



RESUMEN

Con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia de los servidores públicos, es necesario dotar a las Instituciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental que valide e impulse las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos.

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y **evaluación del desempeño**, subsistema que trataremos en el presente trabajo como “Implementación del subsistema de evaluación del desempeño en el GAD Municipal de San Fernando”

En el capítulo I señalaremos los antecedentes históricos de la cantonización de San Fernando, la misión, visión y objetivos institucionales del GAD Municipal de San Fernando para finalmente detallar la estructura organizacional de la institución.

En el capítulo II nos referimos al marco teórico de la evaluación del desempeño así como, conocer la normativa inherente a la misma, las responsabilidades de los evaluados y evaluadores, los métodos y el proceso que aplica el sector público.

En el capítulo III desarrollaremos la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño, aplicado a funcionarios del GAD Municipal de San Fernando.

Finalmente, se incluyen las conclusiones que resumen los resultados más representativos de la investigación y las recomendaciones que hemos considerado adecuadas.

PALABRAS CLAVES:

Evaluación

Desempeño

Implementación

Responsabilidades



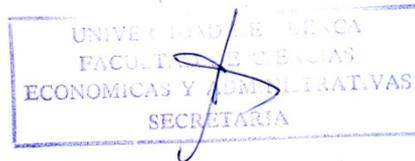
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Marcia Natividad Romero Velásquez, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Marcia Romero Velásquez

0104310297



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Marcia Natividad Romero Velásquez, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Marcia Romero Velásquez

0104310297



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Elizabeth Romero Velásquez, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Elizabeth Romero Velásquez

0104495494



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



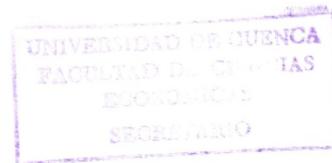
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Elizabeth Romero Velásquez, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Elizabeth Romero Velásquez

0104495494



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

**CONTENIDO**

CAPITULO I	6
INTRODUCCIÓN	9
1.1. ANTECEDENTES	10
1.2 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	11
1.3. VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	11
1.4. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	11
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE DEL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO	13
CAPITULO II	14
MARCO TEORICO	14
2.1. DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	14
2.1.1. Conceptos	14
2.1.2. Del Servicio Público	15
2.1.3. Objetivos de la evaluación del desempeño	16
2.1.4. Normatividad inherente a la evaluación del desempeño	16
2.1.5. La responsabilidad de la evaluación del desempeño	17
2.2. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.2.1. Método de elección forzada.....	20
2.2.2. Método de investigación de campo	20
2.2.3. Método de evaluación por resultados.....	20
2.2.4. Método del subsistema de la evaluación del desempeño según la Norma Técnica emitida por la ex-SENRES-2008-000170.....	21
CAPITULO III	23
IMPLEMENTACION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 23	
3.1. DESCRIPCION.....	23
3.2. CALIFICACION.....	25
3.3. APLICACIÓN	30
CAPITULO IV	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
4.1. CONCLUSIONES	44
4.2. RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	46
ANEXOS	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“IMPLEMENTACION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN
FERNANDO”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL.**

Autoras:

**Marcia Natividad Romero Velásquez
Melchora Elizabeth Romero Velásquez**

Director:

Ing. Juan Francisco Cordero

CUENCA – ECUADOR

2012



RESPONSABILIDAD

Marcia Natividad Romero Velásquez y Melchora Elizabeth Romero Velásquez, certificamos que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Marcia Romero Velásquez

0104310297

Elizabeth Romero Velásquez

0104495494



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano dentro de las organizaciones ha ido evolucionando de forma más acelerada en los últimos años, hoy en día el ser humano es considerado como el factor clave del éxito de toda organización sea esta público o privado.

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan, valoración que será complementaria a los resultados alcanzados con el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos, fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de dicho mecanismo de desempeño en las instituciones públicas.

El Gobierno Nacional de la República del Ecuador por intermedio del Ministerio de Relaciones Laborales está empeñado en mejorar el desempeño del servidor público a través de la emisión de normas, reglamentos, normas y políticas como es la evaluación continua y mejoramiento del servicio público para ello en el segundo suplemento del Registro Oficial N.294 del 6 de octubre del 2010 se publico la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) , la referida Ley en su artículo 22 literal j) establece que “las y los servidores públicos tienen el deber de someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones”¹.

