cabo las evaluaciones parciales utilizarán el mismo formato de evaluación que el de periodo de prueba y las metas serán fijadas por el evaluador en los tres primeros días hábiles del periodo a evaluar.

**Art. 28.- De la remisión del informe consolidado de resultados al Ministerio del Trabajo.-** Las UATH institucionales sujetas al ámbito de esta Norma Técnica, remitirán al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al periodo de evaluación, el informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño en el instrumento que se expida para este efecto.

**CAPÍTULO IV**  
**DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y DESARROLLO**  
**DE COMPETENCIAS**

**Art. 29.- Del plan de mejoramiento.-** Las UATH institucionales, sobre la base del informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño elaborarán el plan de mejoramiento del desempeño institucional, desde las perspectivas de la gestión de las unidades o procesos y el desarrollo de competencias de los servidores en concordancia con los demás subsistemas del talento humano.

**Art. 30.- De los indicadores de gestión operativa de las unidades o procesos.-** La UATH institucional en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno y las unidades de planificación, evaluarán su impacto de gestión determinando brechas entre los indicadores planificados y los efectivamente logrados, identificando en cada caso incidentes críticos y factores claves de éxito que permitieron o no su cumplimiento.

**Art. 31.- Del desarrollo de competencias del talento humano.-** A fin de cerrar las brechas entre las competencias exigibles en el perfil del puesto y las disponibles de los servidores y mejorar los niveles de eficiencia en el desempeño del talento humano, las UATH institucionales realizarán la detección de necesidades de desarrollo de competencias considerando las prioridades de capacitación. En este caso los niveles de calificación obtenidos en la evaluación de los conocimientos y competencias técnicas y



conductuales se orientarán hacia acciones prioritizadas de capacitación en áreas temáticas objetivamente determinadas, análisis que se realizará en los instrumentos que expida para este efecto el Ministerio del Trabajo en aplicación del Subsistema de Formación y Capacitación.

**Art. 32.- De la interrelación de los resultados de evaluación con la gestión institucional y los demás subsistemas del talento humano.-** Los resultados de la evaluación del desempeño obligatoriamente insumirán a la mejora continua de la gestión institucional y a la administración de los demás subsistemas del talento humano, principalmente en las siguientes acciones:

- a) *Estatutos orgánicos institucionales:* Control de productos y servicios, en operación, inactivos, en retiro, en incubación y cierre, por cada unidad o proceso interno orgánicamente estructurado;
- b) *Planificación del talento humano:* Validar en la plantilla del talento humano volúmenes de productos y servicios por unidad o proceso interno y el dimensionamiento de puestos por roles;
- c) *Descripción y perfiles de puestos:* Validar misión, rol y actividades que ejecuta el puesto; así como, conocimientos, competencias técnicas, conductuales y niveles de relevancia aplicados para el mismo;
- d) *Procesos de concurso de méritos y oposición:* Validar las pruebas de conocimientos técnicos; así como, procesos de evaluación de competencias técnicas y conductuales;
- e) *Capacitación del talento humano:* Detección de necesidades de capacitación para el cierre de brechas y desarrollo de las competencias; y,
- f) *Calidad del servicio:* Utilizar indicadores de gestión de cada unidad o proceso interno e insumir y validar los resultados de los niveles de satisfacción de usuarios externos.

La UATH institucional, mantendrá actualizada esta información la misma que sustentará el plan de mejoramiento institucional, desde las perspectivas de la gestión de las unidades o procesos y el desarrollo de competencias de los servidores.

## CAPÍTULO V DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA

**Art. 33.- De la evaluación en período de prueba.-** Para el caso de la evaluación del desempeño del servidor público en período de prueba previo a otorgarle el nombramiento permanente de acuerdo al literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y literal a) del artículo 17 de su Reglamento General, se utilizarán los instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para este efecto, estableciendo indicadores en proporcionalidad del periodo de tiempo evaluado.





