



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**  
**DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:** EDWIN DAVID ARMIJOS PINDO  
KAREN MELIZA SALINAS SUQUI

**DIRECTOR:** ING. DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS

Riobamba – Ecuador

2022

**© 2022, Edwin David Armijos Pindo & Karen Meliza Salinas Suqui**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, Edwin David Armijos Pindo & Karen Meliza Salinas Suqui, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de octubre del 2022.





**Karen Meliza Salinas Suqui**  
**C.I. 172102556-5**



**Edwin David Armijos Pindo**  
**C.I.: 060478825-7**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ**, realizado por los Señores: **EDWIN DAVID ARMIJOS PINDO & KAREN MELIZA SALINAS SUQUI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Jazmín Isabel García Guerra <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-14
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2022-10-14
Ing. Emma Lucía Ríos Sanipatin <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-14

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de investigación está dedicado especialmente a mis padres Edwin Salinas y Sonia Suqui, quienes con esfuerzo y amor estuvieron conmigo apoyándome de manera incondicional, a mis hermanos ya que son el impulso en mi vida para seguir adelante y ser la guía que ven en mí, a mi gran amigo Andrés Arriola, quien siempre estuvo en los momentos difíciles animándome para no desistir en el camino y finalmente a mis maestros quienes impartieron sus conocimientos permitiéndome lograr una etapa más en mi vida estudiantil.

Karen Salinas

Este trabajo de integración curricular está dedicado a mis padres Luis Armijos y Nancy Pindo, gracias a su sacrificio, esfuerzo y amor son el cimiento para la construcción de mi vida profesional, a mis hermanos por su apoyo incondicional y sus deseos de superación, a mis maestros que a través de los años supieron forjarme con responsabilidad, a mis amigos por apoyarme en todo momento.

David Armijos

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarnos la fortaleza que necesitamos en los momentos difíciles para no renunciar en alcanzar nuestras metas.

Al GAD Municipal del cantón Cumandá por la apertura para el logro del presente trabajo de integración curricular. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo junto con los docentes, que gracias a sus enseñanzas y conocimientos nos permitieron formarnos como profesionales.

A los tutores DR. Carlos Patricio Argüello Mendoza y el MGS. Bladimir Enrique Urgiles Rodríguez, que con su guía, enseñanzas y paciencia permitieron hacer posible este proyecto de investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. Evaluación del desempeño.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1.1. Importancia de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1.2. Objetivo de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.3. Ventajas de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.4. Beneficios de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.5. Principios de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.6. Propósito de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.7. Tipos de evaluación de desempeño.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.8. Teoría de evaluación de desempeño.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2. Rendimiento laboral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2.1. Desempeño Laboral-Rendimiento laboral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2.2. Importancia del Rendimiento Laboral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2.3. Caracterización del rendimiento laboral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2.4. Factores del rendimiento laboral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2.5. Teoría de la Desempeño laboral de Jhon Campell.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2.6. Norma técnica del subsistema de evaluación de desempeño.....</b>	<b>16</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Modalidad de la investigación.....</b>	<b>18</b>

2.2.	<b>Tipo de investigación</b> .....	19
2.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	19
2.2.2.	<i>Exploratorio</i> .....	19
2.2.3.	<i>De Campo</i> .....	19
2.3.	<b>Diseño de Investigación</b> .....	20
2.3.1.	<i>No Experimental</i> .....	20
2.3.2.	<i>Transversal</i> .....	20
2.4.	<b>Población y Muestra</b> .....	21
2.5.	<b>Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación</b> .....	21
2.5.1.	<i>Métodos</i> .....	21
2.5.1.1.	<i>Inductivo – Deductivo</i> .....	21
2.5.1.2.	<i>Analítico- Sintético</i> .....	22
2.6.	<b>Técnicas</b> .....	22
2.6.1.	<i>Encuesta</i> .....	23
2.6.2.	<i>Instrumentos de Investigación</i> .....	23
2.6.3.	<i>Tratamiento estadístico de la información</i> .....	23

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	24
3.1.	<b>Resultados</b> .....	24
3.2.	<b>Discusión de los resultados</b> .....	43
3.3.	<b>Propuesta</b> .....	44
3.3.1.	<i>Datos informáticos</i> .....	44
3.3.2.	<i>Tema propuesto</i> .....	45
3.3.3.	<i>Objetivo general</i> .....	45
3.3.4.	<i>Objetivos específicos</i> .....	45
3.3.5.	<i>Antecedentes</i> .....	45
3.3.6.	<i>Misión</i> .....	47
3.3.7.	<i>Visión</i> .....	47
3.3.8.	<i>Objetivos institucionales</i> .....	47
3.3.8.1.	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	47
3.3.9.	<i>Estructura organizacional</i> .....	48
3.3.10.	<i>Organigrama estructural</i> .....	49
3.3.11.	<i>Justificación</i> .....	50
3.3.12.	<i>Marco legal</i> .....	50
3.3.13.	<i>Contenido de la propuesta</i> .....	51



3.3.13.1.	<i>Introducción</i> .....	51
3.3.13.2.	<i>Aplicación de la evaluación de desempeño al talento humano.</i> .....	52
3.3.13.3.	<i>Ejecución del proceso de evaluación</i> .....	53
3.3.14.	<b><i>Procedimiento del formulario de evaluación</i></b> .....	54
3.3.14.1.	<i>Encabezado</i> .....	54
3.3.14.2.	<i>Calidad y oportunidad de los productos/servicios entregados</i> .....	54
3.3.14.3.	<i>Conocimientos Específicos</i> .....	55
3.3.14.4.	<i>Competencias Técnicas</i> .....	55
3.3.14.5.	<i>Competencias Conductuales</i> .....	56
3.3.14.6.	<i>Resultado de la Evaluación</i> .....	56
3.3.14.7.	<i>Evaluación aplicada</i> .....	58
3.3.14.8.	<i>Análisis de la evaluación aplicada al GAD de Cumandá</i> .....	67
3.3.14.9.	<i>Análisis de Resultados del proceso de gobernación</i> .....	68
3.3.14.10.	<i>Análisis de Resultados del proceso de habilitante de asesoría.</i> .....	69
3.3.14.11.	<i>Análisis de resultados del proceso de habilitante de apoyo</i> .....	70
3.3.14.12.	<i>Análisis de resultados del proceso agregado de valor</i> .....	71
3.3.15.	<b><i>Estrategias de potencialización</i></b> .....	72
3.3.15.1.	<i>Acciones correctivas</i> .....	73
<b>CONCLUSIONES</b> .....		74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		75
<b>GLOSARIO</b>		
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Ventajas importantes de la evaluación de desempeño .....	6
<b>Tabla 2-1:</b>	Propósitos de desarrollo y administración de la evaluación de desempeño laboral. ....	8
<b>Tabla 3-1:</b>	Ventajas y desventajas de la evaluación de la actuación del personal .....	9
<b>Tabla 4-1:</b>	Ventajas y desventajas de la Autoevaluación realizada por los trabajadores. ....	9
<b>Tabla 5-1:</b>	Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño 90° .....	9
<b>Tabla 6-1:</b>	Ventajas y desventajas del modelo de evaluación de desempeño 180° .....	10
<b>Tabla 7-1:</b>	Ventajas y desventajas del modelo de evaluación del desempeño 270° .....	10
<b>Tabla 8-1:</b>	Ventajas y desventajas del modelo de evaluación del desempeño 360° .....	10
<b>Tabla 9-1:</b>	Ventajas y desventajas del modelo de evaluación de desempeño por objetivo. 11	
<b>Tabla 10-1:</b>	Ventajas y desventajas-Modelo de evaluación del desempeño por competencias. .....	11
<b>Tabla 11-1:</b>	Factores influyentes en la aplicación de la evaluación de desempeño. ....	12
<b>Tabla 1-2:</b>	Población objeto de estudio para la aplicación de la evaluación de desempeño	21
<b>Tabla 1-3:</b>	Pregunta 1 de la encuesta realizada al talento humano. ....	24
<b>Tabla 2-3:</b>	Pregunta 2 de la encuesta realizada al talento humano. ....	25
<b>Tabla 3-3:</b>	Pregunta 3 de la encuesta realizada al talento humano. ....	26
<b>Tabla 4-3:</b>	Pregunta 4 de la encuesta realizada al talento humano. ....	27
<b>Tabla 5-3:</b>	Pregunta 5 de la encuesta realizada al talento humano. ....	28
<b>Tabla 6-3:</b>	Pregunta 6 de la encuesta realizada al talento humano. ....	29
<b>Tabla 7-3:</b>	Pregunta 1 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales. ....	30
<b>Tabla 8-3:</b>	Pregunta 2 de la encuesta aplicada los directivos departamentales. ....	31
<b>Tabla 9-3:</b>	Pregunta 3 de la encuesta aplicada los directivos departamentales. ....	32
<b>Tabla 10-3:</b>	Pregunta 4 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales. ....	33
<b>Tabla 11-3:</b>	Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales. ....	34
<b>Tabla 12-3:</b>	Pregunta 6 de la encuesta aplicada los directivos departamentales. ....	35
<b>Tabla 13-3:</b>	Pregunta 7 de la encuesta realizada a los directivos departamentales. ....	36
<b>Tabla 14-3:</b>	Pregunta 1 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	37
<b>Tabla 15-3:</b>	Pregunta 2 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	38
<b>Tabla 16-3:</b>	Pregunta 3 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	39
<b>Tabla 17-3:</b>	Pregunta 4 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	40
<b>Tabla 18-3:</b>	Pregunta 5 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	41
<b>Tabla 19-3:</b>	Pregunta 6 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	42
<b>Tabla 20-3:</b>	Estructura organizacional del GAD del cantón Cumandá. ....	48

<b>Tabla 21-3:</b>	Distribución del talento humano por direcciones departamentales.....	53
<b>Tabla 22-3:</b>	Ejemplo de evaluación aplicada al GAD municipal del cantón Cumandá.....	58
<b>Tabla 23-3:</b>	Resultados obtenidos de la evaluación de desempeño .....	60
<b>Tabla 24-3:</b>	Escala de calificaciones de la evaluación de desempeño.....	68
<b>Tabla 25-3:</b>	Análisis de resultados del proceso de gobernación del GAD Cumandá.....	68
<b>Tabla 26-3:</b>	Análisis de resultados del proceso de habilitante de asesoría del GAD Cumandá .....	69
<b>Tabla 27-3:</b>	Análisis de resultados del proceso de habilitante de apoyo del GAD Cumandá. .....	70
<b>Tabla 28-3:</b>	Análisis de resultados del proceso agregado de valor del GAD Cumandá.....	71
<b>Tabla 29-3:</b>	Estrategias de potencialización. ....	72
<b>Tabla 30-3:</b>	Acciones correctivas. ....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Beneficios de la evaluación de desempeño.....	7
<b>Figura 2-1:</b>	Factores que inciden en el rendimiento laboral en una organización. ....	14
<b>Figura 3-1:</b>	Tipos de medidas de desempeño básicas a tomar en cuenta según Campbell. .	15
<b>Figura 1-3:</b>	Bandera del Cantón Cumandá.....	46
<b>Figura 2-3:</b>	Escudo del Cantón Cumandá. ....	46
<b>Figura 3-3:</b>	Logotipo Institucional del GAD del cantón Cumandá.....	47
<b>Figura 4-3:</b>	Encabezado del modelo de formato para la evaluación de desempeño. ....	54
<b>Figura 5-3:</b>	Calidad y oportunidad de los productos y servicios entregados. ....	54
<b>Figura 6-3:</b>	Conocimientos específicos del modelo de evaluación de desempeño. ....	55
<b>Figura 7-3:</b>	Competencias técnicas del modelo de evaluación de desempeño.....	55
<b>Figura 8-3:</b>	Competencias conductuales del modelo de evaluación de desempeño.....	56
<b>Figura 9-3:</b>	Resultados de la evaluación de desempeño. ....	56
<b>Figura 10-3:</b>	Resultado.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Pregunta 1 de la encuesta realizada al talento humano.....	24
<b>Gráfico 2-3:</b>	Pregunta 2 de la encuesta realizada al talento humano.....	25
<b>Gráfico 3-3:</b>	Pregunta 3 de la encuesta realizada al talento humano.....	26
<b>Gráfico 4-3:</b>	Pregunta 4 de la encuesta realizada al talento humano.....	27
<b>Gráfico 5-3:</b>	Pregunta 5 de la encuesta realizada al talento humano.....	28
<b>Gráfico 6-3:</b>	Pregunta 6 de la encuesta realizada al talento humano.....	29
<b>Gráfico 7-3:</b>	Pregunta 1 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales. ....	30
<b>Gráfico 8-3:</b>	Pregunta 2 de la encuesta aplicada los directivos departamentales. ....	31
<b>Gráfico 9-3:</b>	Pregunta 3 de la encuesta aplicada los directivos departamentales. ....	32
<b>Gráfico 10-3:</b>	Pregunta 4 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales. ....	33
<b>Gráfico 11-3:</b>	Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales. ....	34
<b>Gráfico 12-3:</b>	Pregunta 6 de la encuesta aplicada los directivos departamentales. ....	35
<b>Gráfico 13-3:</b>	Pregunta 7 de la encuesta realizada a los directivos departamentales. ....	36
<b>Gráfico 14-3:</b>	Pregunta 1 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	37
<b>Gráfico 15-3:</b>	Pregunta 2 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	38
<b>Gráfico 16-3:</b>	Pregunta 3 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	39
<b>Gráfico 17-3:</b>	Pregunta 4 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	40
<b>Gráfico 18-3:</b>	Pregunta 5 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	41
<b>Gráfico 19-3:</b>	Pregunta 6 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano. ....	42
<b>Gráfico 1-3:</b>	Organigrama Estructural del GAD del cantón Cumandá. ....	49

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** NOMINA DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ.

**ANEXO B:** FOTOGRAFÍAS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.

**ANEXO C:** ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL GAD DE CUMANDÁ.

**ANEXO D:** ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEPARTAMENTALES DEL GAD DE CUMANDÁ.

**ANEXO E:** ENCUESTA APLICADA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CUMANDÁ.

**ANEXO F:** CARTA DE AUSPICIO DEL GAD DE CUMANDÁ.

**ANEXO G:** GESTIÓN DE INFORMACIÓN.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a evaluar el desempeño del talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá, para conocer el estado en el cual el personal desarrolla sus actividades en el puesto de trabajo designado, de esta manera potencializar sus habilidades y lograr los objetivos organizacionales. En cuanto a la metodología aplicada se hizo uso del método deductivo e inductivo, se recopiló información gracias a la investigación de campo, las técnicas e instrumentos que se han empleado fueron las encuestas, observación y entrevistas, además para aplicar la evaluación se empleó el formulario IN-GEP-02-02-FOR-02 emitido por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, el uso de estas herramientas nos permitió recopilar información verídica para la elaboración de la propuesta. Mediante la evaluación aplicada a 117 funcionarios del GAD Municipal, se obtuvo los siguientes resultados considerando cuatro indicadores: calidad y oportunidad de los productos o servicios entregados de 44,84%/50%, conocimientos específicos 26,44%/30%, competencias técnicas con un 7,66%/10%, competencias conductuales 7,91%/10%. en relación con las sanciones administrativas su valor es de 0%; obteniendo como resultado en índices generales una calificación de 86,78%/100%, indicando que el desempeño general del talento humano es Muy Bueno. En conclusión, debido a la falta de capacitación por los encargados de aplicar la evaluación en periodos anteriores lo han realizado de forma empírica e inconstante, además se aprecia la falta de comunicación el cual impide lograr los objetivos institucionales. Se recomendó crear programa de capacitación y posterior a la evaluación realizar el seguimiento y monitoreo a los involucrados.

**Palabras clave:** <TALENTO HUMANO>, <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO>, <DESEMPEÑO LABORAL>, <RENDIMIENTO LABORAL>, <ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA>.



20-10-2022  
2039-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

This research work is oriented to evaluate the performance of the human talent of the GAD municipal of Cumandá canton, to know the state in which the staff develops their activities in the designated job, in this way to potentiate their abilities and achieve the organizational objectives. As for the methodology applied, the deductive and inductive method was used, information was gathered through field research, the techniques and instruments used were surveys, observation, and interviews, and the IN-GEP-02-02-FOR-02 form issued by the Ministry of Labor of Ecuador was used to apply the evaluation. The use of these tools allowed us to gather accurate information for the elaboration of the proposal. Through the assessment applied to 117 officials of the Municipal GAD, the following results were obtained considering four indicators: quality and timeliness of the products or services delivered at 44.84%/50%, specific knowledge at 26.44%/30%, technical skills with 7.66%/10%, behavioral skills 7.91%/10%. Concerning administrative sanctions, its value is 0%; as a result, in general, indexes a rating of 86.78%/100%, indicating that the overall performance of human talent is Very Good. In conclusion, they have done it practically and inconsistently due to the lack of training for those in charge of applying the evaluation in previous periods. There is also a need for more communication, which prevents the achievement of institutional objectives. It was recommended to create a training program and, after the evaluation, follow up and monitor those involved.

**Keywords:** <HUMAN TALENT>, <PERFORMANCE EVALUATION>, <WORK PERFORMANCE>, <WORK PERFORMANCE>, <ADMINISTRATION AND ECONOMICS>.

  
Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.  
C.I: 0998283950



## **INTRODUCCIÓN**

Valorar el desempeño laboral del talento humano es esencial para que las organizaciones descubran los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, además, en la actualidad la organización que demanda alcanzar objetivos organizacionales, necesita de un equipo de trabajo adecuado, constituidos por profesionales competentes, es aquí donde emerge la importancia del talento humano en el progreso integral de las organizaciones, por ello, es imprescindible que toda organización sostenga una constante evaluación de desempeño laboral para identificar inexactitudes en el personal y corregirlas logrando resultados favorables.

Dentro de este contexto, la finalidad del trabajo de investigación es evaluar el desempeño del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, por medio de los formatos de Evaluación de Desempeño emitidos por el Ministerio de Trabajo de Ecuador; con el fin de mejorar el rendimiento del personal y con ello, optimizar las gestiones internas y externas de la Institución pública.

La trascendencia del trabajo investigativo es implementar una evaluación del desempeño al talento humano, basado en la metodología aplicada por el Estado a las instituciones públicas, adquiriendo indicadores de competitividad laboral que posibilite la recopilación de información eficiente y segura sobre el desempeño laboral, donde el objetivo es brindar una atención de calidad a la ciudadanía.

Mediante este accionar la institución dispondrá de una herramienta segura, que permita desarrollar acciones y estrategias para una apropiada toma de decisiones, así como, potenciar sus habilidades y descubrir cómo impacta su rendimiento en los objetivos y metas especificados para la institución.

**CAPITULO I**, Marco teórico referencial; en este capítulo se realiza la conceptualización de las variables y temas relacionados con la propuesta de investigación.

**CAPITULO II**, Marco metodológico; en este apartado se afecta el análisis metodológico de cómo llevar a cabo el trabajo de investigación.

**CAPITULO III**, metodológico de resultados y discusión de resultados; en este capítulo se desarrolla la propuesta, utilizando el formulario IN-GEP-02-02-FOR-02 emitido por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, finalizando con las conclusiones y recomendaciones luego de su aplicación.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Para respaldar la información del presente proyecto de titulación, se indagó de revistas y artículos científicos, así como de repositorios digitales, donde se encontró trabajos con relación al tema planteado, con sus diferentes criterios, los cuales sirvieron como referencia y guía en el desarrollo de la investigación.

Según el tema de investigación los autores Vinueza & Días, en su trabajo titulado “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, PERIODO 2016”, Afirma:

Las instituciones y empresas existentes en el entorno global independientemente de su formación jurídica deben considerar apoyarse con la herramienta administrativa conocida como: evaluación del desempeño laboral; aplicada a los trabajadores para descubrir el desempeño adecuado en el puesto de trabajo frente a la competencia, tanto en técnicas conductuales establecidas por el inmediato superior” (Vinueza Verónica, 2017)

Los autores revelan la importancia de manejar herramientas administrativas para el correcto desempeño laboral del talento humano para el desarrollo adecuado de cada actividad efectuada en la organización. Además, al aplicar la evaluación de desempeño se puede analizar cuáles son las fortalezas de la organización, así como las debilidades y falencias que estas presentan, por ende, se puede aplicar los correctivos necesarios. Dando paso a un proceso que involucra a todo el personal, desde los mandos altos hasta alcanzar a todo el equipo de trabajo y sus respectivas funciones.

Adicionalmente Wachapa, en su trabajo de tesis titulado “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERIODO 2017.” Señala que

“En el presente las organizaciones se exponen a diferentes retos, el más importante es la contar con el personal adecuado, ya que permite que los procesos se realicen de la mejor manera

demostrando índices índice altos de eficacia y eficiencia en las actividades que se van a realizar”  
(Wachapa, 2019)

El autor señala que, en cada organización, es fundamental trabajar con el personal idóneo en su puesto de trabajo, debido a los retos que se presentan se podrán afrontarlos con los recursos adecuados. Cada miembro del equipo de trabajo de la institución tiene un rol a seguir, es decir, cada puesto de trabajo desempeña actividades con responsabilidad; al no llevar a cabo dichas funciones puede desencadenar una serie de inconvenientes, incumpliendo en la documentación, tramitación de algún servicio público, generando inconformidad de los usuarios y con ello una mala imagen institucional.

Por otra parte, los autores Guambo & Rivera, en su trabajo de titulación con el tema “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DE PASTAZA, PUYO - ECUADOR PERIODO 2017”. Exponen:

Uno de los más grandes retos que enfrentan hoy en día las organizaciones es contar con personal calificado, que puedan ayudar de forma eficaz para cumplir con los objetivos corporativos. La evaluación del desempeño laboral se torna como una herramienta de gestión necesaria, ya que actúa como un componente que promueve el desarrollo y evolución de la entidad, permitiendo detectar las fuerzas y debilidades del equipo de trabajo para implementar estrategias orientadas a potencializar su aprovechamiento. (Guambo Jessenia, 2018)

De acuerdo a los autores podemos interpretar cuán importante es el uso de la herramienta administrativa sobre la evaluación del desempeño, ya que cada día existen cambios en nuestro entorno, motivo por el cual nacen más adversidades para que la organización o empresa se mantenga a flote en un mercado lleno de competencia, por este motivo dichas organizaciones necesitan obligadamente contar con un equipo de trabajo lo más perfecto posible para lograr los objetivos corporativos, de esta manera las organizaciones podrán desarrollarse en el mercado.

Igualmente, los autores Cedeño & Chimbolema en su trabajo de titulación: “LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA PERIODO 2015- 2016” mencionan que:

El modelo actual de administración por procesos está orientado a una gestión de calidad institucional, sin embargo, está presente un escaso nivel de detalle en referencia a las funciones

de seguimiento, retroalimentación y evaluación de la gestión de calidad; que los procesos de gestión de calidad vigentes en las instituciones están regidos bajo la política de Calidad, cuyo conocimiento, aplicación y retroalimentación no se está empleando. (Cedeño Mishell, 2018)

Cuando la dirección de un departamento o un área presenta ineficiencia en el cumplimiento de sus funciones, es necesario tomar correctivos inmediatos, los mismos que puedan ser percibidos dentro y fuera de la institución. Mejorando la calidad de servicio, administrando los recursos públicos de una manera transparente y comunicando a la ciudadanía acerca de la toma de decisiones. Por tal motivo, la evaluación de desempeño al personal de la organización de forma continua es útil, mediante esta herramienta se puede determinar cuáles son las falencias que hay que mejorar, realizar el seguimiento a los diferentes departamentos en el cumplimiento de sus funciones y a través de la información adquirida poder mejorar el rendimiento laboral.

Para finalizar la revista Scielo, centrada en un estudio sobre la motivación y el desempeño laboral menciona que:

La motivación es una estrategia para que el personal se desempeñe correctamente, puesto que consideran el patrimonio más importante de la empresa, es así el objetivo del trabajo se enfocó en la motivación del personal del GAD del cantón Salinas. Los resultados del trabajo arrojaron que existe insatisfacción por diferentes motivos, entre los cuales están sus necesidades fisiológicas, necesidades de poder, equidad organizacional y con el ámbito laboral en el que se encuentran, motivo por el cual se enfocaron en hacer recomendaciones de motivación para mejorar radicalmente el desempeño de este grupo de trabajadores (Bohorquéz, Pérez, Caiche, & Banavides, 2020).