El presente trabajo se desarrolla en el “GAD Municipal de San Fernando”, Institución del Estado obligada en materia de Talento Humano a evaluar el desempeño de todas y todos los servidores públicos que presten servicios en las Instituciones determinadas en el artículo 3 numeral 2 de la LOSEP.

“Art. 3.- **Ámbito.-** Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales.”

¹ LOSEP – Art. 22 Registro Oficial 294. Año 2010.



1.1. ANTECEDENTES

Según datos históricos el español Juan Salazar de Villasante fundó este pueblo el 30 de mayo de 1562 con el nombre de Santiago de San Fernando en honor a los Reyes Españoles del siglo XII. En el año de 1986 la parroquia San Fernando, de la jurisdicción del cantón Girón, provincia del Azuay, es elevada a la categoría de Cantón, gracias al entusiasmo y esfuerzo de sus hijos que auguraron un mejor porvenir por lo que cumpliendo con los requisitos establecidos en la Ley de Régimen Municipal; y en ejercicio de sus facultades constitucionales, expiden la, Ley de creación del Cantón San Fernando”.

Publicada en el Registro Oficial Nro. 429 del 6 de mayo de 1986, Ley Nro. 24.- Congreso Nacional. San Fernando inicia un proceso de cambio en lo administrativo pues deja de depender del Cantón Girón y pasa a disponer de fondos propios y del presupuesto del Estado. Ubicado geográficamente en la zona central de la provincia del Azuay, una población de 3993 habitantes, una superficie de 144 kilómetros cuadrados, a 2.665 m.s.n.m con una temperatura promedio de 15^o, en la subcuenca del río Rircay, a una distancia de 62 km desde Cuenca.

El cantón es netamente ganadero, con pequeñas microempresas dedicadas a la venta comercialización de quesos y yogur. Tiene potencialidades turísticas como el cerro San Pablo, el paramo de Cachi-tres piedras, destacándose la Laguna de Busa que cuenta con 12 Hectáreas de extensión aproximadamente, espacio para la recreación, deportes, cabalgata, fotografía y descanso familiar.

A partir de que se deroga la Ley de Régimen Municipal y entra en vigencia en el mes de octubre del año 2010 el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) se establece que se cambia la denominación a los Municipios por lo que en cumplimiento a lo señalado la Municipalidad de San Fernando sanciona a los nueve días del mes de noviembre del dos mil once la “Ordenanza de cambio de denominación de Ilustre Municipalidad de San Fernando a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando”.



Con el fin de ilustrar el actual Plan Estratégico del cantón nos permitimos transcribir la misión, visión objetivos para luego detallar la estructura organizacional de la institución:

1.2 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

“Satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes del cantón San Fernando con la dotación eficiente y eficaz de servicios: de agua potable, alcantarillado, educación, desarrollo comunitario, seguridad ciudadana, medio ambiente, infraestructura vial, regeneración y equipamiento urbano; con personal capacitado y comprometido con la gestión municipal y de conformidad con el plan de desarrollo cantonal y las disposiciones legales vigentes”²

1.3. VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

“Nuestra visión es la de construir un cantón a futuro, líder en gestión y administración, que cuente con todos los servicios básicos de infraestructura, equipamiento y vialidad, comprometido con el cuidado del medio ambiente, impulsando un ecoturismo responsable y diferente, con una ciudad ordenada urbanísticamente e integrada territorialmente, fortalecida institucionalmente con su personal capacitado y dispuesto a trabajar con amor y grandeza por el desarrollo del cantón y lograr el buen vivir con la participación social de toda su gente”³

1.4. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

“Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a. Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b. Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales;
- c. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los pobladores del cantón para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación;
- d. Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;