La evaluación del desempeño en el período de prueba se sustentará en los lineamientos establecidos en los artículos del 224 al 227 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

**Art. 34.- De los parámetros de evaluación en período de prueba.-** Se establecen para la evaluación del periodo de prueba los siguientes parámetros:

- a) *Cumplimiento de metas individuales.-* El indicador de gestión relacionado al cumplimiento de metas y objetivos individuales será igual al promedio del porcentaje establecido en el formato de asignación de responsabilidades durante el período de prueba de tres (3) meses para el ingreso y hasta seis (6) meses para el ascenso. Este indicador tendrá una ponderación del 40% de la nota de evaluación.
- b) *Niveles de eficiencia del desempeño.-* Este factor mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios. Este indicador tendrá una ponderación del 60% de la nota de evaluación. Se medirá a través de los siguiente subfactores:
  - b.1) *Calidad de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de un producto y/o servicio de la unidad administrativa o proceso interno, para lo cual deberá evidenciarse previamente en el formato de asignación de responsabilidades asignado al servidor sujeto al periodo de prueba;
  - b.2) *Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de oportunidad en la entrega del producto y/o servicio de la unidad administrativa o proceso interno según lo establecido en el formato de asignación de responsabilidades;
  - b.3) *Conocimientos específicos.-* Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades diarias para el logro del producto y/o servicio de la unidad administrativa o proceso interno;
  - b.4) *Competencias técnicas.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el formato de asignación de responsabilidades; y,
  - b.5) *Competencias conductuales.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el formato de asignación de responsabilidades.

**Art. 35.- De la inducción previa durante el periodo de prueba.-** Los servidores públicos que se encuentren en el periodo de prueba por ingreso al servicio público, recibirán la inducción de manera obligatoria durante el primer mes de periodo de prueba, de conformidad a lo establecido en el artículo 189 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, para lo cual se definen las siguientes áreas temáticas:





- a) *Entorno institucional.*- Esta área temática busca socializar a los servidores en período de prueba en los siguientes elementos institucionales:
- a.1. Portafolio de productos y servicios;
  - a.2. Misión y visión institucional;
  - a.3. Organización interna;
  - a.4. Clientes internos y externos;
  - a.5. Nivel de jerarquía y autoridad;
  - a.6. Sistemas informáticos requeridos para el puesto;
  - a.7. Normas generales institucionales; y,
  - a.8. Derechos, obligaciones y responsabilidades de los servidores públicos.
- b) *Atención al usuario interno - externo.*- Esta área temática tiene por finalidad influir en el nivel de vocación y compromiso que brinda el servidor público en la atención al usuario interno y externo, evitando cualquier tipo de discriminación ya sea por género, discapacidad, autodefinición étnica o cualquier aspecto relevante;
- c) *Uso y manejo de recursos institucionales.*- Esta área temática determina el uso de los recursos institucionales asignados al servidor público para su óptima utilización y entrega de un producto y/o servicio; y,
- d) *Manejo y confidencialidad de la información pública.*- Esta área temática orienta al correcto manejo y confidencialidad de la información pública en el ejercicio del puesto.

La fase de inducción, es responsabilidad de la UATH de cada institución pública en base a los contenidos antes descritos.

**Art. 36.- De la evaluación y notificación del desempeño en el período de prueba.**- El proceso de evaluación del desempeño concluirá con diez (10) días hábiles de anticipación a la terminación del período de prueba determinado en el literal b.5) del artículo 17 de la LOSEP y se notificará los resultados hasta el siguiente día hábil posterior a la culminación del proceso de evaluación. Una vez que el servidor apruebe el período de prueba se le extenderá el nombramiento permanente en el término máximo de tres (3) días a partir de la notificación de los resultados.

La UATH institucional deberá culminar el proceso de evaluación del desempeño del período de prueba, incluido la reconsideración y/o recalificación, notificación y otorgamiento de acciones de personal sin sobrepasar el tiempo establecido en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

**Art. 37.- De la reconsideración y/o recalificación a los resultados de la evaluación del desempeño del período de prueba.**- En caso de que el servidor no haya aprobado el período de prueba podrá motivadamente solicitar a la UATH institucional la reconsideración y/o recalificación en el término máximo de tres (3) días contados a partir del siguiente día de la notificación de los resultados de evaluación. Si el servidor en período de prueba no aprobare la evaluación y no presente la solicitud de reconsideración y/o recalificación en el término aquí establecido se entenderá como





conforme con la evaluación y se le extenderá al siguiente día hábil la acción de personal de cesación de funciones del puesto.