De acuerdo con lo que mencionan los autores, la motivación es uno de los elementos más efectivos para mantener al equipo de trabajo contento, de esta manera responderán al cien por ciento en sus deberes diarios. Sin duda alguna el personal es el capital más importante de una empresa, por lo tanto, se debe buscar los mecanismos necesarios para solventar cada una de las necesidades que tienen, así se mantendrá un clima organizacional agradable y con ello alcanzar altos niveles de rentabilidad.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se la ha definido de diferentes maneras, por lo general se sustenta que “Es una herramienta que ayuda a medir de forma efectiva el comportamiento de los trabajadores, desde el cumplimiento de sus obligaciones hasta las expectativas que tienen sobre los objetivos definidos; Este proceso se lo lleva a cabo de forma periódica, sea de manera anual o semestral” (Matabanchoy, 2019)

Por otra parte, según Chiavenato (2000), La evaluación del desempeño no es más que la valoración sistemática del desempeño de cada persona en el puesto de trabajo o del potencial del desarrollo en un futuro.

Definimos la evaluación del desempeño como un sistema con el cual se puede medir de forma exhaustiva y objetiva, las capacidades, aptitudes, actitudes, el rendimiento y productividad del personal que conforma una organización, en definitiva, es la manera que tenemos para conocer cómo es la persona, qué hace y qué logra, dentro de la organización en el puesto de trabajo que se desempeña, teniendo una perspectiva del potencial actual y el que tendrá en un futuro.

La administración del talento humano es una de las labores más prácticas para sostener un agradable ambiente laboral, siendo considerado un elemento indispensable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo necesario que se instituyan mecanismos adecuados para socorrer al equipo de trabajo en las adversidades que se les pueda presentar, así como en el dinamismo propio, en otras palabras , mantener un proceso centrado en desarrollar el potencial humano, cumpliendo con normativas, principios y políticas que protejan a los trabajadores en el desempeño de sus obligaciones, siendo las capacitaciones uno de los cimientos relevantes para cumplir al máximo las funciones de los trabajadores.

#### **1.2.1.1. Importancia de la evaluación de desempeño**

La importancia de la evaluación de desempeño se la ha definido de la siguiente manera:

Esta radica en la identificación de las dificultades personales que afectan al personal, direcciona a una buena toma de decisiones, las mismas que pueden ser por traslado de un puesto de trabajo, ascensos o a establecer políticas que compensen el trabajo, así como la detección de errores en el diseño de los puestos. Todas estas mejoras se podrán realizar con certeza gracias a la evaluación

de desempeño, gestión que aportará en el crecimiento tanto personal como empresarial (Acosta K., 2018, p. 10)

Otro aspecto importante en la evaluación del personal es identificar las capacidades de los mandos intermedios y altos mandos, como los líderes de equipo y de esta manera conocer que tan efectiva es la comunicación con sus colaboradores y esto como incide en la cultura organizacional. En caso de existir alguna inconsistencia con los resultados obtenidos, se podrá establecer mejoras que garanticen la estabilidad laboral y personal de todo el personal de la empresa. Por ello, se estima que la evaluación de desempeño es una herramienta valiosa para medir correctamente el rendimiento de los trabajadores.

### 1.2.1.2. *Objetivo de la evaluación de desempeño*

El objetivo de la evaluación de desempeño es determinar el grado de rendimiento de los empleados en cada una de sus actividades diarias, brindando recursos y beneficios indispensables que resalten la productividad de la empresa, siendo la evaluación un indicador para medir el desempeño laboral de los trabajadores (Guartán, 2019, p. 16)

La evaluación de desempeño está ligada con la productividad de los trabajadores, por ellos, la importancia de esta para identificar inconvenientes dentro de las diligencias que llevan en marcha o a su vez prevenir problemas futuros que puedan afectar a la empresa como al talento humano.

### 1.2.1.3. *Ventajas de la evaluación de desempeño*

La evaluación del talento humano posee ventajas considerables tanto para la empresa como para los trabajadores de esta, a continuación, se describe las siguientes ventajas:

**Tabla 1-1:** Ventajas importantes de la evaluación de desempeño

Ventajas	Conceptualización
<b>Mejoramiento del desempeño:</b>	Los encargados del personal tomarán las mejores decisiones, basadas en la satisfacción y confort del equipo de trabajo.
<b>Políticas de compensación:</b>	Estas consisten en ofrecer a los empleados, ascensos, aumento de salario, entre otros. Esto se lo realiza en base a los resultados de la evaluación de desempeño.
<b>Identificación de falencias:</b>	Evidencia las debilidades de los trabajadores y las falencias en la ejecución de sus tareas o funciones.
<b>Anticipación de problemas de integración del personal:</b>	Permite evaluar el rendimiento tanto grupal como individual.
<b>Identificación de errores en la identificación de puestos de trabajo:</b>	Demuestra los errores y permite seleccionar el personal adecuado para el cargo vacante.

Fuente: (Matabonchoy, 2019, p. 179)

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### 1.2.1.4. Beneficios de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, ya sea de manera individual o grupal. A continuación, se destacan los siguientes beneficios (Pérez O., 2021)



**Figura 1-1:** Beneficios de la evaluación de desempeño.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### 1.2.1.5. Principios de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene un objetivo encaminado a la mejora continua, motivo por el que debe estar basada en principios que promuevan al desarrollo personal como profesional del equipo de trabajo.

La evaluación del desempeño debe responder a las necesidades y desarrollo de los trabajadores. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar basados en datos importantes del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos de proceso de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño tiene que centrarse en que todos los miembros de la empresa se comprometan a ser participativos en todo momento.

El rol del encargado de evaluar al personal debe ser de un consejero que busque las mejoras consecutivas de los trabajadores (Barcelo, 2017)

### 1.2.1.6. *Propósito de la evaluación de desempeño*

El propósito de la evaluación es descubrir cuál es el valor del trabajo de cada persona , conocer quiénes son las personas que se desempeñan satisfactoriamente y quienes no, la información recopilada permite a la persona al mando realizar un análisis profundo, con el fin de conseguir el desarrollo personal , establecer planes de mejora para todos y aprovechar el recurso humano (Rodríguez, 2017, pág. 12) .Tales propósitos se centran en el desarrollo y la administración.

**Tabla 2-1:** Propósitos de desarrollo y administración de la evaluación de desempeño laboral.

De desarrollo	Administración
Genera retroalimentación entre los trabajadores evaluados.	Documentar información de las decisiones tomadas
Identificación de las debilidades y fortalezas individuales y grupales.	Permite determinar a las personas idóneas para las promociones.
Reconocimiento del esfuerzo individual del trabajador.	Determinar el personal para ascensos y traslados.
Planteamiento asertivo de las metas.	Identificar los tipos de desempeño (eficientes o deficientes).
Evaluación de las metas personales y empresariales.	Corregir los procesos de selección.
Indicador para evaluar las necesidades de capacitación del personal.	Evaluar los procesos de capacitación.
Potencia la estructura de autoridad.	Determinación de un programa de recompensa.
Mejora de comunicación organizacional.	Cumplir con las obligaciones legales.

**Fuente:** (Curiel, Morales, Nieto, Quintero, & Santana, 2015)

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### 1.2.1.7. *Tipos de evaluación de desempeño*

#### **Evaluación de la actuación del personal**

Este tipo de evaluación de desempeño mide el rendimiento de todos los colaboradores de la empresa u organización, durante un periodo de tiempo ya definido, en donde se evalúa puntos como; las relaciones con altos mandos y superiores, relaciones entre compañeros de trabajo y con los clientes, el área técnica de actividades, así como la actitud profesional dentro de la empresa. Este método consiente organizar los objetivos de los trabajadores con las de la organización, creando canales de comunicación y confianza con los diferentes niveles jerárquicos, dando pasó a la retroalimentación de las actividades realizadas con el fin de mejorarlas o corregirlas.



**Tabla 3-1:** Ventajas y desventajas de la evaluación de la actuación del personal

Ventajas	Desventajas
El análisis individual se centrará en los puntos claves del empleado para que este pueda desarrollar, este proceso crea canales de comunicación donde el asesor o encargado intercambiara información con los empleados.	El evaluador será el responsable de los miembros del equipo y tendrá que evaluar uno por uno a cada persona siendo esto tedioso con respecto a la administración del recurso tiempo.

**Fuente:** (García, 2017, pág. 34)

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

## Autoevaluación

Este tipo de evaluación busca que el trabajador de la empresa pueda realizarse una autocrítica de su trabajo, reconociendo sus fortalezas y debilidades, comprometiéndose a trabajar para mejorar esas acciones. (Orellana, 2020)

Esta evaluación tiene un mayor impacto, debido a que el trabajador va a reconocer su rendimiento dentro de la empresa, ya que es el único que sabe con exactitud cuáles son sus fortalezas y debilidades, esto le permitirá al individuo a comprometerse con su trabajo.

**Tabla 4-1:** Ventajas y desventajas de la Autoevaluación realizada por los trabajadores.

Ventajas	Desventajas
La autoevaluación promueve a la honestidad, lleva a los empleados a crear planes de acción para su desarrollo, detecta errores personales los cuales pueden ser corregidos.	La evaluación de este tipo no se puede saber si es realizada con honestidad y mucho menos ser realizado a profundidad.

**Fuente:** (Rodríguez, 2017, pág. 14)

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

## Modelo de evaluación del desempeño 90°

Este tipo de evaluación busca apreciar las cualidades, destrezas y desempeño de trabajo de los colaboradores de la empresa en el área que se desenvuelven, efectuada por el alto mando a nivel jerárquico, siendo el criterio de la persona encargada o el jefe inmediato superior para el desarrollo de las tareas encargadas. (Ramírez & Benavides, 2016, p. 4)

**Tabla 5-1:** Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño 90°

Ventajas	Desventajas
La persona encargada será responsable de guiar el desarrollo del personal además de efectuar un feedback (retroalimentación) con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de cada colaborador.	La visión es única y personal, impidiendo ver las cosas de forma objetiva.

**Fuente:** (Ramírez & Benavides, 2016)

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### Modelo de evaluación de desempeño 180°

Consiste en la que el trabajador de la empresa es evaluado por su jefe inmediato superior, miembros de equipo, es un tipo de evaluación tradicional.

**Tabla 6-1:** Ventajas y desventajas del modelo de evaluación de desempeño 180°

Ventajas	Desventajas
Los formatos de evaluación pueden ser adaptados a la necesidad de la empresa, además los trabajadores pueden conocer cuáles son las expectativas de sus jefes, genera credibilidad a la empresa, es una manera oportuna para retroalimentación dando motivación al personal	Es un método unidireccional, donde los directivos y mandos superiores no pueden obtener información diaria de los colaboradores cercanos, su formato no está adaptado para los trabajadores de altos mandos.

Fuente: (Kenjo, 2021)

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### Modelo de evaluación del desempeño 270°

En esta evaluación al contrario del resto lo realiza los bajos mandos a nivel jerárquico, es decir los subordinados son los encargados de evaluar a sus jefes o a los altos mandos, comunicando a los evaluados cual es el desempeño con el que se desenvuelven en la empresa, brindando varios puntos de vista para el desarrollo y mejora laboral.

**Tabla 7-1:** Ventajas y desventajas del modelo de evaluación del desempeño 270°

Ventajas	Desventajas
Se realiza de forma anónima por parte del personal, así podrán expresar libremente sus opiniones sin miedo a represalias.	Ofrece diversas opiniones, lo cual entorpece la interpretación y valoración de los parámetros de evaluación del talento humano.

Fuente: (HRider, 2016)

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### Modelo de evaluación del desempeño a 360 grados

Es una evaluación integral que se utiliza para medir el grado de competencia de los trabajadores de la empresa, este tipo de evaluación tiene diferentes perspectivas desde los jefes, compañeros, subordinados y clientes. (Pérez, 2021)

**Tabla 8-1:** Ventajas y desventajas del modelo de evaluación del desempeño 360°

Ventajas	Desventajas
Entre más y diferentes perspectivas de evaluación más exacto será el método de evaluación de desempeño, fomentando el trabajo en equipo, identificando las destrezas de los colaboradores dándoles la motivación necesaria para cumplir con las tareas encargadas.	Puede existir tensión entre los colaboradores que tomen de manera personal la evaluación, además recibir información variada puede abrumar al evaluado.

Fuente: (Pérez, 2021)

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

## Modelo de evaluación de desempeño por objetivos

Este modelo de evaluación es aquel donde se instituyen objetivos y se evalúan de acuerdo con su cumplimiento, así como las fechas de revisión de las propuestas establecidas.

**Tabla 9-1:** Ventajas y desventajas del modelo de evaluación de desempeño por objetivo.

Ventajas	Desventajas
Permite el establecimiento de metas dentro de un tiempo establecido, donde se verificará el cumplimiento y con ello las debilidades y fortalezas del talento humano.	No todos los puestos de trabajo van acorde a objetivos anuales, puesto que a veces es necesario modificarlos antes del año.

Fuente: (Herrera, 2018,p.10)

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

## Modelo de evaluación del desempeño por competencias

Este tipo de modelo de evaluación se encarga de medir el rendimiento de cada miembro de la empresa de acuerdo con el cargo que desempeña dentro de la misma, en relación con las destrezas y aptitudes que tienen que desarrollar en las tareas encomendadas.

**Tabla 10-1:** Ventajas y desventajas-Modelo de evaluación del desempeño por competencias.

Ventajas	Desventajas
Mejor planeación de su recurso humano, a través de la satisfacción de todas sus necesidades, así como el tener una base importante para establecer un programa de premios o recompensas al personal idóneo.	Existen competencias de difícil detección, haciendo más trabajoso el proceso de evaluación. Otra desventaja es que se presenten dificultades con las competencias seleccionadas, ya que estas no están de acuerdo con las características organizacionales.

Fuente: (Velásquez & Velásquez, 2016,p.20)

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### 1.2.1.8. Teoría de evaluación de desempeño

De acuerdo con Chiavenato, citado por (Popo Mejía, 2015, pág. 7) la evaluación de desempeño es un proceso en el cual se mide los conocimientos del trabajador, en relación con sus metas y objetivos, con el fin de conocer la medida con la que cumple las tareas relacionadas a su cargo.

Las competencias dentro del entorno de la empresa son consideradas en primer plano de manera conjunta y luego por los niveles organizacionales, en base a ello se lleva a cabo la evaluación a la persona involucrada en el proceso.

Con respecto a los objetivos, la evaluación de desempeño es un instrumento de medición que muestra resultados de la situación en la que se encuentran los trabajadores de acuerdo con el cargo que desempeñan, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa, dando paso al crecimiento personal y profesional de los miembros de la empresa.

Según Chiavenato, los beneficios de la evaluación de desempeño se centralizan en la productividad de cada trabajador, mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades, para posteriormente ofrecer capacitación con el fin de que opere con eficiencia y eficacia, siendo los beneficiarios directos el personal, el gerente y por lo tanto toda la organización.

### **Factores que influyen en evaluación de desempeño, según Chiavenato.**

**Tabla 11-1:** Factores influyentes en la aplicación de la evaluación de desempeño.

Motivación	Ambiente	Capacidad
Metas y expectativas de los empleados	Mejores condiciones de trabajo	Habilidades interpersonales del trabajador
Inconformidades del empleado	Diseño de puestos de trabajo	Habilidades en la toma de decisiones
Frustración	Cumplimiento de políticas y normas	Habilidades de comunicación personal y organizacional.
Oportunidad de ascensos	Interés de la administración en buscar mejoras	Habilidades técnicas

**Fuente:** (Popo Mejía, 2015)

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **1.2.2. Rendimiento laboral**

El rendimiento laboral demuestra las competencias alcanzadas por el trabajador, en donde se involucra el conocimiento, experiencias, actitudes, sentimientos. Habilidades, valores y características personales, que permiten lograr buenos resultados, de acuerdo con las exigencias productivas, técnicas y de servicio de la empresa. (Guzmán, 2016)

De acuerdo con lo que menciona (Chiavenato, 2009, p. 21) el rendimiento es el resultado eficiente del trabajador dentro de una organización, y que es de suma importancia para lograr el desarrollo organizacional.

Dentro de este contexto, el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa dependerá de su comportamiento como de los resultados de su trabajo.

Definitivamente el rendimiento laboral son toda y cada una de las acciones de los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales y que son un aporte en la medición de las competencias del empleo y su porcentaje de aporte a la empresa.

### **1.2.2.1. *Desempeño Laboral-Rendimiento laboral***

Con lo que respecta a rendimiento laboral, se menciona que:

Para medir el rendimiento de los trabajadores la herramienta más eficaz es la evaluación de desempeño, puesto que tiene la capacidad de identificar las deficiencias que se presentan en las gestiones laborales, así como los aspectos positivos, brindando información suficiente para tomar las decisiones más acertadas que conllevan a la mejora continua (Bohórquez, 2017, p. 4)

Haciendo referencia a la cita, la evaluación de desempeño se ha transformado en una parte de los indicadores de mejora de las empresas, puesto que aprueba medir el rendimiento laboral de los trabajadores, de este modo encender las alertas para indagar las mejoras más acertadas, manteniendo una sostenibilidad empresarial sólida.

En Ecuador el desempeño laboral representa el 56% de estabilidad por un adecuado clima laboral, el cual incide de forma positiva en la productividad empresarial. La actitud de los trabajadores se genera por factores como empresarial. La y rapidez, que permiten potenciar la capacidad de los trabajadores en sus funciones. (Grijalva, 2019, p. 23)

### **1.2.2.2. *Importancia del Rendimiento Laboral***

La medición del rendimiento laboral es una función clave dentro de una organización, ya que permite situar a los trabajadores en el puesto de trabajo que más se ajustan a sus capacidades, además enmienda las debilidades existentes, regula los procesos y rectifica las dificultades de productividad en las áreas de la organización, todas estas acciones llevan al progreso de la empresa.

De acuerdo con lo que manifiesta (Campbell O. S., 1993, p. 22) “La eficiencia de un trabajador se mide dentro de la evaluación de los resultados de su rendimiento”; Desde este punto de vista histórico, la conducta del trabajador se la ha estimado como uno de los elementos más significativos del nivel de producción de una empresa, siendo una de las maneras más viables para evaluar la eficiencia del rendimiento laboral.

### **1.2.2.3. *Caracterización del rendimiento laboral***

El rendimiento laboral encamina a la empresa, al desarrollo y aumento de rentabilidad organizacional, obtiene información que admite conocer cuál es el estado actual de la empresa y cuál será la proyección de esta en un futuro.

Dentro de este contexto la administración moderna es fundamental distinguir tres elementos fundamentales: eficiencia, efectividad y productividad empresarial. La eficiencia en general se relaciona con la energía consumida y la producción. En cuanto a la efectividad empresarial es conceptualizada como el progreso que se mide en métodos de simplicidad, rapidez y costos para el cumplimiento de los objetivos y finalmente la productividad es considerada como el rendimiento, calidad y cantidad que produce el empleado en un tiempo determinado.

#### 1.2.2.4. Factores del rendimiento laboral

Para alcanzar un óptimo nivel de rendimiento laboral es fundamental que los trabajadores sepan con claridad cuáles son sus obligaciones en la empresa, los procedimientos que deben cumplir, las políticas con las que tienen que guiarse y cuáles son los objetivos que deben alcanzar (WorkMeter, 2017, p. 7)

Dentro del desarrollo organizacional existen varios factores que inciden en el rendimiento laboral como: factores internos, externos, entre otros.



**Figura 2-1:** Factores que inciden en el rendimiento laboral en una organización.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### 1.2.2.5. Teoría de la Desempeño laboral de Jhon Campell

La teoría Campell es una modelo interdisciplinaria en el cual hace hincapié en cuales son los aspectos del desempeño que el trabajador domina y en cuales no, desde la experiencia del autor existen características específicas en lo referente a tareas y responsabilidades individuales, las mismas que se relacionan con otros elementos que demuestran el nivel de desempeño y su impacto en el desarrollo laboral de los trabajadores (Romero, 2017, p. 16)

Dentro de las determinantes del desempeño laboral, según Campbell, es que un trabajador puede o por lo contrario no puede lograr niveles altos de desempeño, ya que tiene correspondencia en cuanto al conocimiento, la personalidad y el interés de los trabajadores; Es así como el autor estableció tres determinantes directas en el desempeño laboral:

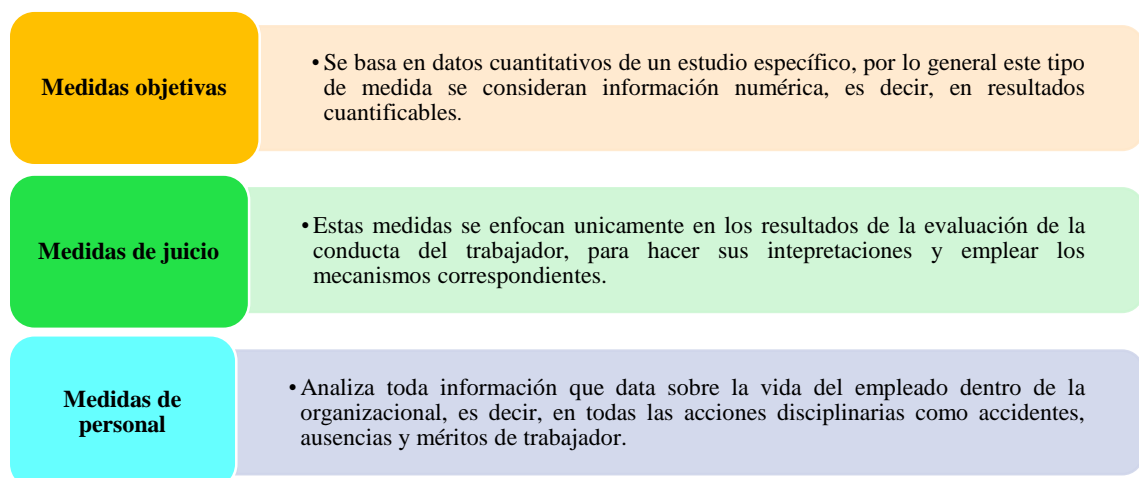
**Conocimiento declarativo.** \_ Hace referencia a lo que concretamente de debe elaborar una tarea de trabajo, en el cual va perfeccionando la disciplina personal y la forma de manifestación del esfuerzo de las tareas que requiere el puesto trabajo

**Habilidades y conocimiento de procedimientos.** \_ Consiste en el conocimiento del trabajador tanto en una tarea general como específica, es de esta forma que se identifican las destrezas de los empleados y su aporte en el equipo de trabajo.

**Motivación.** \_ En relación de la motivación del trabajador con las condiciones de responsabilidad, incluyendo calidad, cumplimiento, comportamiento e intensidad. (Guevara, 2016)

#### Tipos de medida según Campbell

De acuerdo con esta teoría las medidas de desempeño más básicas son las siguientes:



**Figura 3-1:** Tipos de medidas de desempeño básicas a tomar en cuenta según Campbell.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

Como se observa el desempeño laboral conserva una constante evolución, ya que se relaciona la conducta humana en lo que concierne al desempeño, por ello, estas variaciones impactan constantemente con la ejecución. Es así como la teoría de Campbell se enfoca en la parte psicológica, donde se considera lo siguiente:

El desempeño laboral constituye un conjunto de acciones y comportamientos importantes dentro de una empresa.

La evaluación de desempeño del trabajador identifica las habilidades de forma individual para determinar la contribución para el alcance de los objetivos organizacionales.

La evaluación laboral de acuerdo con esta teoría es conductual episódica que está en constante evolución que incide en los resultados del trabajo (Campbell, 1990, p. 18).

La teoría del desempeño laboral de Campbell se basa en el constante multifacético desempeño de los trabajadores, considerado características en cuanto al conocimiento, esfuerzo, a lo que el autor denomina medida de desempeño.

#### **1.2.2.6.** *Norma técnica del subsistema de evaluación de desempeño*

El GAD Municipal del Cantón Cumandá es una institución pública por lo cual se rige mediante lineamientos legales sin contraponer la jerarquía de estas. Según la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP en los artículos siguientes dispone:

En el artículo 76 del capítulo 6 del subsistema de evaluación de desempeño, se pueden apreciar métodos, normas, técnicas, procedimientos y protocolos que cumplen con lo que sostiene los parámetros legales de lo que es justo y en relación con las tareas, responsabilidades y perfiles de puesto, para lo cual se orientará su aplicación basados en indicadores cualitativos y cuantitativos dentro del proceso de gestión, encaminados a cumplir con las disposiciones, fines y metas institucionales que conlleven a la calidad del servicio que brinda el servicio público ecuatoriano (Crisón, 2018, p. 13).