²<http://www.sanfernando.gov.ec/>

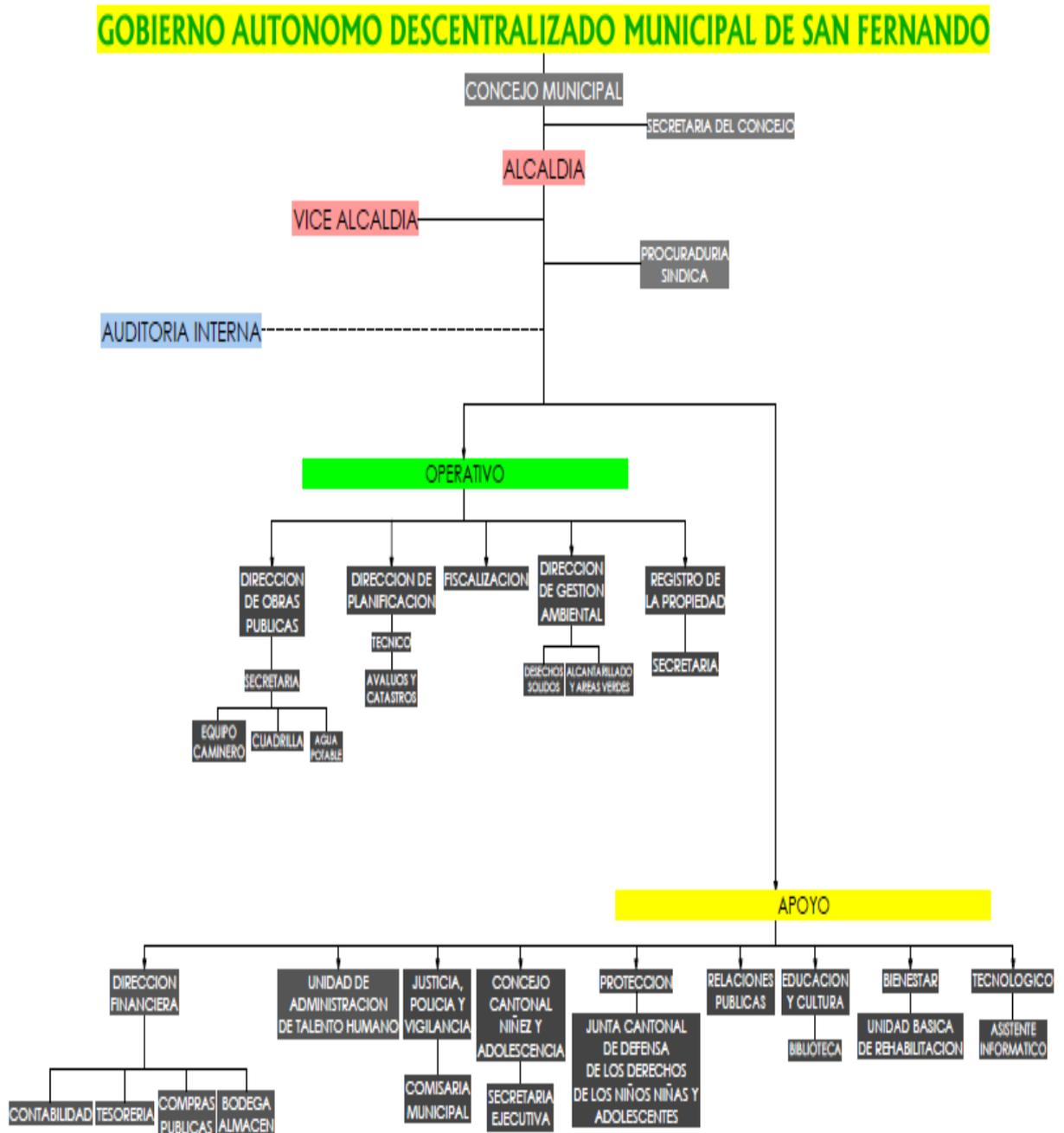
³[http://www.sanfernando.gov.ec /](http://www.sanfernando.gov.ec/)



- e. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- f. Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local;
- g. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- h. Capacitación al talento humano, para lograr una perfección en la gestión municipal;
- i. Tomando como base la identificación de la visión de futuro, recogidos por el Plan Operativo Anual, Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Trabajo del Alcalde y la situación actual de la institución y de los servicios, se proponga el fortalecimiento y redimensionamiento institucional”⁴

⁴ESTATUTO ORGÁNICO FUNCIONAL POR PROCESOS, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando.

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE DEL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1.1. Conceptos

“Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejoras”⁵

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La evaluación del desempeño es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios prestados.

La Evaluación del Desempeño se basa en tres importantes pasos:

“La descripción:

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

La medición:

Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

⁵ Ágora Social – Servicios integrales para el tercer sector.



El desarrollo:

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores puede hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo”⁶

2.1.2. Del Servicio Público

Para la ex SENRES, según resolución No. 170 en el capítulo I, Art. 3, “el subsistema de evaluación del desempeño consiste en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales y por sus funcionarios y servidores, tomando en cuenta las responsabilidades de los puestos.”