Una vez presentada la solicitud de reconsideración y/o recalificación, la UATH institucional conformará el tribunal de reconsideración y/o recalificación al siguiente día hábil y éste tendrá hasta dos (2) días hábiles para su resolución, los resultados serán notificados el siguiente día hábil del término referido.

En caso de que el tribunal de reconsideración y/o recalificación ratifique la calificación de no aprobación del período de prueba, la UATH institucional emitirá la acción de personal de cesación de funciones en dos (2) días hábiles de su notificación.

Para los casos en los que se revea los resultados de evaluación y se evidencie la aprobación del período de prueba, la UATH institucional extenderá el nombramiento permanente hasta dos (2) días hábiles a partir de su notificación.

## CAPÍTULO VI DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### Sección 1a De la gestión de resultados de la evaluación del desempeño

**Art. 38.- De la gestión de resultados.-** El Ministerio del Trabajo realizará el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño con sustento en los informes remitidos por las instituciones públicas, de conformidad a esta Norma Técnica.

El Ministerio del Trabajo analizará la información remitida por la administración pública en general y abarcará:

- a) Análisis de tendencias de evaluación por parte del evaluador (jefe inmediato);
- b) Análisis comparativo de los resultados de la evaluación de la gestión de desempeño individual y los resultados de productividad de los procesos internos de conformidad a la información obtenida como resultado de la aplicación del Subsistema de Planificación del Talento Humano, estableciendo sus brechas respectivas;
- c) Interpretación de resultados y conclusiones; y,
- d) Recomendaciones de acciones de mejoramiento de la gestión del proceso de evaluación del desempeño individual.

**Art. 39.- Del informe de diagnóstico a la gestión de resultados.-** El Ministerio del Trabajo elaborará el informe de diagnóstico a la gestión de resultados y las tendencias derivadas de la evaluación del desempeño, en función de indicadores de productividad institucional de las unidades internas y los niveles de contribución de los servidores públicos.

El informe contendrá los aspectos establecidos en el artículo anterior, el mismo que será



remitado a las UATH de las instituciones públicas, con el fin de que incorporen en los planes de mejoramiento, que serán monitoreados por el Ministerio del Trabajo.

#### Sección 2a

#### Del control al proceso de evaluación del desempeño

**Art. 40.- Del control al proceso de evaluación del desempeño.-** El Ministerio del Trabajo realizará el control al proceso de evaluación del desempeño con sustento en los informes consolidados de resultados remitidos por las instituciones del Estado.

**Art. 41.- Del informe de control.-** El Ministerio del Trabajo remitirá a la institución el informe de control con los niveles de conformidad y no conformidad técnico - jurídico del proceso de evaluación del desempeño.

**Art. 42.- De la responsabilidad administrativa.-** El informe de control a las UATH institucionales, podrá generar la determinación de responsabilidades de los servidores que intervinieron en el proceso de evaluación del desempeño por acción u omisión de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, su Reglamento General, normas técnicas aplicables y demás disposiciones emitidas por el Ministerio del Trabajo, lo que ocasionará la notificación y/o sanción correspondiente de conformidad a lo dispuesto en las Disposiciones Generales Sexta y Décima de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, sin perjuicio de la acción civil o penal a que hubiere lugar.

#### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.- De los servidores sujetos a evaluación del período de prueba.-** Para el servidor que haya ganado un concurso de méritos y oposición y mientras dure su período de prueba, no se le autorizará comisiones de servicios, cambios administrativos, trasposos administrativos, ni se le podrá encargar o subrogar a puestos del nivel jerárquico superior, a fin de que el mismo pueda ser evaluado en el puesto que fue declarada ganadora o ganador del concurso de méritos y oposición. En caso de concesión de licencias con o sin remuneración debidamente otorgadas, el período de evaluación se entenderá suspendido desde el día efectivo de inicio de la licencia y se reanudará desde el día en que el servidor deba reincorporarse a sus funciones.