Art. 77.- trate de la planificación en la evaluación, donde organismos como el Ministerio del Trabajo como las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano tienen la responsabilidad de planificar y administrar un sistema continuo de evaluación del desempeño, con el único propósito de evaluar el rendimiento de los trabajadores público, este proceso se lo



realiza una vez al año, además de considerar otros aspectos que buscan medir el rendimiento laboral (Crisón, Paula, 2018, p. 14).

Art. 78.- Dentro de este artículo se especifica que los resultados se clasificaran en una escala excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente. Los servidores deben conocer los objetivos de este proceso y sobre todo que estén de acuerdo con el cargo que desempeñan. Los instrumentos de evaluación deben ser gestionados por el jefe inmediato quien informara en un lapso de 8 días los resultados. En el caso de haber una reconsideración o recalificación sola la unidad recaudadora podrá comunicar al servidor (Crisón, Paula, 2018).

Art. 79.- en este artículo se habla de los objetivos de la evaluación de desempeño de los servidores públicos, para lo cual se debe tener en cuenta los que indican el artículo 1 y 2 de la presente ley. Entre las acciones a tomar con la evaluación de desempeño servirá para ascensos, casación, concesión de estímulos contemplados en la Ley como en los reglamentos (Crisón, Paula, 2018, p. 14).

Art. 80.- en esta parte se pone en manifiesto los efectos de la evaluación realizados a los servidores, aclarándose que el servidor que haya obtenido la nota de insuficiente prácticamente será destituido de su cargo, previo las diligencias administrativas que se tendrá que realizar. En cuanto a los servidores que obtengan la calificación de regular tendrá la oportunidad de ser evaluado en un lapso de tres meses después de la primera evaluación, mientras los servidores que obtengan las mejores calificaciones serán los aptos para los ascensos, reconocimientos o promociones (Crisón, Paula, 2018, p. 15).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Modalidad de la investigación

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue exponer a través del análisis de resultados conseguidos, la importancia de la evaluación de desempeño aplicada al talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá, con la información y los datos obtenidos se pudo presentar los correctivos necesarios a cada equipo de trabajo en sus respectivos departamentos, teniendo como meta principal, mejorar el rendimiento laboral de cada servidor público.

En el presente trabajo de investigación se aplicó el método mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos en vista de la realización de la fase empírica del estudio; en donde su enfoque cualitativo permitió obtener la información verídica y relevante tras la observación directa en el área de trabajo; y cuantitativa mediante la recopilación de datos tras la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta.

La modalidad cualitativa según (Hernández R. , 2009, p. 62), permite realizar un enfoque e interpretación muy cercana y naturista con el objeto de estudio, es decir, consiste realizar un estudio de todas las cosas que se encuentran en escenarios naturales, esta manera interpretar los fenómenos dentro de una base otorgada por las personas a quienes se estudiarán.

Con la aplicación del método cualitativo se obtuvo información completa de las diferentes áreas involucradas en la evaluación de desempeño, identificando las cualidades, actitudes y aptitudes de los funcionarios públicos sobre el cargo que desempeñan.

En cuanto a la modalidad cuantitativa (Hernández, 2009, p. 63), a través de una correlación de las variables poder objetivar los resultados, previo la obtención de una muestra, donde se escoge una población determinada y de esta manera verificar los supuestos del trabajo investigativos, para proponer una alternativa de solución y mejoras al problema planteado.

Para esta modalidad se recabó información directa del universo objeto de estudio (servidores públicos del GAD), por medio de una encuesta que permitió el análisis de las mediciones porcentuales de las respuestas proporcionadas por los trabajadores, con el objetivo de establecer mejoras y soluciones a los servidores públicos en sus diferentes áreas de trabajo y por ende a toda la institución.

## **2.2. Tipo de investigación**

### **2.2.1. Descriptivo**

La investigación descriptiva Según (Bernal, 2012, p. 42) el objetivo principal es realizar una descripción de los hechos y fenómenos que han acontecido en una población que requiere de un estudio, aplicando técnicas investigativas como las entrevistas encuestas u la observación directa, entre otras.

La investigación descriptiva permitió analizar y realizar una descripción de los hechos más importantes de acuerdo con las deficiencias laborales detectadas en el Personal administrativo del GAD municipal de Cumandá, ocasionado por la falta de una adecuada aplicación de la evaluación del desempeño laboral. Esto se aplicó por medio de instrumentos y técnicas, tales como encuestas al Personal administrativo de dicha institución, en procura de establecer alternativas de solución. Para este proceso se trabajó en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, donde cada trabajador facilitó documentación sobre sus funciones y un compromiso constante a fin de brindar un mejor servicio a la población de Cumandá.

### **2.2.2. Exploratorio**

La investigación exploratoria Según (Bernal, 2012, p. 45) con el objetivo de recabar información verídica, características entre otros aspectos, se realiza una primera aproximación a un tema u objeto de estudio.

Mediante la investigación exploratoria se consideró los aspectos más importantes del problema objeto de estudio, recolectando información relevante, sobre el nivel de rendimiento de los trabajadores del GAD Municipal en su respectiva área de trabajo. Cabe mencionar que en el momento que se establezca un problema en particular, sea por definición de factor común se presentará los correctivos adecuados para resolver dicho inconveniente. En el caso de ser un proceso, una actividad, un documento o personal del equipo de trabajo se presentará a la persona a cargo o a su inmediato superior.

### **2.2.3. De Campo**

La investigación de campo (Arias, 2015, p. 13) es la recopilación de datos de fuentes primarias obteniendo información directa, que permita estudiarlos tal y como se presentan sin manipular las

variables, entre sus características de recolección es que se lleva a cabo en donde ocurre el fenómeno.

El problema de estudio se presentó en el GAD municipal del cantón Cumandá. Para lo cual se realizó constantes visitas con el fin de aplicar encuestas, técnicas y formularios de evaluación de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Trabajo que se aplica a las empresas públicas del Ecuador, con el objetivo de obtener resultados que permitieron evidenciar la realidad del desempeño laboral, orientándonos a la recopilación de información y brindar alternativas de solución al problema planteado para el desarrollo del trabajo de titulación.

### **2.3. Diseño de Investigación**

#### **2.3.1. *No Experimental***

La investigación no experimental consiste en realizar la investigación de la variable independiente o dependiente, pero cabe señalar que se basa principalmente en la observación de cambios, deficiencias o anomalías en el grupo de estudio; cómo ocurren es su forma de proceder en función de los factores, actividades o contextos del entorno (Der Hagopian, 2016, p. 33).

De acuerdo con esta investigación se analizó la razón o las causas de sucesos o hechos y su respectivo contexto. No se manipulo de manera intencional la variable independiente, ya que solo se realizó la recolección de datos informativos del GAD municipal del cantón Cumandá.

#### **2.3.2. *Transversal***

Es un tipo de estudio observacional que analiza la información recopilada en un periodo de tiempo determinado sobre un objeto de estudio de la población-muestra. Es decir, esta clase de estudio brinda más estudios descriptivos que experimentales (Montano, 2019)

Para la investigación solo se llevó a cabo el levantamiento de información del personal objeto de estudio dentro de un tiempo determinado, tomando la información que se relaciona con el tema establecido y así realizar el trabajo de evaluación a través del formato de evaluación utilizados por las entidades del sector público.

## 2.4. Población y Muestra

La población y muestra esta se conforma de un grupo de personas, hechos, casos que serán analizados según los fines de interés, a fin de estudiar y analizar información proporcionada por ellos con el objetivo de identificar aspectos relevantes que ayuden en la propuesta de solución (Gómez, 2016, p. 206).

Por lo tanto, se pudo definir que la población es el grupo de individuos que son seleccionados y cumple con características comunes observables, que pueden brindar información que aporte a la investigación dentro de un lugar determinado.

Según el informe proporcionado la población finita constituida por el talento humano de la institución pública antes mencionada, el cual se tomó en cuenta la totalidad de la población para la respectiva recolección de información, sin ser necesario la aplicación de la muestra. A continuación, se presenta la población con la que se laborará.

### Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales

**Tabla 1-2:** Población objeto de estudio para la aplicación de la evaluación de desempeño

Detalle	Cantidad
Talento humano	111
Directivos departamentales	5
Jefe de talento humano	1
<b>Total</b>	<b>117</b>

**Fuente:** GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

La población con la cual se trabajará es de 117 funcionarios del GAD Municipal de Cumandá.

## 2.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

### 2.5.1. Métodos

#### 2.5.1.1. Inductivo – Deductivo.

Este método parte de conclusiones generales de hechos que intervienen en una problemática que serán sujetos a análisis y se definirán las respectivas y deducciones que están implícitas en la investigación (Hernández., 2010, p. 69)

A través de este método se pudo determinar fundamentos teóricos, lo cual permitió establecer hechos o prácticas particulares sobre el universo objeto de estudio.

### **Inductivo**

Este método según (Bernal., 2014) se origina a partir del “procedimiento en el cual se ha tomado una serie de aseveraciones por medio de las hipótesis planteadas, las cuales pueden ser de negación o afirmativas, permitiendo de esta manera la verificación de las hipótesis”, p. 56.

Dentro de este método está presente en el planteamiento del problema y en los diferentes apartados en donde se menciona las diferentes generalidades y problemáticas sobre el tema a tratar; en este caso la evaluación de desempeño, para potenciar el rendimiento de los trabajadores.

### **Deductivo**

A partir de las premisas mencionadas en los diferentes apartados se pretende establecer una hipótesis de la problemática planteada, en el cual se pueda sostener dicha información a través de la evaluación de desempeño del GAD municipal del cantón Cumandá.

#### **2.5.1.2. Analítico- Sintético.**

De acuerdo con lo que realiza con el método analítico sintético se menciona que:

La aplicación de este método está centrada en una descomposición una a una de las partes de un hecho o fenómeno que está siendo objeto de estudio, para posterior analizarlas partiendo de los más sencillo continuando hasta lo más complejo (Hernández, 2010, p. 72)

Con la obtención de información e interpretación de datos en las diferentes etapas del proceso de investigación se pudo obtener resultados que nos permitió conocer cada una de las causas de la realidad del desempeño laboral del talento humano en el GAD municipal del cantón Cumandá, para posteriormente estudiarlas en conjunto y hacer una síntesis de lo investigado.

### **2.6. Técnicas**

En esta recolección de información se aplicó encuestas al Personal Administrativo del GAD del cantón Cumandá, las cuales aportaron al entendimiento de las necesidades que tiene la

organización, si ésta cumple los objetivos y metas planteadas, posterior a la aplicación de la evaluación de desempeño.

### **2.6.1. Encuesta**

Es una herramienta eficaz que forma parte de la investigación de un hecho o fenómeno, en el cual participa un grupo de personas inmersas en la problemática de estudio, a quienes a partir de preguntas se busca obtener información relevante para sustentar el trabajo investigativo (Fachelli, 2015, p. 8).

La encuesta se aplicó al Personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá, obteniendo datos necesarios, los mismos que fueron analizados para su posterior tabulación y análisis de los resultados.

### **2.6.2. Instrumentos de Investigación**

En esta investigación se emplea los siguientes instrumentos:

**Cuestionario.** – Este instrumento sirve para evaluar el nivel de participación, las competencias adquiridas y las características de servicio realizado. Es un cuestionario que se lo diseñó de acuerdo con la escala seleccionada por el investigador (Escoffet, 2016, p. 935)

En base a la información obtenida de 117 servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá, se aplicará una encuesta en base a las preguntas ya expuestas.

### **2.6.3. Tratamiento estadístico de la información**

La información que se obtuvo de la aplicación de la encuesta al GAD del Cantón Cumandá se la procesará en el programa Microsoft Excel. La tabulación de resultados fue expuesta a través de tablas dinámicas en donde se pudo visualizar las frecuencias absolutas y relativas, además de gráficos en forma de pastel que permitieron una mejor interpretación de los datos, es decir, de la opinión del universo objeto de estudio. Es así como todo este proceso ayudó a establecer las alternativas de solución para potenciar el rendimiento laboral de los trabajadores.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

Los resultados se los obtuvo tras la aplicación de encuestas realizadas al talento humano, jefes departamentales y el jefe de talento humano del GAD Municipal de Cumandá.

#### Encuesta realizada al talento humano del GAD Municipal de Cumandá

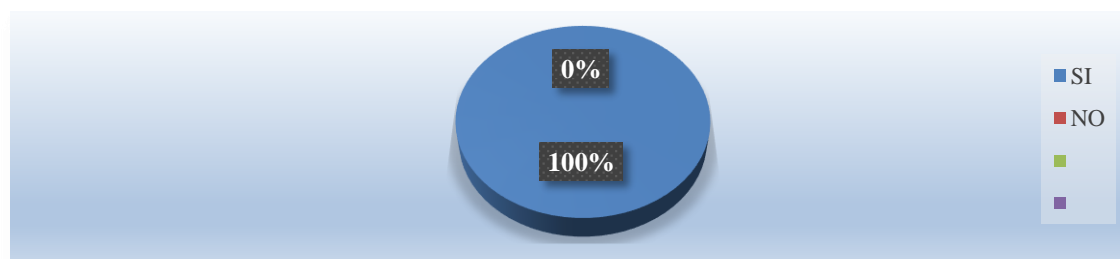
##### 1. ¿Está usted de acuerdo con que se aplique la evaluación del desempeño laboral en el GAD del cantón Cumandá?

**Tabla 1-3:** Pregunta 1 de la encuesta realizada al talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	111	100%
NO	0	0%
TOTAL	111	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 1-3:** Pregunta 1 de la encuesta realizada al talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

**Análisis.** El 100% de los encuestados manifestaron que están de acuerdo con que se aplique la evaluación del desempeño laboral en el GAD del cantón Cumandá, porque de esta manera se mejorará las acciones empleadas por los funcionarios.

**Interpretación.-** Los resultados obtenidos demostraron que los encuestados están de acuerdo en que se aplique la evaluación del desempeño laboral en el GAD del cantón Cumandá, de esta manera se pudo identificar cualquier problema que presenten los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, así como el fortalecimiento de las actividades que llevan a cabo en el cargo que desempeñan.



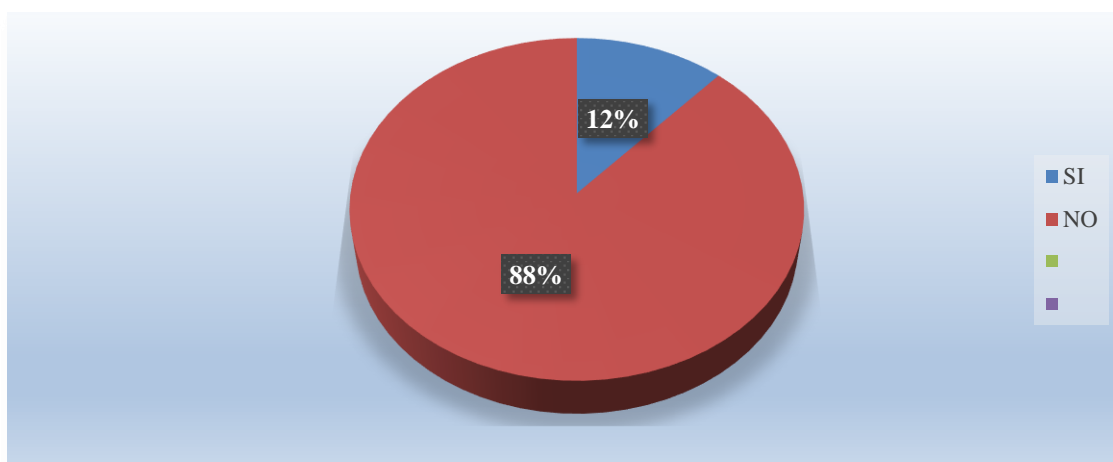
## 2. ¿Tiene usted el conocimiento necesario en cuanto a la evaluación del desempeño en especial sobre el formulario IN-GEP-02-02-FOR-02?

**Tabla 2-3:** Pregunta 2 de la encuesta realizada al talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	13	12%
NO	98	88%
TOTAL	111	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 2-3:** Pregunta 2 de la encuesta realizada al talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### **Análisis.**

El 89% de los encuestados manifestaron que no tienen el conocimiento necesario en cuanto a la evaluación del desempeño en especial sobre el formulario IN-GEP-02-02-FOR-02.

### **Interpretación**

La recabada información a través de la encuesta realizada demostró que el personal no ha sido evaluado con dicho formulario, por lo cual, no se tuvo información directa sobre el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal de Cumandá.

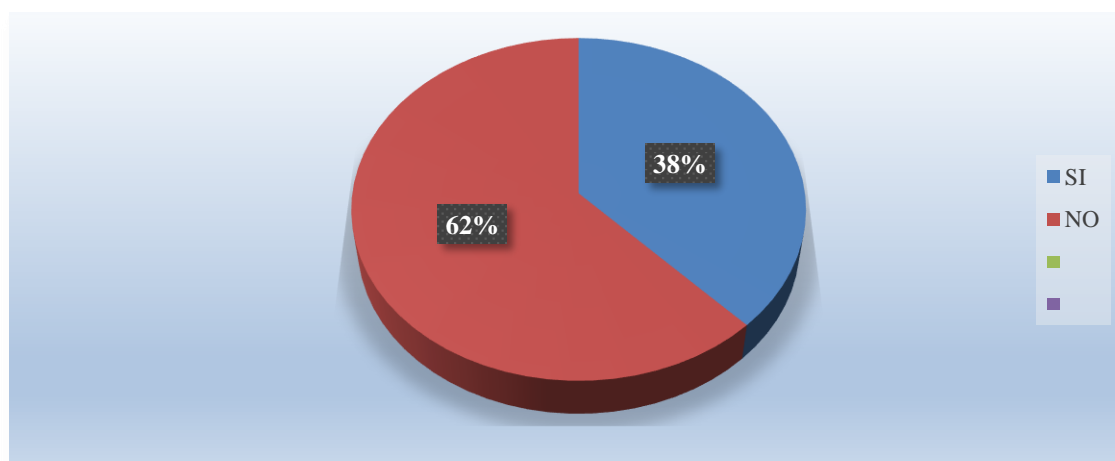
### 3. ¿El departamento de Talento Humano ha realizado evaluaciones de desempeño?

**Tabla 3-3:** Pregunta 3 de la encuesta realizada al talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	42	38%
NO	69	62%
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 3-3:** Pregunta 3 de la encuesta realizada al talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **Análisis.**

Los resultados obtenidos demostraron que, en gran parte, el personal de talento humano no ha sido evaluado por el personal del Departamento de talento humano, esto lo afirma el 62% de los trabajadores, mientras que el 38% afirmó que si ha sido evaluado

#### **Interpretación**

Los datos reflejan que en el GAD Municipal de Cumandá el personal de talento humano no está ejecutando debidamente la evaluación de desempeño, por lo cual no se tiene una información acertada para establecer mejoras en el servicio.

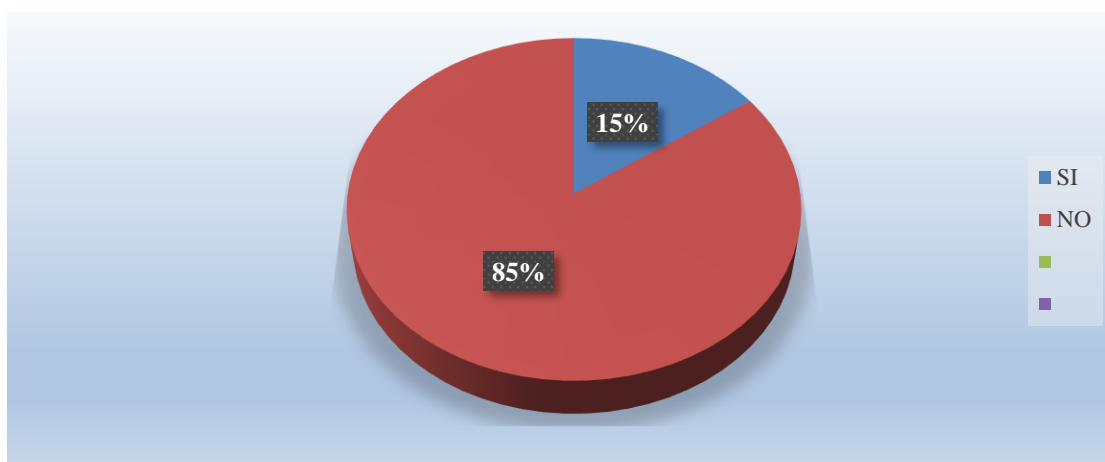
**4. ¿Una vez realizada la evaluación de desempeño, es usted comunicado sobre el resultado de la misma?**

**Tabla 4-3:** Pregunta 4 de la encuesta realizada al talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	17	15%
NO	94	85%
TOTAL	111	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 4-3:** Pregunta 4 de la encuesta realizada al talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

**Análisis.**

El 85% de los encuestados manifestaron que no son comunicados con respecto a la evaluación de desempeño.

**Interpretación**

La información obtenida demostró que existe una falencia en cuanto a la comunicación, ya que el objetivo de estas evaluaciones de personal es para identificar problemas o a su vez prevenirlos, para optimizar las gestiones internas y externas del GAD Municipal de Cumandá.

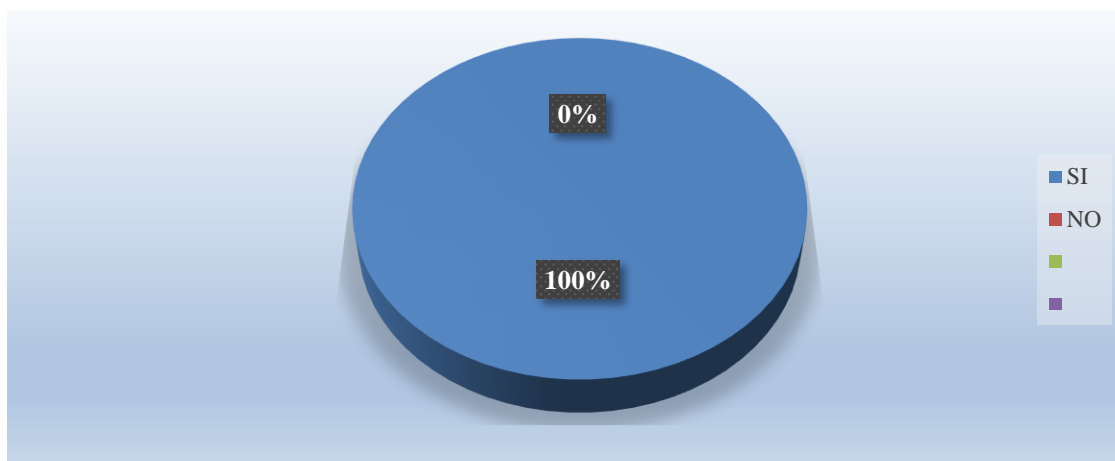
## 5.- ¿Si el resultado es satisfactorio usted cree que debería ser compensado?

**Tabla 5-3:** Pregunta 5 de la encuesta realizada al talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	117	100%
NO	0	0%
TOTAL	117	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 5-3:** Pregunta 5 de la encuesta realizada al talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### **Análisis.**

El 100% de los encuestados del GAD Municipal de Cumandá manifestaron que en el caso de que las evaluaciones den resultados satisfactorios, lo ideal sería que sean compensados.

### **Interpretación**

Por unanimidad el talento humano del GAD Municipal de Cumandá manifestó que en el caso de que las evaluaciones den resultados satisfactorios, lo ideal sería que sean compensados, esto sería como una motivación para continuar desempeñando correctamente las tareas y funciones de los cargos que están bajo su responsabilidad. Las compensaciones sería un factor estratégico para mantener un buen clima laboral.