Según la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) publicada en el año 2010, en su:

capítulo VI del subsistema de evaluación del desempeño; dice Art. 76.- “Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”

La evaluación se fundamentara 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 entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el art. 3 de la LOSEP.

Bajo estos conceptos podemos decir que la evaluación de desempeño es un conjunto de procedimientos que el GAD Municipal de San Fernando debe aplicar para una mejor elección, educación y organización de los servidores públicos, considerando los perfiles de cada puesto.

⁶ MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, Evaluación del desempeño. Ernst & Young consultores.

2.1.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del empleado en su puesto de trabajo y de manera general en la institución y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la organización.

Entre los objetivos específicos se resaltan los siguientes:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada empleado y de las unidades o grupos de trabajo.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Proveer información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los empleados.
- Proporcionar datos para efectuar ascensos de los empleados a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los empleados.

2.1.4. Normatividad inherente a la evaluación del desempeño

Revisando la norma relacionada con el tema en análisis encontramos el siguiente cuerpo legal vigente:

- Constitución Política de la República del Ecuador, capítulo VII administración pública. sección tercera servidoras y servidores públicos. En los artículos 229 al 234.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) capítulo VI estructura administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Sección tercera servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Artículos 354 al 360.
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) en los artículos 76 al 80
- Reglamento general a la LOSEP, en los artículos 215 al 227



- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Resolución SENRES – 2008-000170. Publicada en el Registro oficial Nro. 431.

2.1.5. La responsabilidad de la evaluación del desempeño

Habitualmente, dentro de las instituciones la responsabilidad de la implantación y seguimiento del subsistema de evaluación del desempeño corresponde a la Unidad de Administración del Talento Humano; aunque este departamento no sea el responsable de realizar materialmente las evaluaciones, sí es el encargado de estudiar, analizar y aplicar el subsistema y, por lo tanto, de él dependen la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del subsistema.

El apropiado manejo y administración del subsistema de evaluación del desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

Según la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño desde el Art. 6 al 11 establece a los órganos responsables de la administración del subsistema de evaluación del desempeño:

→ **De las máximas autoridades institucionales.**- Le corresponde a la máxima autoridad institucional:

- a. Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación de desempeño elaborado por la UATH;
- b. Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c. Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d. Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UATH, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

→ **Jefe inmediato.**- Le compete lo siguiente:

- a. Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b. Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UATH institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno; incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;



- c. Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UATH institucional;
- d. Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continúa de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;
- e. Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f. Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

→ **Del comité de reclamos de evaluación del desempeño.**- Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

- a. La máxima autoridad institucional o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá;
- b. El responsable de la UATH institucional o su delegado, quien actuará como secretario con voz y un solo voto; y,
- c. El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

→ **De la Unidad de Administración de Talento Humano.**- La UATH es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño.
- b. Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- c. Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- d. Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- e. Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- f. Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;



- g. Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h. Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- i. Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del Subsistema;
- j. Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;
- k. Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la Institución;
- l. Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m. Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;
- n. Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- o. Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;
- p. Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño al Ministerio de Relaciones laborales de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página Web del MRL en el enlace “Evaluación del Desempeño”; y,
- q. Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba”.

La responsabilidad de la aplicación de este subsistema empieza por el Alcalde luego los Jefes Departamentales evaluando a su personal a cargo con el apoyo de la Unidad de Talento Humano. El GAD Municipal de San Fernando inicio este

de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación del desempeño.

2.2.4. Método del subsistema de la evaluación del desempeño según la Norma Técnica emitida por la ex-SENRES-2008-000170.

El sector público no es ajeno a las exigencias de calidad y de mejoramiento continuo, por el contrario, la supervivencia de las entidades está ligada a su capacidad de reorganizarse, de redefinirse y reinventarse y para ello es necesario contar con sistemas de evaluación y medición que permitan identificar las fortalezas y potencialidades de quienes hacen parte activa de la administración pública.

La evaluación del desempeño conocida como una herramienta de gestión, pero su dinámica ha cambiado y es necesario que los diferentes actores que intervienen en el proceso se apropien de ella y participen de manera activa y dinámica en su implementación al interior de la entidad.