**SEGUNDA.- De la desconcentración de funciones.-** Las instituciones del Estado desconcentrarán territorialmente el proceso de evaluación del desempeño con la finalidad de que en cada nivel territorial se consoliden los resultados.

**TERCERA.- De la socialización para la implementación.-** El Ministerio del Trabajo realizará talleres de socialización a las UATH institucionales sobre la normativa y los instrumentos de evaluación del desempeño.

**CUARTA.- Del criterio de aplicación.-** En caso de duda de aplicación de la presente Norma Técnica, el Ministerio del Trabajo absolverá las consultas conforme lo determinado en el artículo 51 literal i) de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.





**QUINTA.- De las evaluaciones parciales por desvinculación y reingreso al servicio público.-** Los servidores que se desvinculen del servicio público, deberán ser evaluados en el factor "Niveles de eficiencia del desempeño individual" hasta la fecha de su cesación siempre que hayan cumplido con un período igual o superior a tres meses dentro del periodo fiscal sujeto a evaluación en una misma institución.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** Las instituciones del Estado deberán evaluar el desempeño de los servidores públicos, correspondiente al año 2017 de conformidad a la Resolución N° SENRES-2008-000038 publicada en el Registro Oficial N° 303, de 27 de marzo de 2008 y sus reformas.

**SEGUNDA.-** Para el período de Evaluación del Desempeño del año 2018 la planificación anual de la evaluación del desempeño se iniciará a partir del mes de mayo del 2018 para lo cual se ajustarán los plazos y términos de las siguientes actividades:

- a) Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño y el cronograma de actividades durante el mes de mayo de 2018 (Art. 6 literal a));
- b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos el proceso de Evaluación del Desempeño hasta el 10 de mayo de 2018 (Art. 6 literal b));
- c) Validar los indicadores de gestión operativa establecidos por cada unidad o proceso interno hasta el 31 de mayo de 2018 (Art. 13 inciso segundo); y,
- d) Elaborar y dar a conocer el formato de asignación de responsabilidades al servidor público evaluado hasta el 31 de mayo de 2018 (Art. 7 literal a); y, Art. 19 inciso cuarto).

Una vez ejecutadas las actividades antes descritas se continuará con las acciones determinadas hasta la finalización del período de evaluación de acuerdo a los plazos y términos establecidos en la presente Norma Técnica.

#### DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Deróguese expresamente las siguientes Resoluciones:

- Resolución N° SENRES-2008-000038, publicada en el Registro Oficial No. 303, de 27 de marzo de 2008;
- Resolución N° SENRES-2008-000170, publicada en el Registro Oficial No. 431, de 23 de septiembre de 2008; y,
- Resolución N° MDT-2015-0160, publicada en el Registro Oficial No. 554, de 29 de julio de 2015.





**Disposición Final.-** La presente norma técnica entrará en vigencia a partir su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano a, 07 MAR 2018



Abg. Raúl Clemente Ledesma Huerta  
MINISTRO DEL TRABAJO

ACCIÓN	SERVIDOR	FIRMA	PUESTO
Aprobado por:	Abg. Andrés Madero		Viceministro del Servicio Público
	Mgs. Juan Carlos Andrade		Subsecretario de Políticas y Normas
Revisado por:	Ing. Jimmy Villacis Merchán		Subsecretario de Meritocracia y Desarrollo del Talento Humano
	Abg. Síndel Vinuesa		Coordinadora General de Asesoría Jurídica
	Ing. Paola Arpi		Director de Políticas y Normas del Servicio Público (E)
Elaborado por:	Dr. Patricio Escobar		Experto de Políticas y Normas del Servicio Público
	Ab. Dean Torres		Experto de Políticas y Normas del Servicio Público
	Ing. Belén Loiza		Analista de Políticas y Normas del Servicio Público
	Lic. Johanna Pozo		Analista de Políticas y Normas del Servicio Público
	Dra. Lorena Bora		Analista de Políticas y Normas del Servicio Público