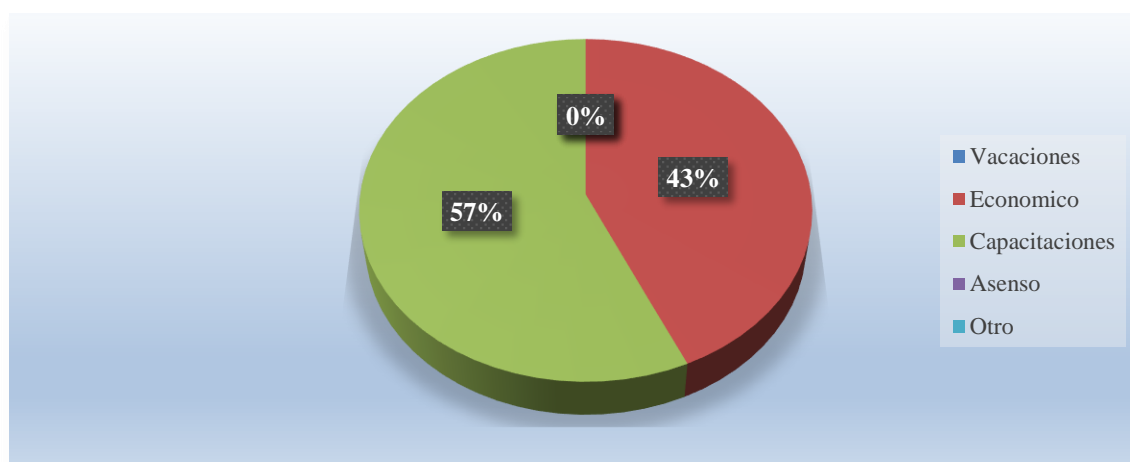
## 6. ¿En caso de obtener una buena calificación que incentivo le gustaría ser participe?

**Tabla 6-3:** Pregunta 6 de la encuesta realizada al talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Vacaciones	0	0%
Económico	48	43%
Capacitaciones	63	57%
Asenso	0	0%
Otros	0	0%
Total	111	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta al talento humano, 2021.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 6-3:** Pregunta 6 de la encuesta realizada al talento humano.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### Análisis:

El 57% de los encuestados indicaron que, en el caso de obtener una buena calificación, les gustaría ser capacitados, mientras que el 43% prefieren ser incentivados económicamente.

### Interpretación:

Los encuestados manifestaron que, en el caso de obtener una buena calificación, el incentivo que les gustaría ser participe son las capacitaciones. Los incentivos son un indicador de motivación para mantener un buen clima de trabajo, así el talento humano del municipio trabajara eficientemente, al ver que sus esfuerzos son valorados.

## Encuesta aplicada a los directivos departamentales del GAD Municipal de Cumandá

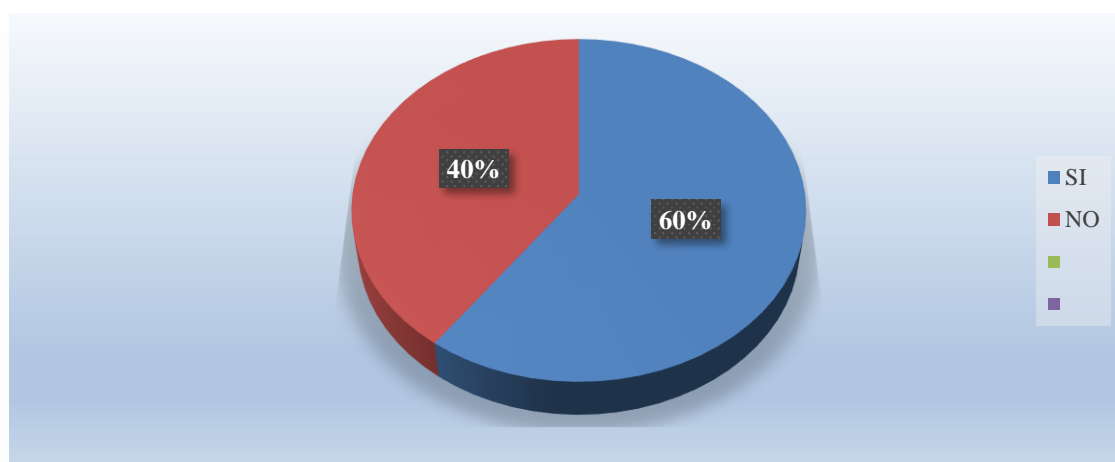
### 1. ¿Usted conoce los parámetros que se utilizan en la evaluación de desempeño?

**Tabla 7-3:** Pregunta 1 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta a los directivos, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 7-3:** Pregunta 1 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **Análisis:**

El 60% de los encuestados manifestaron que si conocen los parámetros que se utilizan en la evaluación de desempeño, mientras que el 40% indico todo lo contrario.

#### **Interpretación**

Los resultados obtenidos de los directores departamentales sobre el conocimiento de los parámetros de evaluación de desempeño, sus respuestas están divididas, lo cual demostró que no se maneja una comunicación eficaz en cuanto a los datos de evaluación, puesto que de estos depende el desempeño a futuro de los trabajadores, y son ellos como jefes quienes deben emplear las mejoras para alcanzar altos niveles de desempeño.

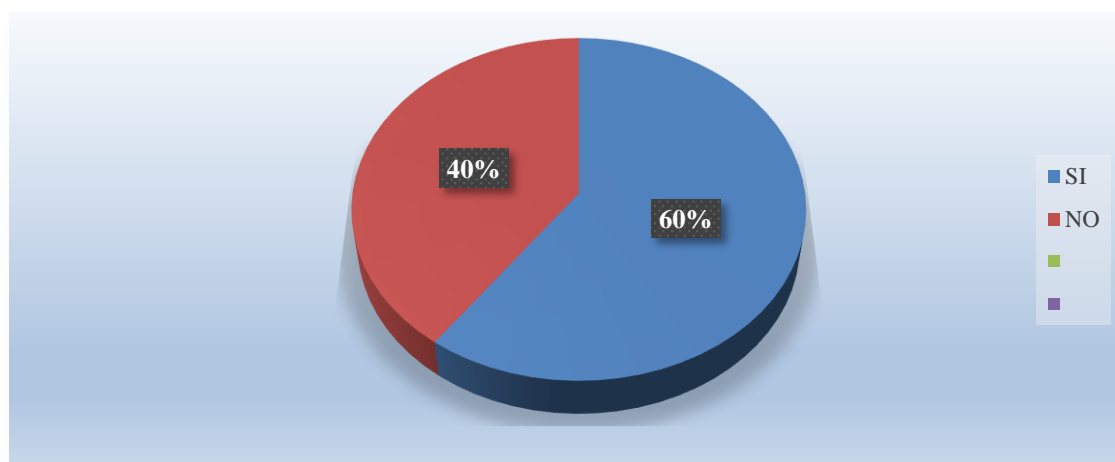
## 2. ¿En la evaluación de desempeño se ha aplicado el modelo de evaluación vigente al sector público (formulario IN-GEP-02-02-FOR-02)?

**Tabla 8-3:** Pregunta 2 de la encuesta aplicada los directivos departamentales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta a los directivos, 2021.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 8-3:** Pregunta 2 de la encuesta aplicada los directivos departamentales.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### Análisis:

Los resultados obtenidos demuestran que los directores departamentales en un 60% afirman que, si se ha aplicado el modelo vigente de evaluación de desempeño del sector público en periodos anteriores, mientras que el 40% indica lo contrario.

### Interpretación:

Los datos recabados permitieron tener la certeza de que no existe una adecuada comunicación con respecto a las evaluaciones de desempeño ni de los instrumentos utilizados, esta situación es preocupante ya que es necesario tener conocimiento sobre los modelos de evaluación que se aplicarán.

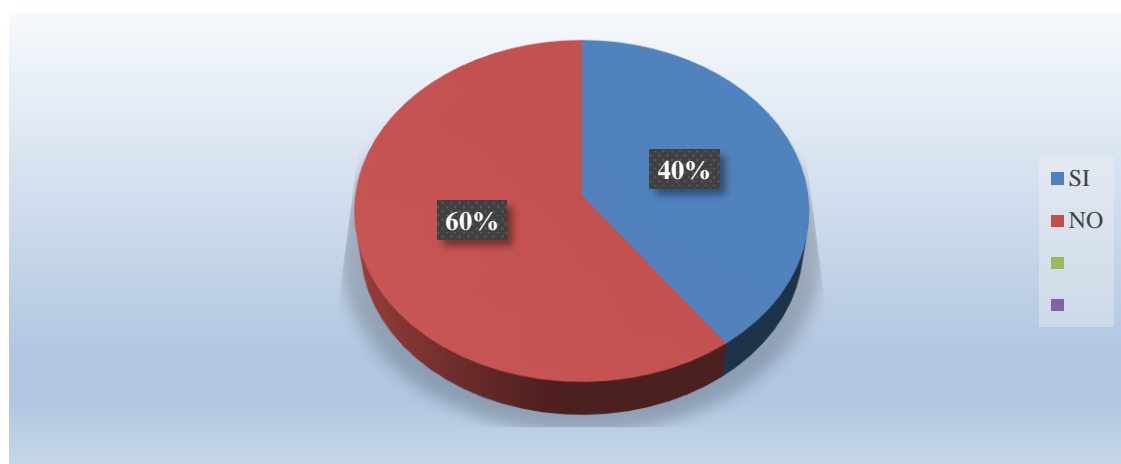
### 3. ¿Realizada la evaluación, notifica a los evaluados sobre el resultado de la misma?

**Tabla 9-3:** Pregunta 3 de la encuesta aplicada los directivos departamentales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta a los directivos, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 9-3:** Pregunta 3 de la encuesta aplicada los directivos departamentales.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **Análisis:**

El 60% de los encuestados manifestaron que, realizada la evaluación de desempeño en periodos anteriores, no fueron notificados a los evaluados sobre el resultado de esta. Mientras que el 40% afirmó todo lo contrario.

#### **Interpretación**

La información recabada demostró que, una vez realizada la evaluación de desempeño en periodos anteriores, si se notifica a los evaluados sobre el resultado de esta, sin embargo, el 40% indica lo contrario. Los datos obtenidos dan fe que existe falencias en cuanto a la comunicación, puesto que todo el personal debe ser comunicado de los resultados y de esta manera buscar las mejoras necesarias en pro del desarrollo del GAD Municipal del Cumandá y sobre todo de los trabajadores.



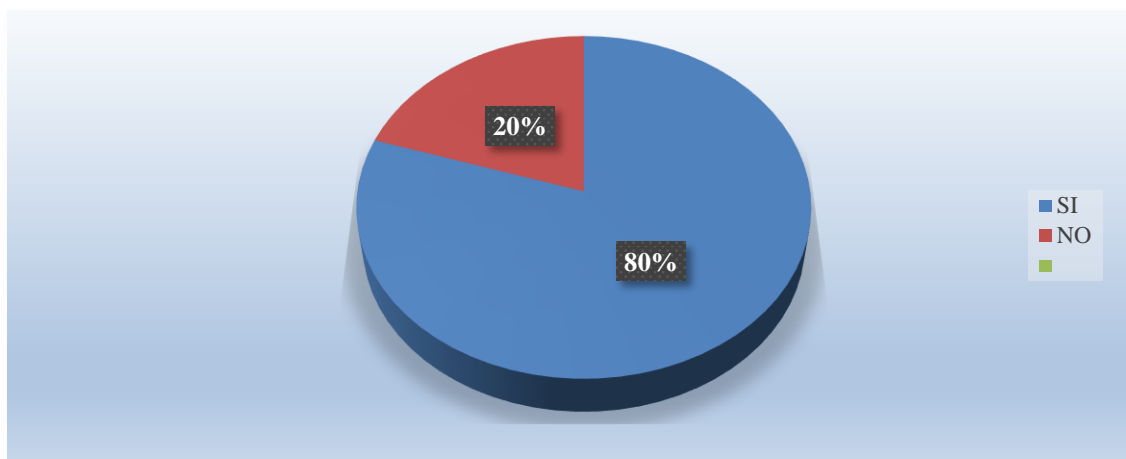
#### 4. ¿Usted considera que se deberían emplear otros modelos de evaluación de desempeño?

**Tabla 10-3:** Pregunta 4 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta a los directivos, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 10-3:** Pregunta 4 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **Análisis:**

El 80% de los encuestados manifestaron que están de acuerdo que se apliquen otros modelos de evaluación de desempeño, mientras que el 20% afirmó su desacuerdo.

#### **Interpretación**

La información obtenida demostró que los directores departamentales están de acuerdo en buscar otras alternativas de evaluación, con el único objetivo de mejorar los niveles de desempeño del talento humano.

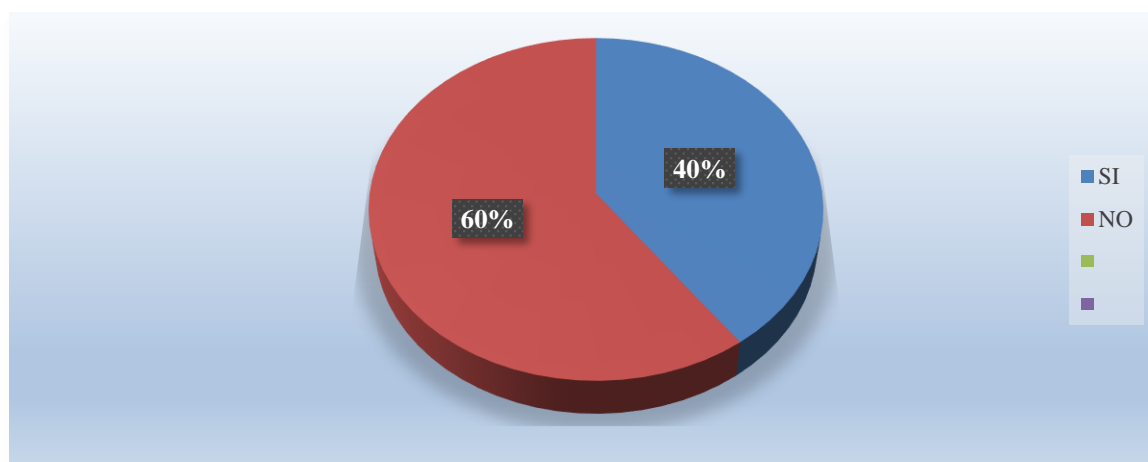
**5. ¿Usted considera que beneficia al GAD del cantón Cumandá la aplicación de la evaluación de desempeño?**

**Tabla 11-3:** Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta a los directivos, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 11-3:** Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los directivos departamentales.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

**Análisis:**

El 60% de los encuestados afirmaron que no beneficia al GAD del cantón Cumandá la aplicación de la evaluación de desempeño, sin embargo, el 40% afirma totalmente lo contrario.

**Interpretación**

La información recabada demostró que existe un poco de desconocimiento sobre la importancia de la aplicación de este tipo de evaluaciones, siendo lo más acertado que ellos sean capacitados sobre estas herramientas y sus beneficios en cuanto al desempeño laboral.

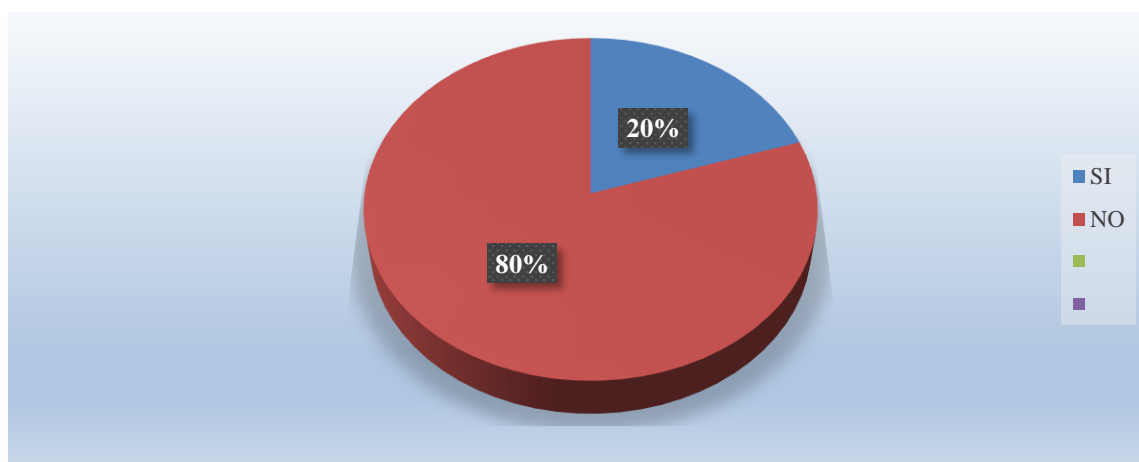
**6. ¿La evaluación de desempeño tiene como finalidad la realización de un plan estratégico o de capacitación y elaborar planes de incentivos?**

**Tabla 12-3:** Pregunta 6 de la encuesta aplicada los directivos departamentales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta a los directivos, 2021.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 12-3:** Pregunta 6 de la encuesta aplicada los directivos departamentales.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

**Análisis:**

Los directores departamentales en su mayoría consideran que la evaluación de desempeño no tiene como finalidad la realización de un plan estratégico o de capacitación ni elaboración de planes de incentivos, mientras que solo uno de ellos, considera lo contrario.

**Interpretación:**

La información obtenida demostró que existe un problema en cuanto a conocimiento de la efectividad en el desempeño laboral esta clase de evaluaciones, por lo cual, existe un poco interés en que se evalué al personal o no.

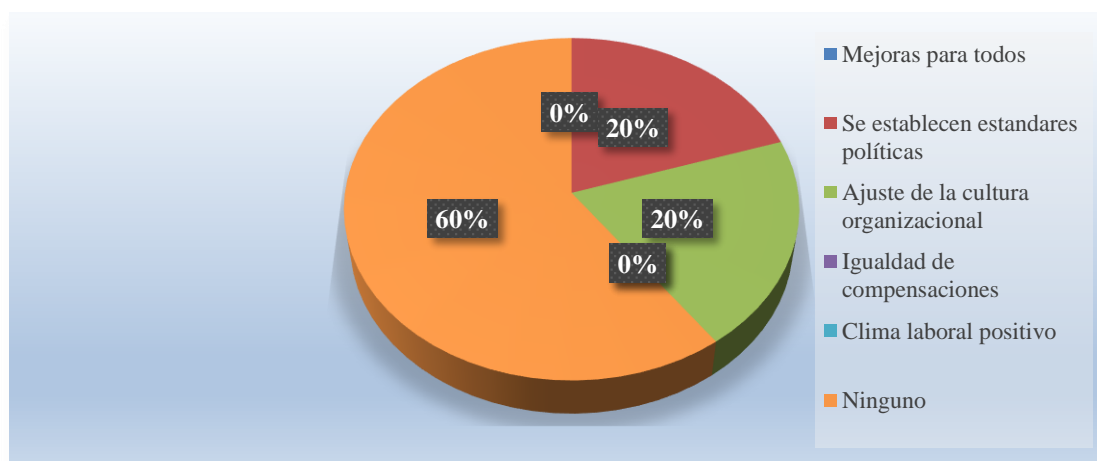
## 7.- ¿Señale que beneficios se obtienen al realizar la evaluación de desempeño?

**Tabla 13-3:** Pregunta 7 de la encuesta realizada a los directivos departamentales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mejoras para todos	0	0%
Se establecen estándares políticos	1	20%
Ajuste de la cultura organizacional	1	20%
Igualdad de compensaciones	0	0%
Clima laboral positivo	0	0%
Ninguno	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta a los directivos, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 13-3:** Pregunta 7 de la encuesta realizada a los directivos departamentales.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### Análisis:

El 60% de los encuestados indicaron que no existe ningún beneficio con respecto a la aplicación de una evaluación de desempeño, a diferencia del resto de encuestados.

### Interpretación:

Los resultados demostraron firmemente que los directores departamentales en su mayoría carecen de conocimiento sobre la importancia de la evaluación de desempeño, solo se centran en que sus subalternos cumplan con su trabajo, sin ningún tipo de motivación e iniciativa, lo cual podría en un futuro afectar en desempeño laboral.

## Encuesta aplicada al jefe de talento humano del GAD Municipal de Cumandá

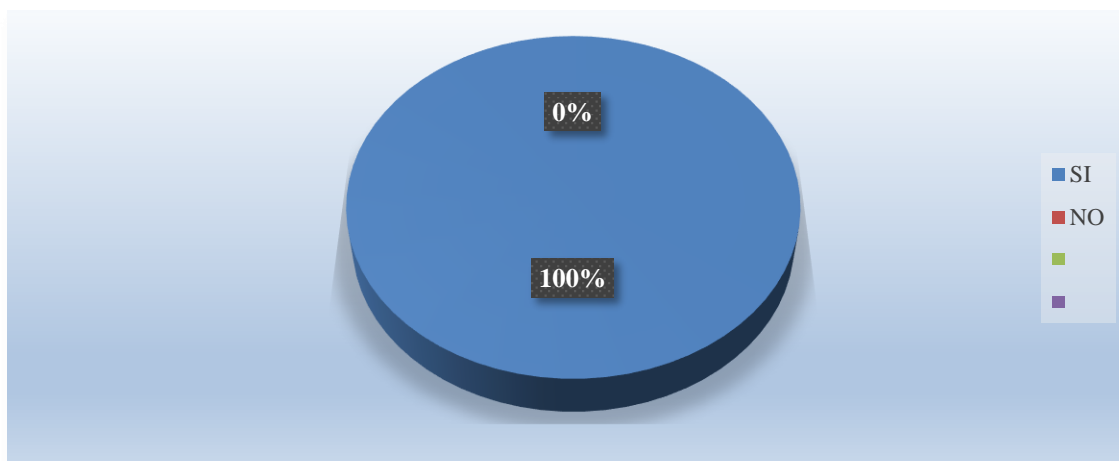
### 1. ¿Usted trabaja de manera conjunta con los diferentes directores departamentales al momento de aplicar la evaluación de desempeño?

**Tabla 14-3:** Pregunta 1 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al jefe de talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 14-3:** Pregunta 1 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **Análisis:**

El director de talento humano afirmó que trabaja de manera conjunta con los diferentes directores departamentales al momento de aplicar la evaluación de desempeño.

#### **Interpretación**

El director del departamento de talento humano manifestó que él trabaja de manera conjunta con los diferentes directores departamentales al momento de aplicar la evaluación de desempeño, es decir, que ellos entregan la información necesaria para que ellos, ejecuten las mejoras en las áreas que están a cargo.

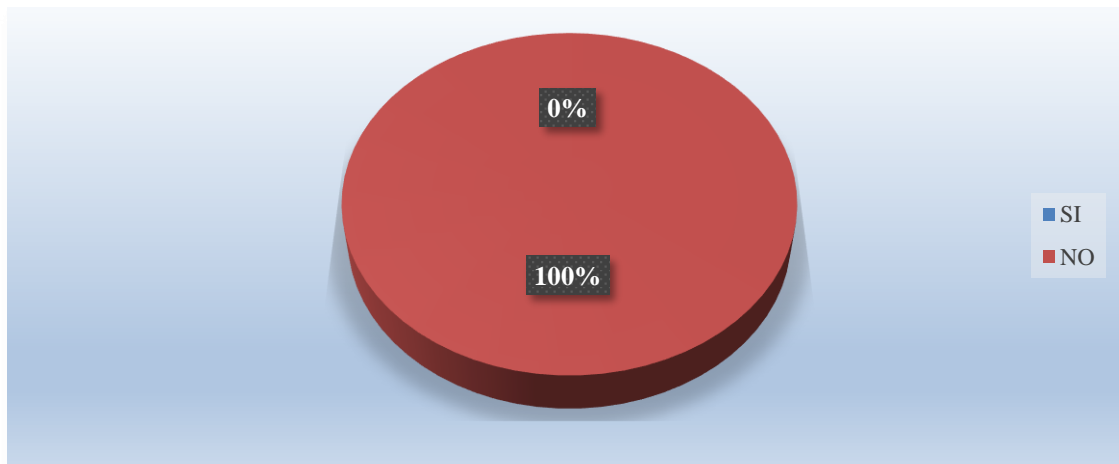
**2. ¿Comunica a los directores departamentales y a los trabajadores la hora y fecha cuando se va a realizar la evaluación de desempeño?**

**Tabla 15-3:** Pregunta 2 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al jefe de talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 15-3:** Pregunta 2 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

**Análisis:**

El encuestado afirmó que no comunica a los directores departamentales y a los trabajadores la hora y fecha cuando se va a realizar la evaluación de desempeño.

**Interpretación:**

La información recabada demostró a que el accionar del encargo de talento humano no es correcto, puesto que él debe comunicar con anticipación sobre la evaluación y de esta manera coordinar con el talento humano los horarios para no interrumpir en sus trabajos.