Este proceso se fundamenta en el aporte de cada servidor en el cumplimiento de los planes y metas de área o de gestión y la sumatoria de estos aportes es lo que posibilita el cumplimiento de las metas institucionales de la entidad y en consecuencia el acatamiento del plan operativo anual; en nuestro estudio utilizaremos la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño que se ha establecido en la resolución SENRES -2008-000170, publicada en el Registro Oficial Nro. 431 del 11 de septiembre de 2008, hasta que el Ministerio de Relaciones Laborales expida la Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño derivada de la LOSEP, la cual pretende dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la Institución.

Al concluir el marco teórico podemos argumentar que la definición de la evaluación del desempeño se modifica, lo que señala la ex-SENRES, consiste en



un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua basado en una comparación de los resultados asignados y los efectivamente alcanzados, en la LOSEP nos enuncia una definición más acorde a la realidad es decir en una evaluación de la gestión del talento humano fundamentada en la programación institucional, indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión.

En cuanto a los métodos consideramos que son aplicables puesto que todo se basa en planes operativos, la planificación estratégica que defina cada institución del Estado, además contamos con el procedimiento emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, lo que nos ayuda al desarrollo de un sistema de gestión por competencias que obliga a las instituciones a diagnosticar lo mas ajustadamente posible la adecuación permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus empleados frente a las exigencias de su cargo o posición, y las estimula a adoptar medidas para capacitarlos, entrenarlos y desarrollarlos integralmente.

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Una vez que hemos descrito los principales conceptos y los métodos, aplicaremos el procedimiento definido en la norma técnica de evaluación del desempeño del sector público, que, persigue alinear a todo el talento humano de la organización con todas las capacidades que requieren para hacer bien su trabajo en tiempo y forma, dando como resultado si un determinado trabajador es competente cuando sabe actuar de manera pertinente en una situación particular, esto es, cuando: sabe movilizar sus recursos internos y externos, sabe realizar un conjunto de actividades según criterios externos, consigue los resultados esperados para esas actividades, o no es competente para desempeñarse en su posición.

3.1. DESCRIPCION

“Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor”⁷

“Le corresponde a la UATH institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

- a) Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
- b) Difusión del programa de evaluación;
- c) Entrenamiento a evaluadores;
- d) Ejecución del proceso de evaluación;
- e) Análisis de resultados de la evaluación; y,
- f) Retroalimentación y seguimiento

➤ **Indicadores de gestión del puesto.**- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de

⁷ Art. 215 del Reglamento General de la LOSEP.



los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

➤ **Los conocimientos.-** Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.

➤ **Competencias técnicas del puesto.-** Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.

➤ **Competencias universales.-** Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.

➤ **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.-** El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.



La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes”⁸

3.2. CALIFICACION

”Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el formulario SENRES – EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el

104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL- 01 con los siguientes factores:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplidos”, correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de “% de Cumplimiento”

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Cumplimiento” de la siguiente manera:

⁸ Art. 13 y 14 Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño. Registro Oficial Nro. 431



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

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

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

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

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

3. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).- El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el



Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

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

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

4. Evaluación de competencias universales (8%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

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

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

5. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

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

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



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

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

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

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

6. Evaluación por parte del funcionario, servidor o ciudadano.- Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UATH institucional, que la recibirá a través del formulario SENRES-EVAL-02 y que la UATH lo hará constar en el formulario SENRESEVAL- 01.

El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será del 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del formulario SENRES-EVAL-02.

Este formulario es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos, caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor”⁹

Le corresponde a las UATH procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño”, en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

⁹Art. 17 y 18 Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño. Registro Oficial Nro. 431



- a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas; desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90.5%.
- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas; desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80.5% y 90.4%.
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad; desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70.5% y 80.4%.
- d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60.5% y 70.4%; y,
- e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto; desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60.4%.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente.

El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Efectos de la evaluación.- Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para efecto se expida;
- b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,



c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de tres meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;

2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP; “haber obtenido la calificación de insuficiente en el proceso de evaluación del desempeño, por segunda vez consecutiva”. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;

3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los tres meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; “la servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuara de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento; y,

4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

3.3.APLICACIÓN

Para que la evaluación del desempeño sea objetiva, tiene que basarse en indicadores de desempeño, la conducta laboral debe estar orientada hacia el logro y los resultados de la institución, conforme la misión y visión de ellas y conforme a la planificación que se haya establecido. La participación de la conducta laboral puede ser directa cuando se trata de actividades operativas o puede ser indirecta cuando se trata de actividades de apoyo.