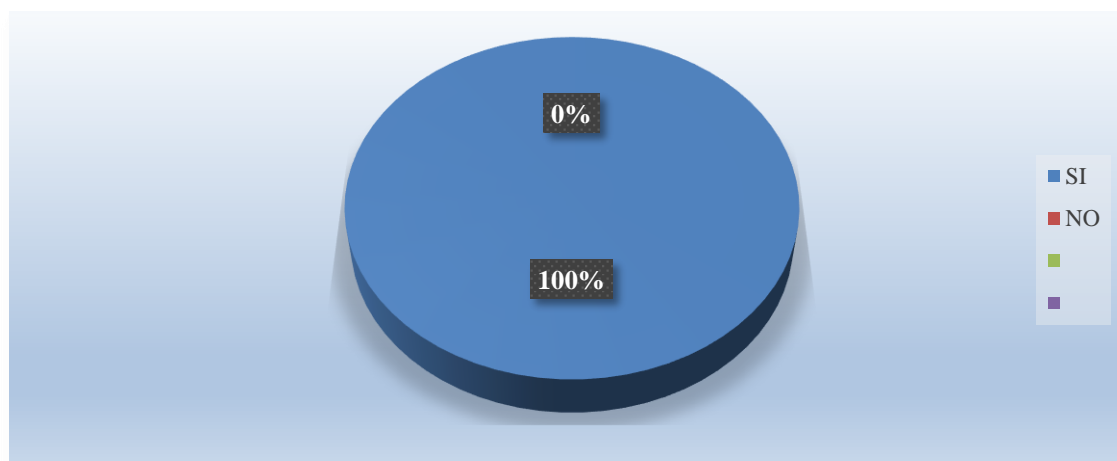
### 3. ¿Usted considera que es beneficioso para el GAD de Cumandá aplicar la evaluación de desempeño?

**Tabla 16-3:** Pregunta 3 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al jefe de talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 16-3:** Pregunta 3 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **Análisis:**

El jefe de talento humano considera que es beneficioso para el GAD de Cumandá aplicar la evaluación de desempeño.

#### **Interpretación:**

La información recabada a través de la encuesta realizada demostró que el talento humano del GAD Municipal de Cumandá está consciente de que las evaluaciones son de gran aporte en el desarrollo integral de la empresa pública, puesto que esto ayuda eficientemente el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

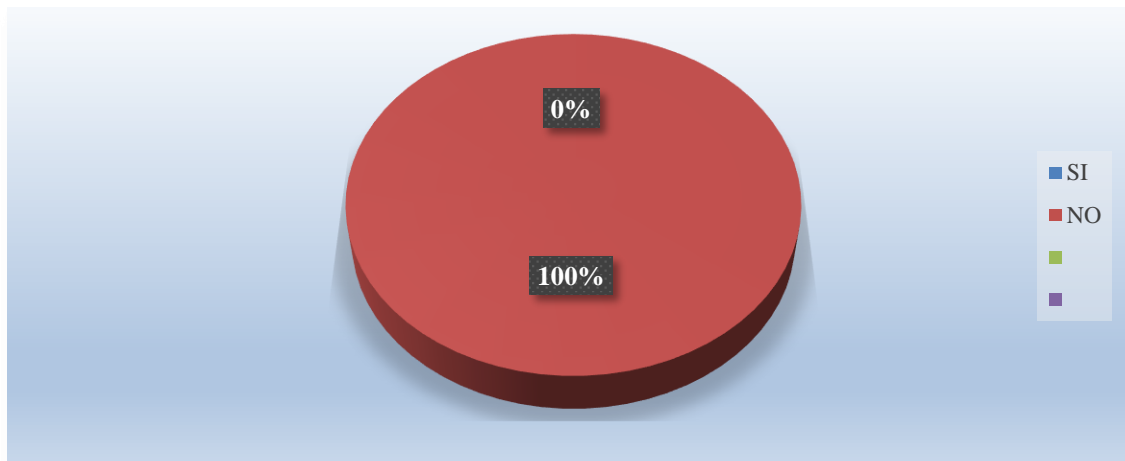
#### 4. ¿Realiza la debida capacitación al personal sobre los diferentes parámetros a evaluar?

**Tabla 17-3:** Pregunta 4 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta al jefe de talento humano, 2021.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 17-3:** Pregunta 4 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

#### **Análisis:**

El encuestado manifestó que no realiza la debida capacitación al personal sobre los diferentes parámetros a evaluar.

#### **Interpretación**

Los datos proporcionados señalaron que el actuar del director de talento humano no es correcto, porque él debe hacer una previa inducción sobre los parámetros de la evaluación, para evitar errores por parte de los trabajadores en el desarrollo de esta.



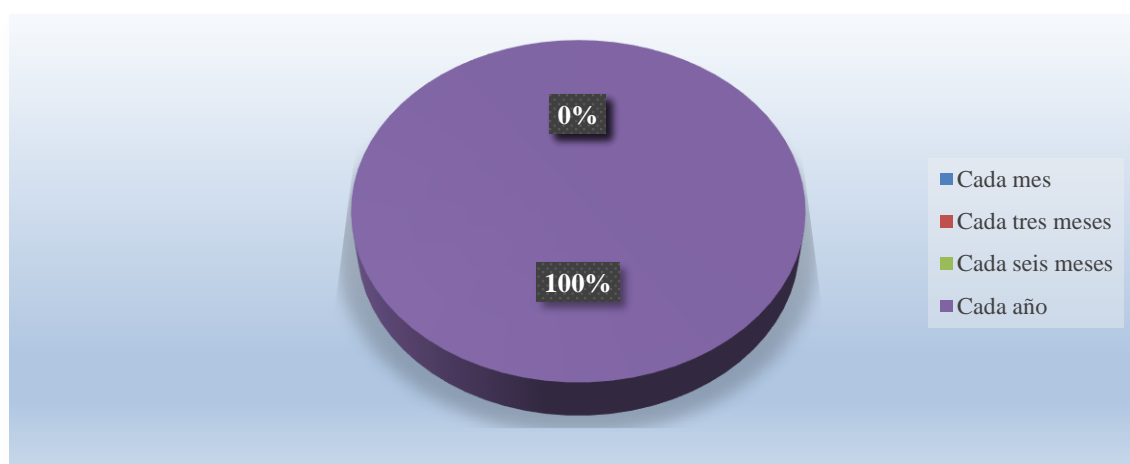
**5. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño al personal del GAD del cantón Cumandá?**

**Tabla 18-3:** Pregunta 5 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cada mes	0	0%
Cada tres meses	0	0%
Cada seis meses	0	0%
Cada año	1	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta al jefe de talento humano, 2021.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 18-3:** Pregunta 5 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

**Análisis:**

El jefe de talento humano manifestó que se realiza evaluaciones de desempeño al personal del GAD Municipal de Cumandá cada año.

**Interpretación**

El director de talento humano afirmó que al término de un periodo se evalúa a los trabajadores, es decir, cada año. En donde se identifica los problemas o posibles prevenciones, para iniciar el nuevo año con las debidas mejoras.

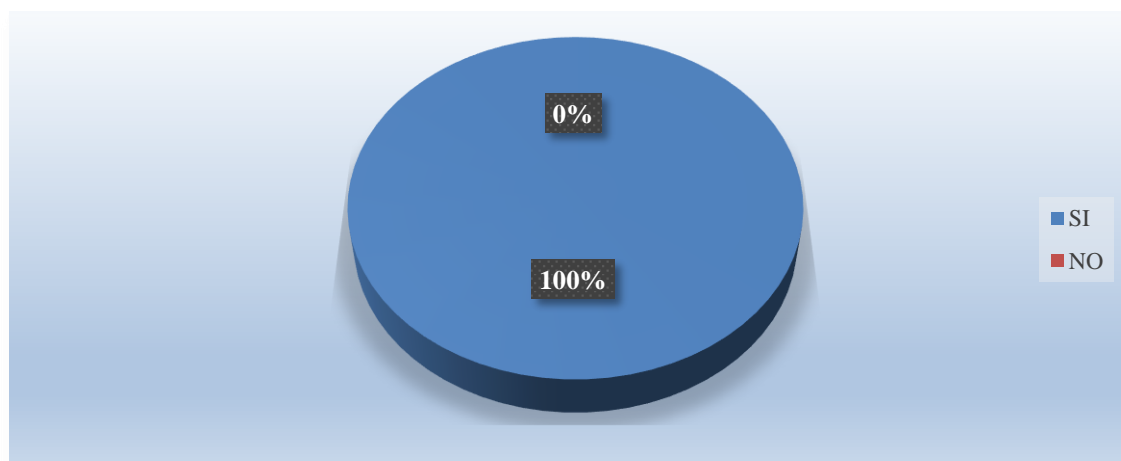
**6. ¿Una vez conocido los resultados de la evaluación de desempeño aplicada, se realiza un plan de acción para mejorar los resultados?**

**Tabla 19-3:** Pregunta 6 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta al jefe de talento humano, 2021.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021



**Gráfico 19-3:** Pregunta 6 de la encuesta aplicada al jefe de talento humano.

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

**Análisis:**

El encuestado manifestó que, una vez conocido los resultados de la evaluación de desempeño aplicada, se realiza un plan de acción para mejorar los resultados.

**Interpretación**

La información recabada demostró que el director de talento humano emite la información correspondiente para que los directores departamentales establezcas las acciones pertinentes, sin embargo, anteriormente ellos indicaron que no comunican a sus subalternos sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño.

### **3.2. Discusión de los resultados**

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al talento humano manifestaron que se debe aplicar la evaluación del desempeño laboral en el GAD del cantón Cumandá, puesto que es beneficioso tanto para ellos como para la empresa, pues así lo afirma también el director de talento humano. En cuanto a lo manifestado por los directores departamentales (60%) consideran que no es beneficiosa esta clase de evaluaciones, pues consideran además que no se realiza ningún plan estratégico/capacitaciones y elaboración de planes de incentivos. Ante estos resultados (Acosta K., 2018) Sostiene que la evaluación de desempeño tiene como objetivo la identificación de los diferentes problemas y necesidades personales que afectan al talento humano, direcciona a una buena toma de decisiones, las mismas que pueden ser por traslado de un puesto de trabajo, ascensos o a establecer políticas que compensen el trabajo, así como la detección de errores en el diseño de los puestos. Por lo tanto, la evaluación de desempeño es necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.

El talento humano manifestó que no tienen el conocimiento necesario en cuanto a la evaluación del desempeño en especial sobre el formulario IN-GEP-02-02-FOR-02. De la misma manera los directores departamentales indicaron (40%) que desconoce los parámetros de la evaluación de desempeño. Esto se debe a que el director de talento humano no realiza la debida capacitación al personal sobre los diferentes parámetros a evaluar. Según lo que afirma (Castro, 2017, pág. 15) Deben definirse de manera clara y precisa los objetivos de proceso de evaluación del desempeño. Es decir, dentro del proceso de evaluación, el evaluador debe hacer una previa inducción sobre los parámetros de la evaluación, para evitar errores por parte de los trabajadores.

El talento humano del GAD Municipal de Cumandá afirmó con un 62% que el departamento de talento humano no los ha evaluado, sin embargo, el director de talento humano afirmó que el personal es capacitado cada año y que trabaja de manera conjunto con los directores departamentales al momento de aplicar la evaluación de desempeño. De acuerdo con Chiavenato la evaluación de desempeño es un proceso en el cual se mide el conocimiento del trabajador, en relación con sus objetivos y metas, es decir, en qué medida cumple con cada una de las tareas relacionadas con su cargo. Los resultados obtenidos de la encuesta con respecto a la teoría citada, la evaluación de desempeño es una acción positiva que favorece a todos los involucrados.

El talento humano manifestó que, una vez realizada la evaluación de desempeño, no es comunicado (84%) sobre el resultado de esta, en relación con esta respuesta 3 de los 5 directores departamentales manifestaron que no notifican a los evaluados sobre el resultado de la misma. Mientras que el director de talento humano afirmó que, una vez conocido los resultados de la

evaluación de desempeño aplicada, se realiza un plan de acción para mejorar los resultados obtenidos. Estas respuestas demuestran que existe una falencia en cuanto al accionar de los directores departamentales, ya que lo idóneo es comunicar a sus subalternos sobre la evaluación, y de esta manera acceder sin objeción a los planes de mejora.

En cuanto a los buenos resultados obtenidos de la evaluación, el talento humano manifestó que deberían ser compensados o incentivados sea en capacitaciones o en lo económico. Pero de acuerdo con lo que indica los directores departamentales, de las evaluaciones no tienen ningún beneficio, por lo tanto, se deduce que el personal no es compensado. A diferencia de los jefes departamentales, el director de talento humano considera beneficioso para el GAD de Cumandá. De acuerdo con lo que manifiesta (Campbell; Oppler; Saer, 1993) “La eficiencia y eficacia de un trabajador se mide dentro de la evaluación de los resultados de su rendimiento”, p. 122. Desde un punto de vista histórico, la conducta del trabajador se la ha considerado uno de los elementos más importantes del nivel de producción de una empresa, siendo esto una de las formas más factibles para evaluar la eficiencia del rendimiento laboral.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Datos informáticos**

**Tema:** Evaluación del desempeño del talento humano del GAD Municipal del cantón Cumandá.

**Institución Ejecutora:** GAD Municipal del cantón Cumandá;

**Beneficiario:** Trabajadores del GAD Municipal.

**Ubicación**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Cumandá

**Dirección:** Abdón Calderón s/n y Simón Bolívar

**Tiempo Estimando para la Ejecución:** (5 meses)

**Equipo Técnico Responsable:** Karen Meliza Salinas Suqui y Edwin David Armijos Pindo.

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y parámetros aplicados en la evaluación de desempeño?
- ¿Cómo el análisis del proceso de evaluación y las tablas de comparación ayudaran a conocer el rendimiento de los evaluados?
- ¿Cómo el proceso de información y la lista de correctivos ayudara a la retroalimentación del GAD Municipal de Cumandá?

### **3.3.2. Tema propuesto**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ.

### **3.3.3. Objetivo general**

Evaluar el desempeño del talento humano del GAD Municipal del cantón Cumandá, a través de los formatos de evaluación emitidos por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, para mejorar el rendimiento del personal.

### **3.3.4. Objetivos específicos**

- Definir el marco teórico referencial y conceptual mediante la revisión bibliográfica para considerar los parámetros de evaluación de desempeño.
- Efectuar un análisis del proceso de evaluación, mediante tablas de comparación de los mayores y menores puntajes de resultados de evaluación, para conocer el rendimiento de los evaluados.
- Procesar la información recopilada a través de una lista de correctivos para la retroalimentación de las funciones del GAD Municipal del cantón Cumandá.

### **3.3.5. Antecedentes**

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Cumandá, de la Provincia de Chimborazo es una institución sólida la cual está conformada en la organización territorial del Estado Ecuatoriano y la misma que se regula por la Constitución de la República del Ecuador ( Art 238- 241) y el Código Orgánico de Organización Territorial , Autonomías y Descentralización (COOTAD); gozando de autonomía política, financiera y administrativa, regido por los principios de equidad, solidaridad, subsidiaridad, integración y participación ciudadana.

En la actualidad dicho municipio mantiene controles empíricos que no ha permitido obtener información relevante del desempeño de los funcionarios de dicha entidad, además de poseer actitudes anárquicas e informales por parte de los altos mandos. Se ha podido notar la existencia de un comportamiento inapropiado, disminución del rendimiento personal colectivo, afectando la imagen corporativa de la institución y poniendo pausa al desarrollo de la población. En base a los problemas planteados se ha podido determinar que el desempeño laboral ha disminuido debido

a factores internos como externos que han influido directa e indirectamente. Actualmente la presente pandemia ha hecho que la municipalidad recurra al teletrabajo, donde no se ha podido evidenciar y llevar un control del correcto rendimiento de las funciones que estos realizan. Motivo por el cual se propone la “Evaluación del desempeño del talento humano del GAD Municipal del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, con el objetivo de mejorar el rendimiento del personal”.

La evaluación de desempeño laboral permitió al GAD Municipal del Cantón Cumandá mejorar los niveles de competitividad que este maneja, enmendando la calidad de servicios ofrecidos a la población de Cumandá, de esta manera devolver satisfacción a la población en general y sobre todo alcanzando la imagen corporativa de quienes se encargan por velar y suplir las necesidades de sus moradores.

A través de la aplicación de la evaluación del desempeño el municipio contará con una herramienta segura que permita desarrollar acciones y estrategias para una correcta toma de decisiones, mejorar sus habilidades laborales y como los ayudará a descubrir el impacto en su rendimiento laboral, en los objetivos institucionales y metas especificados para la institución. Por consiguiente, este conocimiento difundido en torno a toda la municipalidad les permitirá tener comprensión de cuáles son sus objetivos y metas individuales, de equipo y como colectivo, los cuales les permitirá mejorar su rendimiento y poder ser escuchados por sus inmediatos superiores.



**Figura 1-3:** Bandera del Cantón Cumandá.

**Realizado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá, 2021.



**Figura 2-3:** Escudo del Cantón Cumandá.

**Realizado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá, 2021.



**Figura 3-3:** Logotipo Institucional del GAD del cantón Cumandá.

**Realizado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá, 2021

### **3.3.6. Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cumandá, contribuye al bienestar de la sociedad del Cantón Cumandá brindando obras y servicios públicos de buena calidad de forma equitativa y respetando la biodiversidad cultural; además, trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos social, ambiental, económico y cultural, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.

### **3.3.7. Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cumandá se constituye en un ejemplo de desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente; es una institución que realiza autogestión sostenible y eficiente; promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos; sus servicios son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones permite preservar el medio ambiente, la diversidad cultural, la equidad de género y generacional convirtiéndose en un municipio saludable.

### **3.3.8. Objetivos institucionales**

#### **3.3.8.1. Objetivos estratégicos**

La estructura organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá obedece a:

- a) La garantía, sin discriminación alguna y en términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- b) El fortalecimiento de la unidad nacional de la diversidad;

- c) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento del medio ambiente sostenible y sustentable;
- d) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, la perseveración y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- e) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- f) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;
- g) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes.

### 3.3.9. Estructura organizacional

**Tabla 20-3:** Estructura organizacional del GAD del cantón Cumandá.

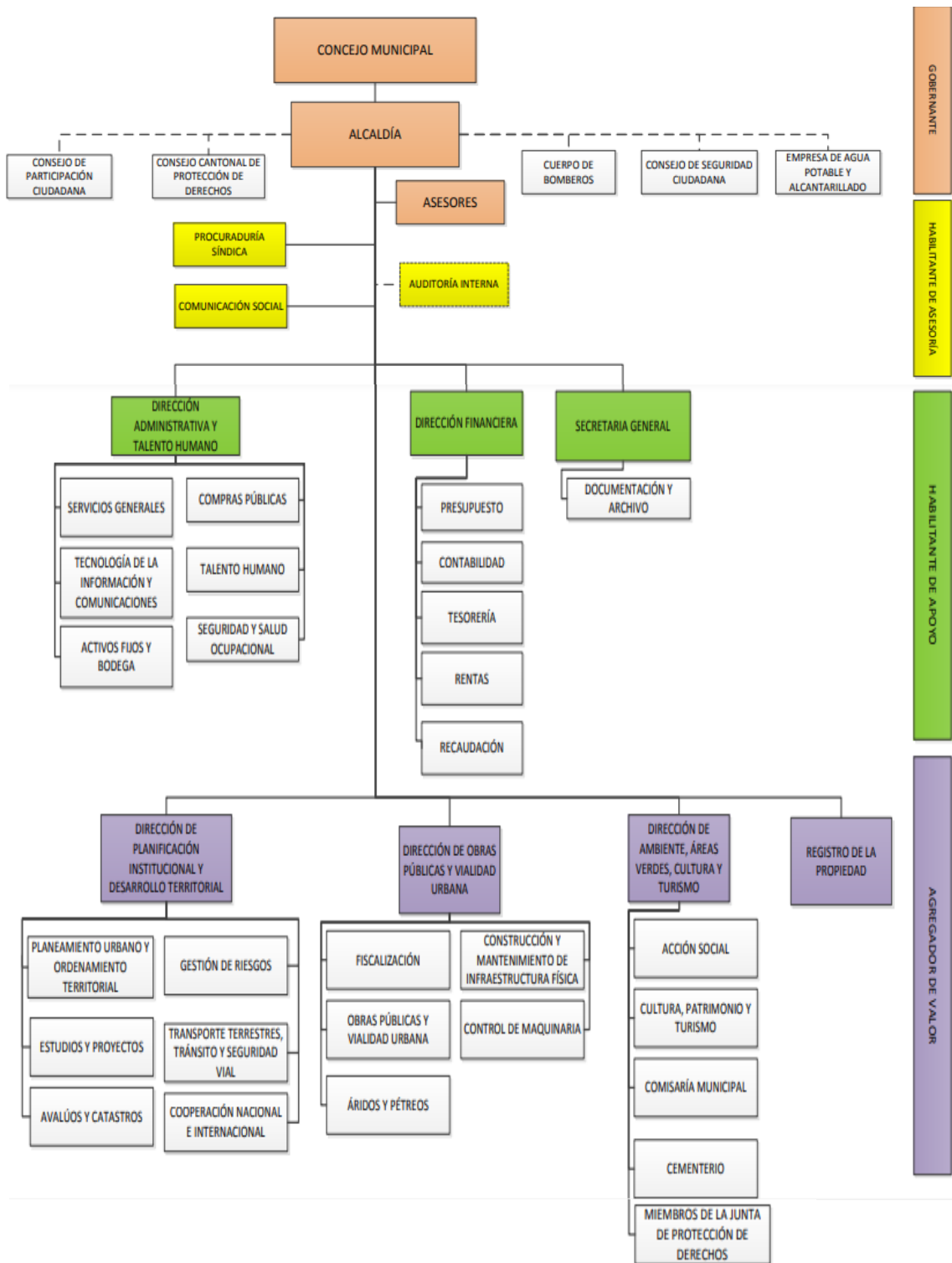
<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CUMANDÁ</b>	
<b>NIVELES ORGANIZATIVOS</b>	<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>
<b>GOBERNANTES</b>	Concejo Cantonal del GAD Cumandá
	Consejos Ciudadanos
	Gestión Alcaldía
<b>Asesoría</b>	Coordinación General de Asesoría Política
	Procuraduría Sindica
<b>Apoyo</b>	Dirección Administrativa y Recursos Humanos
	Dirección Financiera
<b>Agregadores de valor</b>	Planificación Territorial
	Servicios Municipales
	Obras Públicas
	Tránsito
	Registro de Datos Públicos
<b>Adscritas</b>	Cuerpo de Bomberos
	Consejo Cantonal de Protección de Derechos
	EMAPSA

Fuente: GAD del cantón Cumandá, 2021

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021



### 3.3.10. Organigrama estructural



**Gráfico 1-3:** Organigrama Estructural del GAD del cantón Cumandá.

**Realizado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá, 2021

### **3.3.11. Justificación**

Para llevar a cabo el presente trabajo de titulación sobre la evaluación de desempeño laboral al talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá, es fundamental hacer una evaluación de desempeño introspectiva, sobre el desenvolvimiento de cada uno de los empleados en cada área de trabajo, específicamente en las funciones que estos realizan, logrando determinar cada uno los aportes tanto grupales como individuales de los mismos.

Cabe recalcar la importancia de las responsabilidades adquiridas en área de trabajo por cada empleado, basándose siempre en el marco legal ecuatoriano vigente.

### **3.3.12. Marco legal**

A través de la Constitución de la República del Ecuador (2008), por medio del registro oficial 499 del 20 de octubre del año citado, en sus artículos 238 y 239 establece de la siguiente manera:

“**Art. 238.-** Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. (...)” (Constitucion de la republica del Ecuador, 2008, pág. 82)

“**Art. 239.-** El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo” (Constitucion de la republica del Ecuador, 2008)

En la Constitución de la República del Ecuador en su título IV nombrado Organización Territorial de Estado, menciona las atribuciones y facultades establecidas, en la cual determina que dentro de sus atribuciones está en la de poder rectificar aquellas problemáticas que sean visibles dentro de la actividad profesional, pudiendo perjudicar el bienestar integro de la colectividad.

“**Art. 76.-** Subsistema de evaluación de desempeño. - es el conjunto de normas técnicas, métodos y protocolos armonizados, justos transparentes, libres de arbitrariedad que de manera sistemática se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes de acuerdo con las funciones responsabilidades y perfiles del puesto.” (Ley Organica del Servidor Publico, 2020, pág. 47)

“**Art. 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.” (Ley Organica del Servidor Publico, 2020, pág. 47)

De acuerdo con la Ley Orgánica del Servidor Público en su capítulo 6 nombrado subsistema de evaluación de desempeño detalla la definición y características de la evaluación de desempeño aplicada a los servidores públicos, la cual es de gran importancia para la municipalidad, permitiendo cumplir los objetivos y fines comunes de la entidad, promoviendo el mejoramiento continuo y mejorando la calidad de servicio ofrecido.