Para la evaluación cuantitativa del desempeño se puede optar por diferentes métodos establecidos por la institución, uno de ellos puede considerar:



- Actividades asignadas al servidor en volúmenes de trabajo o número de productos, o;
- Actividades cumplidas con valores absolutos y relativos.

Para la evaluación cualitativa las instituciones tienen sus propios métodos tradicionales otras veces no, el problema radica en el subjetivismo, lo que en la práctica puede originar dificultades al momento de evaluar.

A continuación elaboramos una tabla que resume el contenido del formulario SENRES-EVAL-01 para la aplicación de la evaluación del desempeño de los funcionarios del GAD Municipal de San Fernando.

FACTOR DE EVALUACION	DE	CARACTERISTICAS	FACTOR DE CALIFICACION
Indicadores de gestión de puesto		Describe el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto.	60%
Conocimientos		Se refiere a los conocimientos asociados con la educación formal.	8%
Competencias técnicas del puesto		Están referidas a las destrezas a través de los comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada.	8%
Competencias universales		Es la aplicación de destrezas, mismas que son comunes para todos los niveles.	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo		Se basa en los comportamientos observables para crear un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación.	16%
Evaluación del ciudadano		Se refiere a las quejas contra un servidor público, información que proviene del formulario SENRES-EVAL-02	(- 0%)
Total evaluación del desempeño			100%

En base a los conceptos y descripción de la normativa, se ilustra como manera de ejemplo la evaluación del desempeño aplicado a las actividades del puesto de Contador General:



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN FERNANDO
PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Institución	GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO	Código	
Puesto	CONTADORA GENERAL		
Nivel	DE APOYO		

2. MISIÓN DEL PUESTO

En base a la normativa deberá controlar, supervisar y registrar los movimientos de ingresos, gastos y costos en los reportes contables a fin de evaluar el ejercicio del presupuesto asignado. Así mismo participar en la elaboración de los informes contables presupuestarios y financieros que le soliciten.

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO				
		F ¹⁰	CE ¹¹	CM ¹²	TOTAL
1	Registrar transacciones	5	5	3	20
2	Realizar ajustes de cuentas	1	5	5	26
3	Elaborar informes para organismos de control	2	5	3	17
4	Registrar el presupuesto anual	1	5	2	11

¹⁰ Frecuencia.

¹¹ Consecuencia de no aplicación

¹² Grado de dificultad y complejidad



5	Realizar modificaciones presupuestarias	1	5	4	21
6	Regular los activos fijos	1	4	4	17
7	Realizar el pago de obligaciones tributarias e I.E.S.S.	2	4	3	14
8	Realizar el pago de obligaciones financieras	2	4	2	10
9	Crear archivos para pagos de nomina	2	4	3	14
10	Realizar la reposición de caja chica	2	3	2	8
11	Asesorar a los diferentes niveles sobre aspectos contables	4	3	3	13
12	Administrar y archivar la documentación contable	2	2	2	6
13	Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria anual	1	3	5	16

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS
Realizar ajustes de cuentas	Enlace de cuentas
Elaborar informes para organismos de control	Análisis financiero
Registrar transacciones	Principios contables
Realizar modificaciones presupuestarias	Presupuestos
Regular los activos fijos	Legislación tributaria



5. INSTRUCCION FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción formal	Area de conocimiento formal
Universitario	C.P.A. CONTABILIDAD

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de experiencia	Detalle
Especificidadde la experiencia	En areas / departamentossimilares
Tiempo de experiencia (en años)	2

7. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursosfinancieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.		X	
Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial	X		



Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	X		
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	X		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		X	
Comprobación	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X		
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas		X	

8. DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Razonamiento deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas.		X	



Razonamientomatemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.		X	
Comprensiónescrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.		X	
Flexibilidadcategorial	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga como agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.	X		
Orientaciónespacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.		X	

9. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Enlace de cuentas	X	
Análisisfinancier	X	
Principioscontables	X	



Presupuestos	X	
Legislación tributaria	X	
Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Instrucción formal		
Universitario, C.P.A. CONTABILIDAD	X	
Conocimientos informativos / destrezas específicas		
Naturaleza del puesto	X	
Manejar programas informáticos	x	
Cursos y seminarios		
Manejo del SIG-AME		X
Reglamentos laborales	X	X
Elaboración de Informes Financieros	X	
Contenido de la experiencia		
2 año(s) En áreas / departamentos similares	X	
Destrezas técnicas y conductuales		
Manejo de recursos financieros		X
Recopilación de información		X
Aprendizaje activo	X	
Pensamiento crítico	X	
Manejo de recursos materiales	X	



Comprobación			X
Razonamiento deductivo		X	
Razonamiento Matemático		X	
Comprensión escrita		X	X
Flexibilidad categorial		X	
Orientación especial			X
Elaborado	Las estudiantes.	Revisado por: Aprobado por:	
Reformado			
Fecha:			



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO						
DATOS DEL SERVIDOR:						
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			CHIMBO QUITO GLADIS YOLANDA			
Denominación del Puesto que Desempeña:			CONTADORA GENERAL			
Título o profesión:			CONTADOR PUBLICO AUDITOR			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			DIRECTOR FINANCIERO			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/07/2011	Hasta:	30/12/2011	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 13	Factor: 60%			
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	
REGISTRAR TRANSACCIONES	2000	2000	1983	99	5	
REALIZAR AJUSTES DE CUENTAS	1	1	1	100	5	
ELABORAR INFORMES PARA ORGANISMOS DE CONTROL	6	6	6	100	5	
REGISTRAR EL PRESUPUESTO ANUAL	1	1	1	100	5	
REALIZAR MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	4	4	4	100	5	
REGULAR LOS ACTIVOS FIJOS	20	15	12	80	3	
REALIZAR EL PAGO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS E IESS	6	6	6	100	5	
REALIZAR EL PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS	6	6	6	100	5	
CREAR ARCHIVOS PARA PAGOS DE NOMINA	6	6	6	100	5	
REALIZAR LA REPOSICION DE CAJA CHICA	3	2	2	100	5	
ASESORAR A LOS DIFERENTES NIVELES SOBRE ASPECTOS	12	8	7	88	4	
ADMINISTRAR Y ARCHIVAR LA DOCUMENTACION	12	10	10	100	5	
PARTICIPAR EN LA ELABORACION DE LA PROFORMA	1	1	1	100	5	
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO	
			NO		0	
Total Actividades Esenciales:					56.5%	

COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			6.6%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			14%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			



QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				56,5
Conocimientos				6,8
Competencias técnicas del puesto				7,0
Competencias Universales				6,6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				14,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 91				
EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato DIRECTOR FINANCIERO				

Ministerio
de Relaciones
Laborales**FORMULARIO MRL-EVAL-03**
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑONombre de la Institución : **GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO**

Período de Evaluación: Desde (01/08/2011) : Hasta (30/12/2011):

Fecha : 30 de enero de 2012

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Chimbo	Gladys		Contadora General	Contabilidad	San Fernando	91%	0%	91%	Exelente
						0%	0%	0%	

1.- Todo servidor que en la escala de calificación tenga un resultado de REGULAR se deberá proceder acorde a lo que dispone la norma de Evaluación del Desempeño.

2.- Para todo servidor que en la escala de calificación tenga un resultado de INSUFICIENTE, se deberá proceder a realizar el respectivo sumario administrativo.

En este caso la funcionaria obtiene la calificación de excelente, será considerada para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, estímulos y ascensos dentro de la carrera de servicio público, (priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño)

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

En el mes de enero del presente año el GAD Municipal de San Fernando crea la Unidad de Talento Humano, que se encuentra desarrollando todos los instrumentos necesarios para establecer adecuados procesos que permitan el desarrollo óptimo de los colaboradores municipales, a través del sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

El desarrollo efectivo de la evaluación del desempeño debe ser de alta prioridad para la Unidad de Administración de Talento Humano administrativo, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de los funcionarios del Municipio. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes departamentales que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que se presenten.

4.2. RECOMENDACIONES

El GAD Municipal de San Fernando debe apresurar la implementación de todos los subsistemas del talento humano, ya que a más de ser un requerimiento del Ministerio de Relaciones Laborales su implementación ayudara al mejorar el desempeño de los funcionarios públicos.

Se recomienda que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de la Institución, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento. La aplicación de la evaluación de desempeño nos ayudara entonces a identificar



debilidades en las funciones desempeñadas por los servidores públicos y potenciar su rendimiento, a través de un plan de capacitación anual.

Se recomienda también aplicar mecanismos de auto evaluación por parte de los funcionarios a través de formularios de fácil comprensión como los test por ejemplo, mismos que servirán para ser analizados en conjunto con su superior para tomar medidas correctivas para un mejor desempeño.