### **3.3.13. Contenido de la propuesta**

#### **3.3.13.1. Introducción**

La evaluación de desempeño laboral se realizó mediante los formularios emitidos por el ministerio de trabajo, este se presenta factible aplicarla debido a sus diversos beneficios, desde la perspectiva conjunta como organización permite establecer una comunicación eficaz entre el jefe inmediato y sus subordinados, teniendo como fin la mejora continua del recurso humano y una retroalimentación de las funciones. Desde la perspectiva del evaluador esta herramienta servirá como guía permitiendo verificar de manera específica el desenvolvimiento de cada empleado, contando con factores de evaluación importantes que ayuden a detectar errores o falencias en los puestos de trabajo, así mismo de una actualización de competencias y conocimientos necesarios e importantes.

Desde la perspectiva de los evaluados esta herramienta permitió conocer de manera detallada cuáles son sus falencias en el puesto de trabajo en el que desenvuelven, así como sus fortalezas y debilidades a tomar en cuenta, con el objetivo de identificar en que actividades o áreas necesita ser perfeccionadas.

Finalmente realizado el análisis de los resultados obtenidos mediante la evaluación de desempeño al talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá, mediante la técnica de investigación se pudo detectar una falencia en el proceso de evaluación de desempeño, esto debido a que carece de un procedimiento formal de evaluación, la institución realiza autoevaluaciones y estimaciones empíricas, es decir, no toma en cuenta la evaluación con normas técnicas que ameritan para una evaluación óptima y de calidad.

Esta herramienta de evaluación de desempeño es de gran importancia para la municipalidad, ya que a través de esta se obtiene datos e información importante que permitan una retroalimentación de las diferentes funciones, permitiendo a los trabajadores tener una mejora continua de sus actividades, así como capacitaciones y potencializar sus aciertos con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Finalmente se procedió a aplicar la evaluación de desempeño al talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá, basada en las normativas y el formato emitidas por el ministerio de trabajo dotado por el Gobierno Nacional, las mismas que cuentan de manera puntual el método a emplearse, los procedimientos, el sistema de calificación y puntaje para la evaluación de desempeño.

### **3.3.13.2.** *Aplicación de la evaluación de desempeño al talento humano.*

Para el GAD municipal del Cantón Cumandá se aplicó el siguiente proceso de evaluación, cumpliendo con políticas y normas, con el objetivo de mejorar y medir el desempeño de la organización.

En el presente trabajo de investigación se utilizó el formato de evaluación de desempeño emitidos por el Ministerio de Trabajo, en el cual contiene los siguientes apartados:

- Calidad y oportunidad de los productos o servicios entregados
- Conocimientos específicos del puesto
- Competencias técnicas del puesto
- Competencias conductuales
- Resultado de evaluación individual

Para la aplicación de la evaluación desempeño se debe tomar en consideración los siguientes apartados:

**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.

- b) **Evaluados.** - Serán evaluados los servidores públicos de las instituciones del Estado comprendidos en el ámbito de la presente Norma Técnica” (Ley Orgánica del Servidor Público, 2020, pág. 47)

### 3.3.13.3. Ejecución del proceso de evaluación

Una vez entendido los ítems a tomar en cuenta, se procedió a realizar la evaluación de desempeño al GAD municipal del Cantón Cumandá, provincia de Chimborazo. Que cuenta con un total de 117 servidores públicos, divididos de la siguiente forma:

#### Distribución del talento humano por direcciones departamentales

**Tabla 21-3:** Distribución del talento humano por direcciones departamentales

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	NUMERO DE FUNCIONARIOS
ALCALDÍA	13 FUNCIONARIOS
DIRECCIÓN FINANCIERA	11 FUNCIONARIOS
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO	21 FUNCIONARIOS
DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES	34 FUNCIONARIOS
DIRECCIÓN DE OBRAS PUBLICAS	21 FUNCIONARIOS
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	12 FUNCIONARIOS
REGISTRO DE LA PROPIEDAD	5 FUNCIONARIOS

**Fuente:** GAD del cantón Cumandá, 2021

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

Los responsables para la aplicación de la evaluación de desempeño son:

- Funcionario legalmente designado por el GAD del cantón Cumandá. Lic. Sanchez Choes Paul Alexander.
- Jefe inmediato de cada dirección departamental.

- ✓ Dirección administrativa financiera Lic. Montenegro Robalino Alex Vinicio
- ✓ Dirección administrativa y talento humano Lic. Sánchez Choes Paul Alexander
- ✓ Dirección de servicios municipales Lic. Alcivar Chumo Jonathan Alexander

- La unidad administrativa de talento humano.


La aplicación de la evaluación de desempeño al talento humano del Gad municipal del cantón Cumandá es mediante la evaluación de 90 grados, la cual consiste en la participación del jefe inmediato al momento de evaluar a sus subordinados. Los jefes inmediatos de cada dirección se responsables de realizar una entrevista a su respectivo subordinado de manera individual, con el objetivo de verificar el cumplimiento de planes, programas, metas y proyectos planteados en según el cargo.

El funcionario público responsable de cada unidad departamental aplica el FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, autorizados por el gobierno nacional, la cual se encuentra en la página web: [www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec).

### 3.3.14. Procedimiento del formulario de evaluación

#### 3.3.14.1. Encabezado

Se debe llenar los datos en cada celda según el perfil de puesto del funcionario detallado en la tabla.

		ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		<b>Fecha:</b> 26-mar-2018 <b>Versión:</b> 011 <b>Página:</b> 1 de 1 <b>Código:</b> IN-GEP-02-02 FOR-02
INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:		
NÚMERO DE CEDULA:		GRUPO OCUPACIONAL:		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:		ROL DE PUESTO:		
		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:		

**Figura 4-3:** Encabezado del modelo de formato para la evaluación de desempeño.

Realizado por: Ministerio de Trabajo, 2018

#### 3.3.14.2. Calidad y oportunidad de los productos/servicios entregados

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
No.	PRODUCTO INTERMEDIO			
1.-	0			
2.-	0			
3.-	0			
4.-	0			
5.-	0			
6.-	0			
7.-	0			
8.-	0			
9.-	0			
10.-	0			
11.-	0			
12.-	0			

**Figura 5-3:** Calidad y oportunidad de los productos y servicios entregados.

Realizado por: Ministerio de Trabajo, 2018

En asignación de responsabilidades se calificó la calidad y oportunidad que el funcionario cumplió y entrego el producto o servicio específico más importante. Bajo evidencia documentada se procedió al registro del producto intermedio según los perfiles óptimos de cada puesto, tomando en cuenta que la calidad tiene parámetros de evaluación entre excelente, buena y mala, así mismo la oportunidad tiene parámetros de evaluación del producto o servicio que consta de: en el tiempo previsto, después del tiempo previsto y no entrega, dando un resultado de la asignación de responsabilidades, teniendo una valoración total de 50%.

### 3.3.14.3. Conocimientos Específicos

PERFIL DEL PUESTO		PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	B	R	I	
1.-	0	○	○	○	
2.-	0	○	○	○	
3.-	0	○	○	○	
4.-	0	○	○	○	
5.-	0	○	○	○	
6.-	0	○	○	○	
7.-	0	○	○	○	
8.-	0	○	○	○	
9.-	0	○	○	○	
10.-	0	○	○	○	
11.-	0	○	○	○	
12.-	0	○	○	○	
13.-	0	○	○	○	

**Figura 6-3:** Conocimientos específicos del modelo de evaluación de desempeño.

**Realizado por:** Ministerio de Trabajo, 2018

En este apartado se consideran los conocimientos científicos, técnicos, procedimentales e instrumentales necesarios para desempeñar una correcta labor, cumpliendo con los objetivos y metas planteadas en el perfil de puesto, para la selección de los parámetros de calificación se debe escoger una de las opciones que el evaluador considere de acuerdo con el desempeño del funcionario al realizar sus labores, las cuales varía y se puede escoger entre: bueno, regular e insuficiente. Este factor tiene una valoración total de 30%.

### 3.3.14.4. Competencias Técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	ND	
○	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
○	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
○	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	

**Figura 7-3:** Competencias técnicas del modelo de evaluación de desempeño.

**Realizado por:** Ministerio de Trabajo, 2018

Para este apartado, las competencias técnicas, así como el comportamiento observable, son detalladas previamente en la pestaña titulada: “Referencia Diccionario de Competencias” donde se procedió a identificar la competencia y el nivel de relevancia idóneas que varía entre: alto, medio y bajo, para cada funcionario según el perfil de puesto, estas se encuentran asociadas en la ejecución de los productos y servicios de cada área. En el apartado de puntaje evaluación, se encuentran parámetros seleccionables de calificación para las competencias técnicas, las cuales son: desarrollada, medianamente desarrollada y no desarrollada. Todo este parámetro tiene una valoración total de 10%.

### 3.3.14.5. Competencias Conductuales

No.	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	

**Figura 8-3:** Competencias conductuales del modelo de evaluación de desempeño

Realizado por: Ministerio de Trabajo, 2018

En el parámetro de competencias conductuales, las competencias, el nivel y el comportamiento observable son parámetros previamente establecidos y obtenidos de la pestaña titulada: “Referencia Diccionario de Competencias” según el perfil óptimo de puesto. Donde se procedió a identificar el puntaje de evaluación, donde se pudo seleccionar entre siempre, frecuentemente y nunca, según las competencias conductuales observadas por el jefe inmediato superior, donde el nivel de relevancia varía entre alto, mediano y bajo, que depende de las opciones escogidas por el evaluador de acuerdo con la relevancia de cada destreza observada del funcionario. Todo este parámetro tiene una valoración total de 10%.

### 3.3.14.6. Resultado de la Evaluación

\* Esta información se llenará solo en los casos establecidos en los literales b.3 - b.4 - b.5 del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL			100%
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)			0,00%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)			0,00%
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)			0,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)			0,00%
TOTAL: (Resultado automático)			0,00%
B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS			
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable			%
TOTAL: (Resultado automático)			0,0%
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)			
	FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
A.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0,00%	
B.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,0%	
	TOTAL (Resultado automático)	0,00%	

**Figura 9-3:** Resultados de la evaluación de desempeño.

Realizado por: Ministerio de Trabajo, 2018



En los resultados de la evaluación de desempeño se visualiza el porcentaje por cada factor y posee una calificación total del 100% detalladas de la siguiente manera:


✓ Calidad y oportunidad de los productos/servicios entregados	50%	} 100%
✓ Conocimientos específicos	30%	
✓ Competencias técnicas	10%	
✓ Competencias conductuales	10%	

La escala de calificaciones de la evaluación de desempeño está sujeta a lo siguiente:

- ✓ Excelente
- ✓ Muy bueno
- ✓ Satisfactorio
- ✓ Regular
- ✓ Insuficiente

### 3.3.14.7. Evaluación aplicada

**Tabla 22-3:** Ejemplo de evaluación aplicada al GAD municipal del cantón Cumandá.

 Ministerio del Trabajo		NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		Fecha:	1-ene-2021	
				Versión:	01.1	
				Página:	1 de 1	
				Código:	INV-GEF-02-02-FOR-02	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTON CUMANDA	<b>UNIDAD / PROCESO:</b>	Dirección Administrativa y Talento Humano			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:</b>	ROMERO CALLE EDINSON CARLOS	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	Asistente administrativo de DA y TH			
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	060786534-2	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 2	0		
		<b>ROL DE PUESTO:</b>	SERVICIO			
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
No.	PRODUCTO INTERMEDIO					
1.-	Formulación del Plan Operativo Anual (POA) de la unidad		Excelente	En el tiempo previsto		
2.-	Mantenimiento y actualización de la Base de datos de personal		Excelente	En el tiempo previsto		
3.-	Elaboración de las Acciones de personal		Excelente	En el tiempo previsto		
4.-	Elaboración de los Roles de Pago;		Buena	En el tiempo previsto		
5.-	Formulación y actualización del Plan de Bienestar Social		Buena	En el tiempo previsto		
6.-	Formulación y actualización del Manual del talento humano;		Excelente	En el tiempo previsto		
7.-	Estudio de clima organizacional y seguridad laboral		Buena	En el tiempo previsto		
8.-	Registro de ingreso y salida al IESS;		Excelente	En el tiempo previsto		
9.-	Informe mensual de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual (POA);		Buena	En el tiempo previsto		
10.-	Informe mensual de seguimiento y evaluación del plan de Bienestar Social;		Buena	En el tiempo previsto		
PERFIL DEL PUESTO			PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		B	R	I	
1.-	Manejo de archivo y documentación		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.-	0		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.-	Subsistema de evaluación de personal		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.-	Conocimientos de informática y LOSEP		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.-	0		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.-	0		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.-	0		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.-	Losep		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.-	Manejo de archivo y documentación		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.-	0		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	ND	
2	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Medio	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.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
25	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
5	Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16	Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	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.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		100%	
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)		46,88%	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)		27,00%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)		9,17%	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)		9,17%	
TOTAL: (Resultado automático)		92,21%	
B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS			
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el período de evaluación) - Lista desplegable		%	
TOTAL: (Resultado automático)		0,0%	
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)			
	FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
A.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	92,21%	MUY BUENO
B.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,0%	
TOTAL (Resultado automático)		92,20%	

Fecha: 16-dic.-2021

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

Nombre: SANCHEZ CHOEZ PAUL ALEXANDER  
No. Cédula: 172362680-8

### Figura 10-3: Resultado

Fuente: GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADA AL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ.

Por la gran apertura brindada por el GAD de Cumandá se realizó la evaluación de desempeño obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 23-3:** Resultados obtenidos de la evaluación de desempeño

N°	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACIÓN					UNIDAD	CALIFICACIÓN ALCANZADA	
		Calidad y Oportunidad de los productos/servicios entregados	Conocimientos Específicos	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales	Sanciones Administrativas		%	NIVEL
1	MEDINA MAÑAY ELIANA MARIBEL	49,12%	28,34%	9,17%	7,67%	0%	Alcaldía	94,30%	EXCELENTE
2	MARIÑO URGILEZ ROBERTO PATRICIO	47,52%	26,19%	8,43%	7,28%	0%		89,42%	MUY BUENO
3	SUMBA AVILA LIBIA LILIANA	47,30%	27,76%	9,12%	7,56%	0%		91,74%	EXCELENTE
4	REA AMBOYA ANLLY BRILLITH	38,12%	26,08%	9,13%	8,12%	0%		81,45%	MUY BUENO
5	VACA MARQUEZ GUIDO ROBERTO	47,40%	26,80%	8,89%	7,83%	0%		90,92%	EXCELENTE
6	MUÑOZ SILVA JOSE SALVADOR	37,79%	27,66%	7,93%	9,97%	0%		83,35%	MUY BUENO
7	ESPINOZA CORDERO KATTY LORENA	43,14%	27,96%	8,19%	7,65%	0%		86,94%	MUY BUENO
8	FLORES VALENCIA JAIME DANILO	47,56%	26,14%	7,35%	8,14%	0%		89,19%	MUY BUENO
9	FREIRE ALBAN FREDI EFRAIN	42,36%	26,13%	8,56%	8,76%	0%		85,81%	MUY BUENO
10	YEPEZ BIMBOZA SOFIA MAGDALENA	44,35%	26,45%	8,17%	8,76%	0%		87,73%	MUY BUENO

11	GARCIA CALLE LORENA SELENIA	42,56%	27,14%	9,12%	7,16%	0%		85,9 8%	MUY BUENO
12	BARAHONA IBARRA CRISTIAN PAUL	48,65%	27,03%	9,11%	8,56%	0%		93,3 5%	EXCELEN TE
13	ROMERO VIQUE OLGA RAQUEL	43,35%	28,67%	7,89%	9,12%	0%		89,0 3%	MUY BUENO
14	MONTENEG RO ROBALINO ALEX VINICIO	48,26%	28,63%	6,99%	8,32%	0%	Direcció n Financier a	92,2 0%	EXCELEN TE
15	BALSECA URGILES PATRICIA VIVIANA	48,72%	27,79%	8,79%	8,98%	0%		94,2 8%	EXCELEN TE
16	BELTRAN VASQUEZ CARMEN DEL ROCIO	43,56%	25,12%	7,65%	8,56%	0%		84,8 9%	MUY BUENO
17	CHUQUISAL A CHAFLA MARIA TARGELIA	44,78%	28,01%	8,43%	7,49%	0%		88,7 1%	MUY BUENO
18	GALVEZ OBREGON JAVIER HERIBERTO	41,23%	26,09%	6,96%	9,25%	0%		83,5 3%	MUY BUENO
19	ZAMBRANO LOOR LILIA VIRGINIA	47,55%	28,79%	7,45%	7,59%	0%		91,3 8%	EXCELEN TE
20	LEMA OLMEDO SUSANA EDITH	48,67%	25,98%	7,13%	7,89%	0%		89,6 7%	MUY BUENO
21	LOPEZ VIQUE EDISON RUVEN	43,76%	26,88%	7,26%	8,67%	0%		86,5 7%	MUY BUENO
22	ORELLANA LUNAVICTO RIA ALEXANDR A PATRICIA	45,89%	27,76%	8,11%	9,04%	0%		90,8 0%	EXCELEN TE
23	RUMIGUAN O MANOBAND A KETTY LETICIA	41,98%	26,56%	7,35%	8,45%	0%		84,3 4%	MUY BUENO
24	PATATE TAMAY MERLY ELIZABETH	47,87%	25,96%	7,37%	8,23%	0%		89,4 3%	MUY BUENO
25	SANCHEZ CHOEZ PAUL ALEXANDE R	48,23%	27,00%	9,19%	8,12%	0%	Direcció n Administ rativa y Talento Humano	92,5 4%	EXCELEN TE
26	ROMERO CALLE	46,88%	27,00%	9,16%	9,26%	0%		92,3 0%	EXCELEN TE

	EDINSON CARLOS							
27	SILVA ESPINOZA JESSICA VIVIANA	41,57%	21,78%	6,69%	6,64%	0%	76,6 8%	SATISFAC TORIO
28	SANCHEZ YUQUI GABRIEL RICARDO	42,34%	27,67%	8,59%	6,34%	0%	84,9 4%	MUY BUENO
29	SALTOS GUARACA MILTON GONZALO	43,24%	27,66%	7,34%	7,79%	0%	86,0 3%	MUY BUENO
30	RAMOS GUAYLLAS ACA ROSALBA CECIBEL	46,76%	27,03%	6,79%	8,87%	0%	89,4 5%	MUY BUENO
31	RAMIREZ MOSQUERA DANILO ENRIQUE	43,87%	26,02%	7,78%	7,32%	0%	84,9 9%	MUY BUENO
32	ALARCON QUINTO FELIX ERASMO	41,79%	25,43%	7,12%	7,13%	0%	81,4 7%	MUY BUENO
33	CASCO SANCHEZ MARCO ALEXANDE R	49,12%	27,01%	7,14%	8,51%	0%	91,7 8%	EXCELEN TE
34	MONTES VELEZ LIDER BENITO	47,27%	26,65%	6,78%	8,73%	0%	89,4 3%	MUY BUENO
35	TORRES VERA MARIA CECILIA	46,67%	24,98%	6,96%	7,12%	0%	85,7 3%	MUY BUENO
36	OROZCO ANDRADE MADELYN ABIGAIL	45,89%	26,86%	6,46%	8,67%	0%	87,8 8%	MUY BUENO
37	MARTINEZ CUESTA JHOSSIMAR EDMUNDO	42,34%	25,91%	7,25%	7,79%	0%	83,2 9%	MUY BUENO
38	CRIOLO CAMAS LUIS ENRIQUE	46,89%	27,11%	7,46%	7,53%	0%	88,9 9%	MUY BUENO
39	ESPINOZA FREIRE LEONOR ODERAI	44,76%	27,23%	7,98%	8,11%	0%	88,0 8%	MUY BUENO
40	LOZA ROBALINO EMILY LISSBETH	43,56%	25,78%	6,96%	7,34%	0%	83,6 4%	MUY BUENO
41	VEGA AVEROS JORGE GEOVANNY	48,13%	24,96%	7,34%	6,79%	0%	87,2 2%	MUY BUENO
42	MOYA CISNEROS	42,78%	27,01%	6,25%	9,14%	0%	85,1 8%	MUY BUENO

	IRLANDA DEL PILAR							
43	CUNIN AGUILAR NIDIA EDITH	46,67%	26,94%	6,67%	8,95%	0%	82,56%	MUY BUENO
44	ZUÑIGA AYALA GLORIA JACINTA	41,54%	26,85%	7,48%	8,25%	0%	84,12%	MUY BUENO
45	ZUÑIGA TAMAY MARIO RODRIGO	43,78%	25,75%	7,79%	7,67%	0%	84,99%	MUY BUENO
46	ALCIVAR CHUMO JONATHAN VICENTE	46,13%	27,25%	7,58%	8,43%	0%	89,39%	MUY BUENO
47	CASTILLO VERGARA ROSA ANGELICA	43,98%	25,08%	6,35%	6,98%	0%	82,39%	MUY BUENO
48	ALARCON GALEAS LUIS OCTAVIO	47,67%	26,34%	7,25%	8,32%	0%	89,58%	MUY BUENO
49	TORRES ASQUI TANIA GABRIELA	42,56%	26,36%	7,12%	7,19%	0%	83,23%	MUY BUENO
50	PUMA SAYAY JENNY DEL PILAR	49,12%	24,09%	6,89%	8,31%	0%	88,41%	MUY BUENO
51	SILVA BUSTAN MARIUXI ESTEFANIA	43,14%	27,08%	6,24%	9,11%	0%	85,57%	MUY BUENO
52	ZABALA SILVA FRANCISCO JAVIER	48,35%	24,58%	6,23%	8,48%	0%	87,64%	MUY BUENO
53	VICUÑA URGILES RUBEN DARIO	46,23%	28,04%	7,89%	7,82%	0%	89,98%	MUY BUENO
54	ESPINOZA DARÍO WASHINGTON WILFRIDO	45,56%	27,27%	7,68%	7,94%	0%	88,45%	MUY BUENO
55	GAVILANES CONSTANTE CARLOS FERNANDO	44,32%	26,73%	8,75%	7,89%	0%	87,69%	MUY BUENO
56	HARO SANTILLAN JUAN ALCIDES	41,25%	24,80%	6,31%	5,78%	0%	78,14%	SATISFAC TORIO
57	HUACHICU LCA BUSTAMANTE DIEGO MARCELO	47,56%	27,66%	7,13%	8,34%	0%	90,69%	EXCELEN TE
58	NAVAS SANTANDER	43,78%	28,65%	8,90%	8,65%	0%	89,98%	MUY BUENO



	WILMAN RENE						Dirección de Servicios Municipales		
59	ORDOÑEZ RUIZ JOSE FERNANDO	41,45%	26,14%	7,58%	6,98%	0%		82,15%	MUY BUENO
60	PALACIOS MORA MANUEL OSWALDO	43,98%	28,43%	7,54%	7,32%	0%		87,27%	MUY BUENO
61	PANCHI MUÑOZ MANUEL MESIAS	48,67%	26,45%	7,12%	7,12%	0%		89,36%	MUY BUENO
62	RUIZ VERGARA HUGO ALEJANDRO	42,67%	27,14%	7,53%	6,87%	0%		84,21%	MUY BUENO
63	SORNOZA MACIAS MANUEL DE LA CRUZ	41,78%	27,78%	7,93%	8,67%	0%		86,16%	MUY BUENO
64	VERDEZOTO CRESPO WIDMAN ALFREDO	47,11%	28,67%	8,19%	6,91%	0%		90,88%	EXCELENTE
65	CORTES KIDMAN JAIRO ANTONIO	44,56%	28,63%	7,35%	6,94%	0%		87,48%	MUY BUENO
66	ARGUDO CELLA JORGE RAFAEL	43,89%	26,79%	8,56%	6,88%	0%		86,12%	MUY BUENO
67	LOZA SILVA STALIN LUIS	42,67%	25,12%	8,17%	7,61%	0%		83,57%	MUY BUENO
68	MANCHENO HUERTA ANGEL TELMO	46,76%	28,01%	9,12%	6,59%	0%		90,48%	EXCELENTE
69	QUEZADA GRANDA WILSON EDUARDO	42,13%	26,09%	9,11%	7,18%	0%		84,51%	MUY BUENO
70	RUILOVA ÁNGEL JONSON WASHINGTON	44,34%	26,79%	7,89%	8,59%	0%		87,61%	MUY BUENO
71	SIGUENCIA JATTY CESAR ANTONIO	44,67%	25,98%	6,99%	8,33%	0%		85,97%	MUY BUENO
72	GUAMAN PARAPI MARIA AURORA	41,90%	27,09%	7,89%	8,12%	0%		85,00%	MUY BUENO
73	MAÑAY PARAPI NAPO ESTUARDO	46,81%	24,79%	7,65%	8,15%	0%	87,40%	MUY BUENO	
74	BORJA AVENDAÑO ANGEL HUMBERTO	47,29%	25,98%	8,43%	8,45%	0%	90,15%	EXCELENTE	