Entonces, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las Instituciones Públicas ya que a través de ella se puede determinar cuál es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Constitución Política de la Republica del Ecuador 2008
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. COOTAD
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley Orgánica de Servidor Público LOSEP
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Estatuto Orgánico Funcional por Procesos, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando.
- Resolución N° SENRES – 2008 – 000170 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

INTERNET

- <http://www.imsanfernando.gob.ec>
- <http://www.mrl.gob.ec>
- <http://www.sanfernando.gov.ec>
- <http://www.elprisma.com>
- <http://www.derechoecuador.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://es.wikipedia.org/wiki>

LIBROS

- Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, 4ª edición, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México, 1994
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 2ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 1997.
- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., Administración de personal, 1ª edición, 22ª reimpresión, editorial CECSA, México, 1999.
- Monday, R. Wayne y Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, 6ª edición, editorial Prentice Hall, México, 1997.

ANEXOS**FORMULARIO SENRES-EVAL-02 N°****Evaluación del desempeño, trámites o servicios de los Servidores Públicos (lea todo el documento)**

- 1 Su opinión es importante para mejorar el servicio que brinda esta institución.
- 2 Para que este documento tenga validez, es obligatorio que llene todos los campos.
- 3 Si usted no llena todos los campos, su sugerencia será tomada en consideración pero no afectará en la evaluación del Servidor.

El ciudadano, servidor público interno o externo, emite a través de este formulario una:Denuncia Queja Sugerencia **DESEMPEÑO DEL SERVIDOR O FUNCIONARIO**

Motivo	Descripción	Marque con (X)
Mal trato	No fue cordial o le irrespetó	
Servicio Inoportuno	Demora en los trámites o pérdida de documentos	
Incidente en la prestación del servicio	Inhabilidad, falta de conocimientos o no atender a la petición o solicitud del ciudadano	
Otros, describa		

Circunstancias, tiempo y lugar en que ocurrieron los presuntos hechos irregulares que motivan la denuncia o queja. Si se trata de una sugerencia, también puede usar este campo.

Fecha de los sucesos:

Lugar en que los hechos ocurrieron:

Breve descripción

Nombre/s y cargo/s del/los servidor/les público/s que cometieron las presuntas irregularidades

Nombre/s y Apellido/s del/los funcionario/s inculpa-do/s:



CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos del usuario internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.



		los productos.	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crean nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.



Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los	Chequea el borrador de un documento para



		informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos



		controla el uso de los mismos.	organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.



Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.



Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Escapaz de administrarsimultáneamente diversos proyectos compl ejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.





FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	VELASQUEZ QUIRIDUMBAY JULIO		
Denominación del Puesto que Desempeña:	TECNICO DE PLANIFICACION		
Título o profesión:	ARQUITECTO		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	DIRECTOR DE PLANIFICACION		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/08/2011	Hasta: 30/12/2011

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	Factor:			
		10	60%			
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	
CONTROLAR LA EJECUCION DE OBRAS EN LOS PLANTELES	8	7	6	86	4	
EJECUTAR LAS POLITICAS DEL PLAN DE ORDENAMIENTO	1	1	1	100	5	
FORMULAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL	1	1	1	100	5	
MANTENER INFORMACION URBANISTICA	5	5	5	100	5	
ELABORAR POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA LOS DIFERENTES	11	10	9	90	4	
REALIZAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE	3	3	3	100	5	
VIJILAR LA ESTABILIDAD DEL PATRIMONIO ARQUITECTONICO	1	1	1	100	5	
ATENCION A USUARIOS(LINEA DE FABRICA, APROBACION	240	220	200	91	5	
EFFECTUAR DISENOS VIALES DE DISTRIBUIDORES DE	1	1	0	0	1	
DISENAR UN SISTEMA DE NOMENCLATURA DE ESPACIOS PUBLICOS	1	1	1	100	5	



Destreza matemática	Alta	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Altamente Desarrollada
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.	Desarrollada
Manejo de recursos financieros	Media	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Altamente Desarrollada
Manejo de recursos materiales	Baja	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			7.1%
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 6 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7.3%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Frecuentemente
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			14%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02			



Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				51,0
Conocimientos				7,2
Competencias técnicas del puesto				7,1
Competencias Universales				7,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				14,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 86.6				
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato DIRECTOR DE PLANIFICACION				