75	PICHISACA GUAMAN SILVIO ROBERTO	42,14%	25,78%	6,96%	8,11%	0%		82,9 9%	MUY BUENO
76	SALAZAR MERINO GUIDO CLEMENTE	45,24%	24,59%	7,45%	7,17%	0%		84,4 5%	MUY BUENO
77	MOROCHO YANEZ CESAR PAUL	44,69%	24,59%	7,13%	6,51%	0%		82,9 2%	MUY BUENO
78	REA MEDINA ISRRAEL EMILIANO	41,89%	26,78%	6,89%	8,78%	0%		84,3 4%	MUY BUENO
79	ALULEMA TIXI SEGUNDO MANUEL	46,32%	25,94%	7,78%	7,11%	0%		87,1 5%	MUY BUENO
80	TAPIA VILLACRES JIMMY JAVIER	47,67%	25,89%	8,67%	8,93%	0%	Dirección de Obras Públicas	91,1 6%	EXCELEN TE
81	MORALES CASTILLO MARIA DIANA	40,67%	25,89%	6,24%	7,52%	0%		80,3 2%	MUY BUENO
82	ANDRADE ESPINOZA NAZRY JAVIER	45,68%	24,67%	7,32%	6,95%	0%		84,6 2%	MUY BUENO
83	ULLOA REYES MILTON RUBEN	48,96%	25,90%	6,79%	7,64%	0%		89,2 9%	MUY BUENO
84	DELGADO MOREIRA MARIA SOLEDAD	41,62%	24,62%	8,14%	7,12%	0%		81,5 0%	MUY BUENO
85	LEMA FREIRE KATHERIN GABRIELA	48,51%	25,78%	7,38%	7,14%	0%		88,8 1%	MUY BUENO
86	BERRONES SILVA WILSON TANCREDO	43,81%	23,90%	7,15%	6,78%	0%		81,6 4%	MUY BUENO
87	ESPINOZA TORRES JUAN MANUEL	48,60%	27,43%	8,37%	6,96%	0%		91,3 6%	EXCELEN TE
88	BELTRAN VASQUEZ MANUEL ANTONIO	47,30%	26,89%	6,42%	6,46%	0%		87,0 7%	MUY BUENO
89	CACERES VASQUEZ ISMAEL PATRICIO	38,12%	27,01%	6,98%	7,25%	0%		79,3 6%	SATISFAC TORIO
90	CABRERA PINEDA MANUEL AURELIO	47,40%	27,14%	7,89%	7,46%	0%		89,8 9%	MUY BUENO
91	ESPINOZA BASTIDAS	37,79%	26,24%	7,12%	7,98%	0%	79,1 3%	SATISFAC TORIO	

	EDISON DANIEL								
92	GARCIA BELTRAN WILSON GEOVANY	43,14%	25,38%	8,97%	6,96%	0%		84,45%	MUY BUENO
93	SAMANIEGO BASANTES OSCAR SAUL	47,56%	26,86%	6,23%	7,34%	0%		87,99%	MUY BUENO
94	ZAMBRANO ACURIO EDGAR EDUARDO	42,36%	25,45%	6,79%	6,25%	0%		80,85%	MUY BUENO
95	BARBA DELGADO VICTOR JESUS	44,35%	27,18%	7,19%	6,67%	0%		85,39%	MUY BUENO
96	BARRERA REA JOSE POLIVIO	42,56%	25,64%	7,69%	7,48%	0%		83,37%	MUY BUENO
97	CAZCO LEMACHE EDITHON EDUARDO	45,45%	27,09%	8,09%	8,78%	0%		89,41%	MUY BUENO
98	CURILLO JOSE MODESTO	43,35%	24,89%	7,56%	9,11%	0%		84,91%	MUY BUENO
99	FLORES ALDAZ CRISTIAN EDUARDO	44,26%	25,94%	6,67%	7,98%	0%		84,85%	MUY BUENO
100	GALARZA PARRA ABDON SALOMON	46,12%	24,79%	8,76%	8,76%	0%		88,43%	MUY BUENO
101	NIETO PAEZ ERICK FABRICIO	43,56%	24,78%	7,32%	7,69%	0%		83,35%	MUY BUENO
102	REINOSO RUILOVA LUISA RUBI	44,78%	23,97%	8,54%	9,73%	0%		87,02%	MUY BUENO
103	MEDINA SALAZAR KATHERINE MAITE	41,23%	23,58%	8,43%	8,95%	0%		82,19%	MUY BUENO
104	GUAMAN ILBAY JOSE LUIS	46,57%	24,89%	6,29%	8,61%	0%		86,36%	MUY BUENO
105	ACOSTA CHAVEZ KARLA BELEN	49,67%	26,79%	8,65%	7,94%	0%	Dirección de Planificación	93,05%	EXCELENTE
106	VILLA UVIDIA ANTONIO GUSTAVO	46,71%	26,83%	7,90%	7,62%	0%		89,06%	MUY BUENO
107	RIOS ABRIL PABLO GIOVANNY	43,76%	27,18%	8,12%	9,02%	0%		88,08%	MUY BUENO
108	VILLAGOMEZ COBOS ELVIA MARIETA	44,79%	28,74%	9,11%	8,91%	0%		91,55%	EXCELENTE

109	LEMA MIRANDA FRANKLIN XAVIER	45,89%	26,67%	6,39%	7,63%	0%	Registro de la Propiedad	86,5 8%	MUY BUENO
110	CAZORLA ARMAS JORGE ALEJANDRO	43,65%	25,82%	8,75%	7,08%	0%		85,3 0%	MUY BUENO
111	SANDOVAL PEREZ JHONATAN FERNANDO	41,98%	26,80%	6,67%	7,81%	0%		83,2 6%	MUY BUENO
112	VELASQUEZ SEVILLA JORDY JOSUE	47,87%	25,66%	6,14%	6,72%	0%		86,3 9%	MUY BUENO
113	ALMEIDA INCA EDGAR BAYRON	48,23%	28,19%	7,95%	8,64%	0%	Registro de la Propiedad	93,0 1%	EXCELEN TE
114	ALBAN ESPINOZA IRENE	45,63%	26,14%	6,98%	8,50%	0%		87,2 5%	MUY BUENO
115	AVALOS YUQUE EDWIN MIGUEL	47,78%	28,11%	7,89%	8,14%	0%		91,9 2%	EXCELEN TE
116	LOPEZ ORELLANA GLADYS MARINA	42,34%	26,45%	7,43%	8,77%	0%		84,9 9%	MUY BUENO
117	SANTILLAN HARO NARCISA ROSA	40,56%	23,89%	8,55%	8,95%	0%		81,9 5%	MUY BUENO
	<b>TOTAL, PONDERAD O</b>	<b>44,84%</b>	<b>26,44%</b>	<b>7,66%</b>	<b>7,91%</b>	<b>0%</b>		<b>86,7 8%</b>	<b>MUY BUENO</b>

Fuente: GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### 3.3.14.8. Análisis de la evaluación aplicada al GAD de Cumandá

Posterior a la evaluación de desempeño aplicada a los 117 funcionarios del Gad municipal del cantón Cumandá se obtuvieron los siguientes resultados: el municipio de Cumandá en índices generales obtuvo una calificación de 86,78% sobre un total de 100% de lo cual ligados la ley orgánica del servidor público (LOSEP) en su Art. 78 en su escala de calificación indica que el desempeño general del talento humano del municipio es Muy Bueno lo cual indica que posee un desempeño alto. Para la obtención del resultado porcentual total se consideró cuatro indicadores los cuales son: calidad y oportunidad de los productos o servicios entregados con un valor de 44,84% de un total de 50%, los conocimientos específicos con un valor de 26,44% de un total de 30%, las competencias técnicas con un valor de 7,66% de un total de 10%, las competencias conductuales con un valor de 7,91% de un total de 10%. en relación con las sanciones administrativas su valor es de 0% debido a que no se encontraron sanciones, quejas o inconformidades aplicadas a los servidores públicos y a su servicio prestado a la institución, en el

caso de existir quejas legalmente sustentadas se resta un valor de 4% de manera directa al puntaje total del servidor público. Al no existir dichas sanciones administrativas la calificación de la evaluación aplicada es de 86,78% Muy Bueno.

Una vez obtenido y analizado los resultados de cada factor se pudo evidenciar que el factor de conocimientos específicos representa una debilidad que tiene el gobierno de Cumandá específicamente el departamento de obras públicas, la cual se socializo y se puso a consideración del alcalde y los respectivos directores departamentales, donde se acordó diferentes estrategias como las capacitaciones orientadas a potencializar el conocimiento del talento humano de dicho departamento.

### Escala de calificaciones de la evaluación de desempeño

**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. ” (Ley Organica del Servidor Publico, 2020, pág. 47)

**Tabla 24-3:** Escala de calificaciones de la evaluación de desempeño

Escala de calificaciones		
Nº	Escala	Rango
1	Excelente	Igual o superior a 90,5%
2	Muy bueno	Entre el 80,5% y el 90,4%
3	Satisfactorio	Entre el 70,5% y el 80,4%
4	Regular	Entre el 60,6% y el 70,4%
5	insuficiente	Igual o inferior a 60,4%

Fuente: LOSEP, 2021

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

### 3.3.14.9. Análisis de Resultados del proceso de gobernación

**Tabla 25-3:** Análisis de resultados del proceso de gobernación del GAD Cumandá

FACTORES DE EVALUACIÓN							
	Calidad y Oportunidad de los productos/ servicios entregados	Conocimientos específicos	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales	Sanciones Administrativas	%	NIVEL
alcaldía	49,12%	28,34%	9,17%	7,67%	0%	94,30%	EXCELENTE
Concejal	42,36%	26,13%	8,56%	8,76%	0%	85,85%	MUY BUENO

Fuente: GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

En base al análisis de los resultados obtenidos del proceso de evaluación de desempeño el puntaje más alto en la gobernación corresponde a la alcaldía el cual tuvo una calificación de 94,30%, lo que equivale a excelente, esto debido a que el servidor público posee los conocimientos y las competencias técnicas y conductuales necesarias para un adecuado desempeño en todos los procesos de dirección supervisión y coordinación de planes cantonales, ordenamiento territorial y otros.

De igual manera se pudo identificar que tras la evaluación de desempeño aplicada a la gobernación, el menor puntaje corresponde al concejal, quien obtuvo una calificación de 89,42% equivalente a muy bueno. Esto debido a que sus competencias técnicas y conductuales son buenos en cuanto a la elaboración y manejo documental, mantiene una comunicación eficaz, el cual le permite adaptarse al cambio aportando mejoras a la municipalidad, en contraparte a los conocimientos específicos del puesto que son medianamente desarrolladas respecto manejo de técnicas administrativas.

### 3.3.14.10. Análisis de Resultados del proceso de habilitante de asesoría.

**Tabla 26-3:** Análisis de resultados del proceso de habilitante de asesoría del GAD Cumandá

FACTORES DE EVALUACIÓN							
	Calidad y Oportunidad de los productos/servicios entregados	Conocimientos específicos	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales	Sanciones Administrativas	%	NIVEL
Procurador sindico	48,65%	27,03%	9,11%	8,56%	0%	93,35%	EXCELENTE
Coordinador general	47,52%	26,19%	8,43%	7,28%	0%	89,42%	MUY BUENO

**Fuente:** GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

En base a la aplicación de la evaluación de desempeño y a los resultados obtenidos se pudo comprobar que la calificación más alta corresponde al Procurador Sindico, el cual obtuvo un resultado total de 93,35% lo que equivale a un rendimiento excelente, el funcionario posee competencias técnicas excelentes como un pensamiento estratégico que le permite comprender las necesidades de su entorno y establecer planes estratégicos acorde a las necesidades de la municipalidad.

De igual manera se pudo determinar tras el análisis de la evaluación de desempeño el menor puntaje en este proceso corresponde al Coordinador General, con una calificación total de 89,42%, lo que equivale a muy bueno, el servidor posee competencias conductuales muy buenas aportando flexibilidad y trabajo en equipo, esto le permite adaptarse a diferentes entornos de trabajo con personas y grupos diversos, así mismo posee amplios conocimientos del entorno organizacional que le permite comprender e interpretar las necesidades del municipio, en contraste con sus competencias técnicas debido a que son medianamente desarrolladas en cuanto a la dificultad que presenta al adaptarse y manejar paquetes informáticos y la limitada aplicación de la normativa de la gestión municipal.

### 3.3.14.11. Análisis de resultados del proceso de habilitante de apoyo

**Tabla 27-3:** Análisis de resultados del proceso de habilitante de apoyo del GAD Cumandá.

FACTORES DE EVALUACIÓN							
	Calidad y Oportunidad de los productos/servicios entregados	Conocimientos específicos	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales	Sanciones Administrativas	%	NIVEL
Asistente administrativo/a Director/a Financiera	48,72%	27,79%	8,79%	8,98%	0%	94,28%	MUY BUENO
Técnico/a de talento humano	41,57%	21,78%	6,69%	6,64%	0%	76,68%	SATISFACTORIO

**Fuente:** GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

En base a la evaluación aplicada al municipio, se pudo constatar que en este proceso de apoyo la mayor calificación corresponde Asistente Administrativo del Director Financiero la cual obtuvo una calificación total de 94,28% lo que equivale a un desempeño excelente, esto en relación a que las competencias conductuales y técnicas son buenas en relación al manejo de la normativa básica de la municipalidad, así como el uso y cuidado de los equipos de oficina, la planificación y el manejo de los recursos financieros necesarios.

De igual manera se pudo determinar que la calificación más baja de este proceso de evaluación de desempeño es del Técnico/a de Talento Humano, la cual obtuvo una calificación de 76,68% equivalente a satisfactorio, esto debido a que posee una orientación al servicio sobresaliente, demostrando interés a las necesidades del cliente interno y externo, identificando necesidades y

aportando soluciones adecuadas, además que posee un manejo adecuado de la normativa básica y paquetes informáticos. Las competencias técnicas del puesto son poco desarrolladas en cuanto a la organización de la información y la clasificación de la documentación para su registro.

### 3.3.14.12. Análisis de resultados del proceso agregado de valor

**Tabla 28-3:** Análisis de resultados del proceso agregado de valor del GAD Cumandá.

FACTORES DE EVALUACIÓN							
	Calidad y Oportunidad de los productos/servicios entregados	Conocimientos específicos	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales	Sanciones Administrativas	%	NIVEL
Técnico de Proyectos	49,67%	26,79%	8,65%	7,94%	0%	93,05%	EXCELENTE
Agente de control municipal	41,25%	24,80%	6,31%	5,74%	0%	78,14%	SATISFACTORIO

**Fuente:** GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

En base a los resultados de la evaluación de desempeño se pudo determinar que el mayor puntaje de este proceso la obtuvo el Técnico de Proyectos, con una calificación total de 93,05%, equivalente a excelente, esto debido a que posee conocimientos acordes a sus funciones en cuanto al manejo, gestión, supervisión y planificación de la documentación de los diferentes proyectos de la municipalidad, de igual manera mantiene una buena comunicación con los colaboradores, promoviendo el trabajo en equipo, el espíritu de cooperación y un adecuado clima laboral.

De igual manera, se pudo determinar que el menor puntaje del personal de procesos agregados de valor corresponde al puesto de Agente de Control Municipal, la cual obtuvo una calificación total de 78,14%, equivalente a satisfactorio, esto debido a que sus competencias conductuales están medianamente desarrolladas en cuanto a la orientación a los resultados y a la flexibilidad de trabajo, lo que impide aplicar la normativa básica para cada situación o procedimiento. En cuanto a sus competencias conductuales, posee un pensamiento crítico y analítico acorde a sus responsabilidades y funciones.



### 3.3.15. Estrategias de potencialización

Con los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño del talento humano del GAD Municipal del Cantón Cumandá, se procede a realizar una lista de correctivos en el cual brinde estrategias que potencialicen los servicios prestados.

**Tabla 29-3:** Estrategias de potencialización.

FACTORES EVALUADOS	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS DE POTENCIALIZACIÓN
Calidad y oportunidad de los productos o servicios entregados	44,84/50	Monitorear y dar seguimiento a las responsabilidades designadas a cada trabajador por parte del inmediato superior, con la finalidad que las actividades desarrolladas sean realizadas con éxito y en el tiempo indicado, mejorando el servicio prestado.
Conocimientos específicos	26,44/30	<p>Crear programas de capacitación por parte del responsable de manejar el talento humano del GAD de Cumandá, en el cual el personal desempeñe una correcta labor en sus actividades de acuerdo al perfil del puesto asignado.</p> <p>Monitorear las capacitaciones efectuadas para estimar los resultados obtenidos.</p>
Competencias técnicas	7,66/10	Guiar al talento humano del GAD Municipal de Cumandá con instructivos para el correcto manejo de las competencias establecidas para los puestos de trabajo.
Competencias conductuales	7,91/ 10	Fortalecer los conocimientos del personal con respecto a los conocimientos establecidos en el formato <b>IN-GEP-02-02-FOR-02</b> emitido por el Ministerio de Trabajo del Ecuador.
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>86,78/ 100</b>	

Fuente: GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

Realizado por: Salinas, K.; Armijos, E. 2021

Para alcanzar estas estrategias que potencialicen las actividades del GAD Municipal de Cumandá, es necesario aplicar acciones correctivas las mismas que se detalla a continuación.

### 3.3.15.1. Acciones correctivas

**Tabla 30-3:** Acciones correctivas.

Nombre de la estrategia	Capacitaciones.
<b>Objetivo</b>	Informar sobre los parámetros de evaluación de desempeño.
<b>Responsable</b>	Jefe de Talento Humano.
<b>Periodicidad</b>	Semestral.
<b>Alcance</b>	Empleados del Municipio de Cumandá.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar las capacitaciones de manera anticipada, a fin de que los involucrados asistan y adquieran toda la información necesaria sobre los parámetros de evaluación y en escenarios futuros se realice la evaluación de desempeño de manera exitosa.</li> <li>- Brindar los materiales necesarios en las capacitaciones, de manera que sirva como guía al personal capacitado y puedan llevar un correcto manejo de estas herramientas.</li> <li>- Controlar la asistencia del personal a las capacitaciones.</li> <li>- Crear canales de comunicación desde los altos mandos hasta el inmediato inferior, con la finalidad de que todo el personal conozca cuáles son los objetivos que se quieren lograr con estas estrategias.</li> <li>- Evaluar las capacitaciones impartidas a los participantes.</li> </ul>
<b>Presupuesto</b>	\$ 600 (presupuesto alusivo) El valor presupuestal final será establecido por el GAD municipal de acuerdo con sus requerimientos.
<b>Sistema de monitoreo</b>	Llevar un control y seguimiento por parte del departamento de Talento Humano, aplicando técnicas como la observación y evaluación, u otras de ser necesarios según el criterio de la persona responsable, efectuando informes sobre el grado de cumplimiento y avance de las actividades.

**Fuente:** GAD municipal del cantón Cumandá, 2021

**Realizado por:** Salinas, K.; Armijos, E. 2021

## CONCLUSIONES

- El marco teórico que respalda como guía y base para la evaluación del desempeño laboral del talento humano se llevó a cabo de manera satisfactoria, de igual manera las herramientas para la recopilación de información, las cuales demostraron que el GAD Municipal del Cantón Cumandá realiza evaluaciones del desempeño laboral del talento humano de forma empírica, en donde se pudo apreciar que muchos de sus colaboradores desconocen los parámetros que se deben efectuar para una correcta evaluación, descartando completamente que exista una comunicación efectiva impidiendo al cumplimiento de las metas y objetivos de este Municipio.
- La evaluación de desempeño laboral del talento humano del GAD Municipal del Cantón Cumandá se ejecutó a través del formato de evaluación, emitidos por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, los mismos que a través de un análisis de comparación de resultados obtenidos se concluye que el GAD Municipal obtiene resultados aceptables, ya que el Municipio de Cumandá en índices generales obtuvo una calificación de Muy Bueno.
- En base a la escala de calificación final establecida por el Ministerio de Trabajo y el análisis de ponderación general para brindar estrategias de potencialización, identificamos que los resultados obtenidos no alcanzan su mayor puntuación debido a la falta de capacitación del talento humano y sobre todo el carente seguimiento y monitoreo de este, impidiendo la preparación profesional.

## RECOMENDACIONES

- El departamento de talento humano o el personal encargado de llevar a cabo la evaluación de desempeño del GAD de Cumandá, debe capacitarse exhaustivamente con el fin de conocer y entender adecuadamente los parámetros de evaluación legalmente establecidos por los entes reguladores de la República del Ecuador, realizando evaluaciones constantes y creando canales de comunicación desde los mandos altos hasta el personal subordinado, ya que mediante el uso de esta herramienta se podrá servir de ayuda para brindar servicios de calidad a sus pobladores alcanzando los objetivos institucionales.
- Se recomienda al director responsable del departamento de talento humano establecer programas de capacitación para todo el personal del GAD de Cumandá, con el fin de impulsar adecuadamente sus habilidades, conocimientos y destrezas, dicho propósito les permitirá cumplir con las exigencias del entorno, así como mejorar los resultados obtenidos en este periodo.
- La persona responsable de llevar a cabo la evaluación de desempeño debe realizar un monitoreo y seguimiento constante, posterior a la obtención de los resultados alcanzados para potencializar las habilidades de cada uno de los trabajadores, con el fin de lograr las metas y objetivos institucionales brindando un servicio de excelencia.

## GLOSARIO

**Compensación:** Es un beneficio entregado por logros o trabajos realizados, el mismo que puede darse mediante dinero, objetos o servicios con el mismo valor de su trabajo. (Westreicher, 2018)

**Competitividad:** Es la capacidad que posee una persona u organización de lograr satisfacción con sus consumidores, posicionándose en el entorno. (Roldán, 2017)

**Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar los objetivos o metas propuestas independientemente de los recursos empleados. (Gestión, 2022)

**Eficiencia:** Es la capacidad de lograr objetivos o metas propuestas con menos recursos. (Gestión, 2022)

**Optimizar:** Es la acción de buscar o alcanzar mejores resultados, gestionando de mejor manera los recursos obtenidos en función de los objetivos que se quieren lograr. (Significados, 2020)

**Productividad:** Es la capacidad de desarrollar acciones o tareas en un periodo de tiempo, con recursos previamente establecidos. (Significados, 2022)

**Rendimiento:** Son los resultados obtenidos por la valoración de una acción. (López, 2018)

**Retroalimentación:** Es la acción de proporcionar información o criterios basados en resultados pasados con el fin de encontrar mejores resultados en escenarios futuros. (DELSOL, 2022)

**Sostenibilidad:** Es la manera en la que una empresa gestiona sus recursos para que sean eficientes, tanto para la empresa, el medio ambiente y la sociedad en general. (Acciona, 2017)

## BIBLIOGRAFÍA

- Acciona. (2017). *Que es la sostenibilidad* Recuperado de <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/>
- Acosta, K. (2018). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño en las ips de villavicencio meta.* (Tesis de pregrado, Universidad de los Llanos). Recuperado de: <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/916/RUNILLANOS%20ADE%200312P%20ANALISIS%20DEL%20PROCESO%20DE%20EVALUACION%20DE%20DESEMPE%20DIO%20EN%20LA%20IPS%20DE%20VILLAVICENCIO%20MERA.pdf;jsessionid=63FABF4FCE9291E9E4F7FD808FAC3C90?sequence=1>
- Acosta, K. (2018). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño en las ips de villavicencio, meta.*. Recuprado de <https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/731>
- Arias, F. (2015). *Investigación de Campo.*. Recuperado de <https://karenpulido.jimdofree.com/app/download/9548087369/Investigaci%C3%B3n+de+Campo.pdf?t=1545253266>
- Barcelo, J. (2017). *IMF Blog de Recursos Humanos.* Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Bernal. (2012). *Metodología de la Investigación: Descriptiva.* México: McGraw Hill.
- Bernal. (2014). *Método Inductivo.* Medellín: Edinco.
- Bohórquez, P. (2017). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad, 12*(3). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&nrm=iso)
- Campbell, O. S. (1993). *Campbell McCloy, Oppler y Saer.* Recuperado de: <http://liderazgoycomunicacion23.blogspot.com/2017/09/que-es-el-rendimiento-laboral.html>
- Castro, M. (2017). *Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la municipalidad provincial del Santa, Chimbote - 2017.* Recuperado de: [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis\\_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cedeño, M. (2018). *La administración por procesos en la dirección de administración de talento humano y su incidencia en la gestión de la calidad del gobierno autonomo descentralizado municipal de riobamba periodo 2015- 2016.* (Tesis de pregrado, UNACH). Recuperado: de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/4717>
- Chiavenato. (2009). *Rendimiento laboral.* Madrid: McGraw Hill.
- Costitucion de la republica del Ecuador. (2008). *Organizacion Territorial del Estado.* Ecuador:

- Lexis. Recuperado de: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Crisón, P. (2018). “*Evaluación del Desempeño del Talento Humano y los Procesos Administrativos en Instituciones de Educación Superior*”. (Tesis grado, UTA). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28268/1/32%20GTH.pdf>
- Curiel, L., Morales, V., Nieto, J., Quintero, M., & Santana, I. (2015). *Unidad 1. Propósitos de la evaluación del desempeño humano*. Obtenido de: <https://victorisai.wordpress.com/2015/08/30/unidad-1-propositos-de-la-evaluacion-del-der>
- Der, H. (2016). Experimentos en una ciencia no experimental. *Investigación Económica*, 72(295), 31-91. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/601/60144179002.pdf>
- ECUADOR. (2008). *Organización Territorial Del Estado*. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Escoffet, F. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje de servicio. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21(70). Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v21n70/1405-6666-rmie-21-70-00929.pdf>
- Fachelli, L. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: UAB.
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. Recuperado de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%20C%20Sergio.pdf>
- Gestión. (2022). *Diferencias Eficaz Eficiente Significado Conceptos*- Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- Gómez, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Grijalva, C. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *MktDescubre*, 9. Recuperado de: [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13750/1/mkt\\_n14\\_03.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13750/1/mkt_n14_03.pdf)
- Guambo, J. (2018). *Evaluación del desempeño al talento humano de la dirección provincial del ambiente de pastaza, puyo-ecuador periodo 2017..* (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8848>
- Guartán, O. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva*. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoLaboralDesdeUnaPerspectiva-7144062.pdf>
- Guevara, P. (2016). “*Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*”. (Tesis de grado, UTA.) . Recuperado de

- <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Guzmán, L. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 164-177.
- Hernández. (2009). *Metodología de la investigación: cuantitativa*. Madrid: McGraw Hill.
- Hernández. (2010). *Metodología de la investigación: Método analítico sintético*. Madrid: McGraw Hill.
- Herrera, C. (2018). *Sistema de evaluación del desempeño proyecto fin de máster de consultoría de recursos humanos en SIMUMAK*. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/23977/1/TFM000740.pdf>
- Ley Organica del Servidor Publico. (2020). *Del Subsistema de evaluacion de desempeño*. Quito: Lexis.
- López, J. (2018). *Rendimiento*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/rendimiento.html>
- Matabanchoy, Á. (2019). Efectos de la evaluación e desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador. *Scielo*, 179.
- Matabonchoy, A. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 187. Recuperado de: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/index>
- Montano, J. (2019). *Investigacion transversal*. Obtenido de Investigación Transversal: Características y Metodología: <https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>
- Orellana, P. (2020). *Evaluacion de desempeño*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>
- Pérez, O. (2021). *Que es la evaluacion 360 grados y que beneficios aporta a tu empresa*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Pérez, O. (2021). *Beneficios de una evaluacion de desempeno para tu empresa*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Ramírez, D., & Benavides, N. (2016). *Instructivo para Evaluación de desempeño*. Recuperado de: [https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/194/166/original/INSTRUCTIVO\\_PARA\\_EVALUACION\\_DEL\\_DESEMPE%C3%91O.pdf?1500380369#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20de, trabajo%20que%20realizan%20los%20trabajadores.&text=La%](https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/194/166/original/INSTRUCTIVO_PARA_EVALUACION_DEL_DESEMPE%C3%91O.pdf?1500380369#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20de, trabajo%20que%20realizan%20los%20trabajadores.&text=La%)
- Rodriguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Roldán, P. (2017). *Competitividad*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>



- Romero. (2017). *El estrés en el desempeño de los trabajadores de las áreas operativas en la empresa Durini Industria de madera C.A EDIMCA.* (Tesis de grado, UG) Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13629/1/WORD.pdf>
- Significados. (2022). *Significado de productividad* Obtenido de <https://www.significados.com/productividad/>
- Velásquez, C., & Velásquez, J. (2016). *Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias del personal administrativo en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.* Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/505/1/TAP77.pdf>
- Vinueza, V. (2017). *Evaluación del desempeño por competencias del gad municipal del cantón baños de agua santa, provincia del tungurahua, periodo 2016.* (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8694>
- Wachapa, F. (2019). *Evaluación del desempeño laboral del personal del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Mera, provincia de Pastaza, período 2017.* (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11425>
- Westreicher, G. (2018). *Definición de compesación* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/compesacion.html>
- WorkMeter. (2017). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas.* Recuperado de: [https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter\\_-\\_eBook\\_sobre\\_Rendimiento\\_Laboral.pdf?\\_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzgE6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&\\_hsmi=8750852](https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzgE6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852)



DIRECCION DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
Y LA INVESTIGACION  
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MSc  
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

## ANEXOS

### ANEXO A: NOMINA DEL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ.



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
**CANTÓN CUMANDÁ**



<i>N ro</i>	<i>NOMBRES Y APELLIDOS</i>	<i>CARGO</i>
<i>Alcaldía</i>		
1	MEDINA MAÑAY ELIANA MARIBEL	ALCALDESA
2	MARIÑO URGILEZ ROBERTO PATRICIO	COORDINADOR GENERAL
3	SUMBA AVILA LIBIA LILIANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A DE ALCALDÍA
4	REA AMBOYA ANLLY BRILLITH	Asistente Administrativa de Coordinación General
<i>Concejo Municipal</i>		
5	VACA MARQUEZ GUIDO ROBERTO	CONCEJAL
6	MUÑOZ SILVA JOSE SALVADOR	CONCEJAL
7	ESPINOZA CORDERO KATTY LORENA	CONCEJAL
8	FLORES VALENCIA JAIME DANILO	CONCEJAL
9	FREIRE ALBAN FREDI EFRAIN	CONCEJAL
10	YEPEZ BIMBOZA SOFIA MAGDALENA	SECRETARIA DE CONCEJO
11	GARCIA CALLE LORENA SELENIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A DE CONCEJO
<i>Procuraduría Síndica</i>		
12	BARAHONA IBARRA CRISTIAN PAUL	PROCURADOR SINDICO
13	ROMERO VIQUE OLGA RAQUEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO. P. SINDICA
<i>Dirección Financiera</i>		
14	MONTENEGRO ROBALINO ALEX VINICIO	DIRECTOR FINANCIERO

15	BALSECA URGILES PATRICIA VIVIANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A DIREC. FINANCIERA
16	BELTRAN VASQUEZ CARMEN DEL ROCIO	ASISTENTE DE TESORERÍA
17	CHUQUISALA CHAFLA MARIA TARGELIA	CONTADORA 1
18	GALVEZ OBREGON JAVIER HERIBERTO	CONTADOR 2
19	ZAMBRANO LOOR LILIA VIRGINIA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
20	LEMA OLMEDO SUSANA EDITH	ANALISTA DE RENTAS ENCARGADA
21	LOPEZ VIQUE EDISON RUVEN	RECAUDADOR MUNICIPAL
22	ORELLANA LUNAVICTORIA ALEXANDRA PATRICIA	TESORERA MUNICIPAL
23	RUMIGUANO MANOBANDA KETTY LETICIA	TÉCNICO/A DE PRESUPUESTO
24	PATATE TAMAY MERLY ELIZABETH	TÉCNICO/A DE RECAUDACIÓN EXTERNO(TRANSITO)
<i>Dirección Administrativa y Talento Humano</i>		
25	SANCHEZ CHOEZ PAUL ALEXANDER	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y TALENTO HUMANO
26	ROMERO CALLE EDINSON CARLOS	Asistente administrativo de DA y TH
27	SILVA ESPINOZA JESSICA VIVIANA	TÉCNICO DE TALENTO HUMANO
28	SANCHEZ YUQUI GABRIEL RICARDO	BODEGUERO
29	SALTOS GUARACA MILTON GONZALO	JEFE DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
30	RAMOS GUAYLLASACA ROSALBA CECIBEL	Analista Comp.Públic.
31	RAMIREZ MOSQUERA DANILO ENRIQUE	TÉCNICO DE SISTEMAS
32	ALARCON QUINTO FELIX ERASMO	MÉDICO OCUPACIONAL
33	CASCO SANCHEZ MARCO ALEXANDER	Técnico de Seguridad y Salud ocupacional
34	MONTES VELEZ LIDER BENITO	AUXILIAR DE ENFERMERÍA Y SERVICIOS VARIOS
35	TORRES VERA MARIA CECILIA	Fisioterapeuta
36	OROZCO ANDRADE MADELYN ABIGAIL	TÉCNICA DE INCLUSIÓN SOCIAL Y PROYECTOS MIES
37	MARTINEZ CUESTA JHOSSIMAR EDMUNDO	Técnico de Diseño Gráfico
38	CRIOLLO CAMAS LUIS ENRIQUE	TÉCNICO DE AUDIO Y SONIDO
39	ESPINOZA FREIRE LEONOR ODERAI	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA BIBLIOTECA

40	LOZA ROBALINO EMILY LISSBETH	Técnico/a de Gestión Documental y Archivo
41	VEGA AVEROS JORGE GEOVANNY	MIEMBRO DE LA JUNTA PROTECTORA DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
42	MOYA CISNEROS IRLANDA DEL PILAR	MIEMBRO DE LA JUNTA PROTECTORA DE DERECHOS DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
43	CUNIN AGUILAR NIDIA EDITH	MIEMBRO DE LA JUNTA PROTECTORA DE DERECHOS DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
44	ZUÑIGA AYALA GLORIA JACINTA	AUXILIAR DE SERVICIOS VARIOS
45	ZUÑIGA TAMAY MARIO RODRIGO	AUXILIAR DE SERVICIOS VARIOS
<i>Dirección de Servicios Municipales</i>		
46	ALCIVAR CHUMO JONATHAN VICENTE	DIRECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES
47	CASTILLO VERGARA ROSA ANGELICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES
48	ALARCON GALEAS LUIS OCTAVIO	TÉCNICO DE MEDIO AMBIENTE
49	TORRES ASQUI TANIA GABRIELA	Técnico de GESTIÓN Ambiental Y DESECHOS SÓLIDOS
50	PUMA SAYAY JENNY DEL PILAR	COMISARIO/A MUNICIPAL
51	SILVA BUSTAN MARIUXI ESTEFANIA	ADMINISTRADOR/A DE MERCADOS
52	ZABALA SILVA FRANCISCO JAVIER	ADMINISTRADOR/A DE CEMENTERIOS
53	VICUÑA URGILES RUBEN DARIO	SUPERVISOR DE GUARDIAS/agentes de control municipal
54	ESPINOZA ESPINOZA WASHINGTON WILFRIDO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
55	GAVILANES CONSTANTE CARLOS FERNANDO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
56	HARO SANTILLAN JUAN ALCIDES	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
57	HUACHICHULCA BUSTAMANTE DIEGO MARCELO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
58	NAVAS SANTANDER WILMAN RENE	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
59	ORDOÑEZ RUIZ JOSE FERNANDO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
60	PALACIOS MORA MANUEL OSWALDO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
61	PANCHI MUÑOZ MANUEL MESIAS	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
62	RUIZ VERGARA HUGO ALEJANDRO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
63	SORNOZA MACIAS MANUEL DE LA CRUZ	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
64	VERDEZOTO CRESPO WIDMAN ALFREDO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL
65	CORTES CORTES JAIRO ANTONIO	AGENTE DE CONTROL MUNICIPAL

66	ARGUDO CELLA JORGE RAFAEL	Recolección de Desechos Sólidos
67	LOZA SILVA STALIN LUIS	Recolección de Desechos Sólidos
68	MANCHENO HUERTA ANGEL TELMO	Recolección de Desechos Sólidos
69	QUEZADA GRANDA WILSON EDUARDO	Recolección de Desechos Sólidos
70	RUILOVA RUILOVA JONSON WASHINGTON	Recolección de Desechos Sólidos
71	SIGUENCIA JATTY CESAR ANTONIO	Limpieza de calles
72	GUAMAN PARAPI MARIA AURORA	Limpieza de calles
73	MAÑAY MAÑAY NAPO ESTUARDO	JARDINERO
74	BORJA AVENDAÑO ANGEL HUMBERTO	JARDINERO
75	PICHISACA GUAMAN SILVIO ROBERTO	JARDINERO
76	SALAZAR MERINO GUIDO CLEMENTE	JARDINERO
77	MOROCHO YANEZ CESAR PAUL	JARDINERO
78	REA MEDINA ISRAEL EMILIANO	JARDINERO
79	ALULEMA TIXI SEGUNDO MANUEL	FUMIGADOR
<i>Dirección de Obras Públicas</i>		
80	TAPIA VILLACRES JIMMY JAVIER	DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS
81	MORALES CASTILLO MARIA DIANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A DE OBRAS PUBLICAS
82	ANDRADE ESPINOZA NAZRY JAVIER	Jefe de fiscalización
83	ULLOA REYES MILTON RUBEN	FISCALIZADOR
84	DELGADO MOREIRA MARIA SOLEDAD	Asistente administrativo de TÍTULOS HABILITANTES
85	LEMA FREIRE KATHERIN GABRIELA	Técnica de Títulos habilitantes
86	BERRONES SILVA WILSON TANCREDO	Traslado / Recolección de desechos sólidos
87	ESPINOZA TORRES JUAN MANUEL	Asistentes operativos de maquinarias y vehículos
88	BELTRAN VASQUEZ MANUEL ANTONIO	MECÁNICO
89	CACERES VASQUEZ ISMAEL PATRICIO	AUXILIAR MECÁNICO DE MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS
90	CABRERA PINEDA MANUEL AURELIO	OPERADOR DE MOTONIVELADORA
91	ESPINOZA BASTIDAS EDISON DANIEL	OPERADOR DE RETROEXCAVADORA

92	GARCIA BELTRAN WILSON GEOVANY	OPERADOR DE RETROEXCAVADORA
93	SAMANIEGO BASANTES OSCAR SAUL	OPERADOR DE MAQUINARIA
94	ZAMBRANO ACURIO EDGAR EDUARDO	OPERADOR DE MAQUINARIA
95	BARBA DELGADO VICTOR JESUS	CHOFER MUNICIPAL
96	BARRERA REA JOSE POLIVIO	CHOFER
97	CAZCO LEMACHE EDITHON EDUARDO	CHOFER
98	CURILLO JOSE MODESTO	CHOFER
99	FLORES ALDAZ CRISTIAN EDUARDO	CHOFER
100	GALARZA PARRA ABDON SALOMON	CHOFER
101	GAVILANES MUÑOZ ANGEL JEREMIAS	CHOFER
102	PILCO MONTESDEOCA OCTAVIANO ECUADOR	CHOFER
103	MAQUISACA MOROCHO ESTALIN ESTUARDO	CHOFER
104	VELASCO VINUEZA JOSE LUIS	CHOFER
105	PALMA GUERRENO LUIS BOLIVAR	CHOFER
106	ARELLANO LOVATO JOSE SERGIO	MAESTRO DE OBRA
107	CURICAMA AUCANSELA LUIS ALBERTO	MAESTRO DE OBRA
108	GONZALEZ CALLE JAVIER ENRIQUE	MAESTRO DE OBRA
109	MAQUISACA GONZÁLEZ ROBINSON WILMO	ALBAÑIL
110	QUITO CUENCA CLEVER JOSE	ALBAÑIL
111	HURTADO CULCAY ELADIO GERARDO	JORNALERO
112	UZHCA CHUCAY FARQUER NERCILLO	JORNALERO
<i>Dirección de Planificación</i>		
113	NIETO PAEZ ERICK FABRICIO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
114	REINOSO RUILOVA LUISA RUBI	Asistente Administrativo/a de la Dirección de Planificación
115	MEDINA SALAZAR KATHERINE MAITE	JEFE/A DE PROYECTOS
116	GUAMAN ILBAY JOSE LUIS	ARQUITECTO PLANIFICADOR
117	ACOSTA CHAVEZ KARLA BELEN	Técnico de Proyectos

11 8	RIOS ABRIL PABLO GIOVANNY	Técnico de Proyectos
11 9	LEMA MIRANDA FRANKLIN XAVIER	Técnico de Diseño Hidrosanitario
12 0	SANDOVAL PEREZ JHONATAN FERNANDO	Técnico de Riesgos
12 1	VELASQUEZ SEVILLA JORDY JOSUE	TÉCNICO/A DE DISEÑO ESTRUCTURAL
12 2	VILLA UVIDIA ANTONIO GUSTAVO	JEFE/A DE AVALÚOS Y CATASTROS
12 3	VILLAGOMEZ COBOS ELVIA MARIETA	ASISTENTE DE AVALÚOS Y CATASTROS 1
12 4	CAZORLA ARMAS JORGE ALEJANDRO	ASISTENTE DE AVALÚOS Y CATASTROS 2
12 5	OÑATE BASTIDAS JOSE GABRIEL	TÉCNICO EN TURISMO
<i>Registro de la Propiedad</i>		
12 6	ALMEIDA INCA EDGAR BAYRON	REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL
12 7	ALBAN ESPINOZA IRENE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE LA REGISTRADURÍA
12 8	AVALOS YUQUE EDWIN MIGUEL	Técnico SINE / UAFE
12 9	LOPEZ ORELLANA GLADYS MARINA	asistente administrativa del registro de la propiedad
13 0	SANTILLAN HARO NARCISA ROSA	INSCRIPTORA - CERTIFICADORA

## DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO

### Teléfonos/Contactos:

(03) 2 326-160 (03) 2 326- 075  
(03) 2 326-105 (03) 2 327- 056  
(03) 2 326- 881

RUC: 0660001760001

✉ direccion.admyth@cumanda.gob.ec

Website: www.cumanda.gob.ec

📍 Abaón Calderón s/n y Simón Bolívar

CUMANDÁ – CHIMBORAZO – ECUADOR



**ANEXO B: FOTOGRAFÍAS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.**







## ANEXO C: ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL GAD DE CUMANDÁ.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral del talento humano, que colabora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere mejor. Marcar con una x cada respuesta.

### ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO

1. ¿Está usted de acuerdo con que se aplique la evaluación del desempeño laboral en el GAD del cantón Cumandá?

SI  NO

2. ¿Tiene usted el conocimiento necesario en cuanto a la evaluación del desempeño en especial sobre el formulario IN-GEP-02-02-FOR-02?

SI  NO

3. ¿El departamento de Talento Humano ha realizado evaluaciones de desempeño?

SI  NO

4. ¿Una vez realizada la evaluación de desempeño, es usted comunicado sobre el resultado de la misma?

SI  NO

5. ¿Si el resultado es satisfactorio usted cree que debería ser compensado?

SI  NO

6. ¿En caso de obtener una buena calificación que incentivo le gustaría ser participe?

Vacaciones  Económico

Capacitaciones  Ascenso

Otros

**ANEXO D: ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEPARTAMENTALES DEL GAD DE CUMANDÁ.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere mejor. Marcar con una x cada respuesta.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES**

1. ¿Usted conoce los parámetros que se utilizan en la evaluación de desempeño?  
 SI  NO
2. ¿En la evaluación de desempeño se ha aplicado el modelo de evaluación vigente al sector público (formulario IN-GEP-02-02-FOR-02)?  
 SI  NO
3. ¿Realizada la evaluación, notifica a los evaluados sobre el resultado de la misma?  
 SI  NO
4. ¿Usted considera que se deberían emplear otros modelos de evaluación de desempeño?  
 SI  NO
5. ¿Usted considera que beneficia al GAD del cantón Cumandá la aplicación de la evaluación de desempeño?  
 SI  NO
6. ¿La evaluación de desempeño tiene como finalidad la realización de un plan estratégico o de capacitación y elaborar planes de incentivos?  
 SI  NO
7. Señale que beneficios se obtienen al realizar la evaluación de desempeño
 

Mejoras para todos	<input type="checkbox"/>	Igualdad de compensaciones	<input type="checkbox"/>
Se establecen estándares y políticas	<input type="checkbox"/>	Clima laboral positiva	<input type="checkbox"/>
Ajuste de la cultura organizacional	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input checked="" type="checkbox"/>

**ANEXO E: ENCUESTA APLICADA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CUMANDÁ.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere mejor. Marcar con una x cada respuesta.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL JEFE DE TALENTO HUMANO**

1. ¿Usted trabaja de manera conjunta con los diferentes directores departamentales al momento de aplicar la evaluación de desempeño?  
SI  NO
2. ¿Comunica a los directores departamentales y a los trabajadores la hora y fecha cuando se va a realizar la evaluación de desempeño?  
SI  NO
3. ¿Usted considera que es beneficioso para el GAD de Cumandá aplicar la evaluación de desempeño?  
SI  NO
4. ¿Realiza la debida capacitación al personal sobre los diferentes parámetros a evaluar?  
SI  NO
5. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño al personal del GAD del cantón Cumandá?  
Cada mes   
Cada tres meses   
Cada seis meses   
Cada año
6. ¿una vez conocido los resultados de la evaluación de desempeño aplicada, se realiza un plan de acción para mejorar los resultados?  
SI  NO

**ANEXO F: CARTA DE AUSPICIO DEL GAD DE CUMANDÁ.**



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
CANTÓN CUMANDÁ**



Cumandá, 03 de mayo del 2021

Estimados  
ESPOCH  
Presente:

Por medio de la presente, nos complace como **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ**, permitir que Salinas Suquí Karen Meliza, con cédula de ciudadanía número 172102556-5, y, Armijos Pindo Edwin David, con cédula de ciudadanía número 060478825-7; estudiantes de la carrera de Administración de Empresas; realicen en esta institución, el tema de titulación denominado "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES AL TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO".

Agradecemos su atención.

Con sentimientos de distinguida consideración y estima.

Atentamente,





Sra. Eliana Maribel Medina Mañay  
**ALCALDESA**  
**GAD Municipal del cantón Cumandá**  
telf. 032326105 ext. 11  
Abdón Calderón s/n y Simón Bolívar  
Cumandá - Chimborazo - Ecuador  
alcaldia@cumanda.gob.ec

**Teléfonos/Contactos:**

(03) 2 326-160      (03) 2 326- 075  
(03) 2 326-105      (03) 2 327- 056  
(03) 2 326- 881

**RUC:** 0660001740001

 direccion.admyth@cumanda.gob.ec

**Website:** www.cumanda.gob.ec

 Abdón Calderón s/n y Simón Bolívar

**CUMANDÁ - CHIMBORAZO - ECUADOR**



## ANEXO G: GESTIÓN DE INFORMACIÓN.



**ESPOCH**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Cumandá 22 de junio del 2021

Paul Sánchez  
Psicólogo  
Jefe departamental del área de talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá

Su despacho

De nuestra consideración

Reciba un cordial y atento saludo, deseándole éxitos en sus funciones diarias.

Nosotros Karen Meliza Salinas Suqui y Edwin David Armijos Pindo, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quienes nos encontramos realizando la tesis sobre evaluación del desempeño laboral del talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá; provincia de Chimborazo. Con este antecedente y sabiendo que este tema será de utilidad ya que contribuirá como herramienta para una correcta administración del talento humano.

Solicitamos de la manera más gentil se nos facilite la dotación de información de la nómina del personal del GAD Municipal, organigrama estructural y el formato de evaluación de desempeño; necesarios para la elaboración de la mencionada tesis, con el fin de desarrollar de forma adecuada el trabajo de investigación

Por la favorable atención que brinde dar a ala presente anticipamos nuestro agradecimiento.

**Karen Meliza Salinas Suqui**

CC. 172102556-5

No de celular: 0982799520

Email ESPOCH: karen.salinas@espoch.edu.ec

**Edwin David Armijos Pindo**

CC. 060478825-7

No de celular: 0999792186

Email ESPOCH: edwin.armijos@espoch.edu.ec

Paulo  
22/06/21  
09:13.