



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON  
MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA  
EN EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
SUCRE**

**AUTORES:**

**INTRIAGO MOLINA PAOLO ANDRÉS  
MACÍAS VÉLEZ CAROLINA LISBETH**

**TUTORA:**

**LIC. ROSSANA DOLORES TOALA MENDOZA, MG.**

**CALCETA, MARZO 2021**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **Carolina Lisbeth Macías Vélez**, con cédula de ciudadanía 2300006430 y **Paolo Andrés Intriago Molina**, con cédula de ciudadanía 1315943959, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado por ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor a las Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autores sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



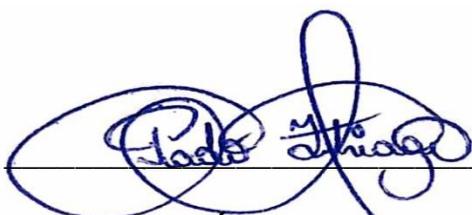
**PAOLO ANDRÉS INTRIAGO MOLINA**  
CC: 1315943959



**CAROLINA LISBETH MACÍAS VÉLEZ**  
CC: 2300006430

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**Carolina Lisbeth Macías Vélez**, con cédula de ciudadanía 2300006430 y **Paolo Andrés Intriago Molina**, con cédula de ciudadanía 1315943959, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



**PAOLO ANDRÉS INTRIAGO MOLINA**

**CC: 1315943959**



**CAROLINA LISBETH MACÍAS VÉLEZ**

**CC: 2300006430**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

**LIC. ROSSANA DOLORES TOALA MENDOZA, MG.** certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE**, que ha sido desarrollado por **CAROLINA LISBETH MACÍAS VÉLEZ** y **PAOLO ANDRÉS INTRIAGO MOLINA**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



---

**LIC. ROSSANA DOLORES TOALA MENDOZA, Mg.**

**CC: 1310973191**

**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE**, que ha sido desarrollado por **CAROLINA LISBETH MACÍAS VÉLEZ** y **PAOLO ANDRÉS INTRIAGO MOLINA**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



**ING. DIANA YASBETH RADE LOOR M. SC CC: 1310475767 PRESIDENTA  
DEL TRIBUNAL**



**AB. CARLOS ENRIQUE TORRES FUENTES, M. SC  
CC: 1306253509**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



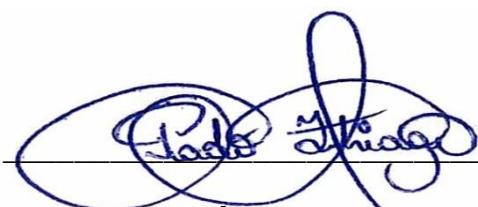
**LIC. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES, M. SC CC: 1305863415  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por protegernos durante todo el camino de aprendizaje y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de nuestra vida.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por abrirnos las puertas de la enseñanza, también les agradecemos a los docentes por la confianza, apoyo y dedicación que con la luz de sus conocimientos iluminaron nuestra mente para poder llegar a la meta.

A nuestra tutora y miembros del tribunal, por ser parte de este recorrido en nuestra vida educacional y profesional, por el conocimiento que nos han inculcado en la trayectoria de la investigación y así también para el cumplimiento de nuestra tesis.



**PAOLO ANDRÉS INTRIAGO MOLINA**  
CC: 1315943959



**CAROLINA LISBETH MACÍAS VÉLEZ**  
CC: 2300006430

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida profesional.

A mis madres, Carmen Uberta Vélez Vera y Verónica Sarina Cedeño por ser pilares fundamentales en mi vida y para quienes dedico este gran triunfo, porque sin ustedes esto no habría sido posible, gracias por creer en mí y por siempre estar a mi lado.

En especial a la memoria de mi padre, Iber Laudino Macías Sánchez, gracias por sus enseñanzas y valores inculcados día a día que siempre tendré presente y que nos cuida desde el cielo, vivirás en mi mente y en mi corazón eternamente, a mi otro papá Carlos García por darme su apoyo y ayudarme a seguir adelante, y por creer en mí capacidad para conseguir esta anhelada meta.

A mi hermana Karina Elizabeth Macías Vélez, quien me apoyó y estuvo en los momentos que la necesite para obtener hoy mi triunfo.

A mi familia por ser apoyo y pilar de estabilidad emocional, económica y moral; aquellos que, con palabras de ánimo y de motivación me ayudaron a alcanzar mis sueños, mi infinito agradecimiento.

Finalmente, a mis verdaderos amigos que me permitieron entrar en sus vidas durante estos años de convivir dentro del salón de clases que de una u otra manera contribuyeron para el logro de mis objetivos.



---

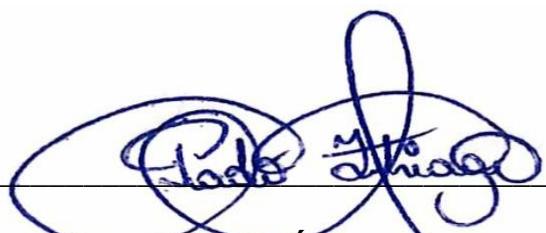
**CAROLINA LISBETH MACÍAS VÉLEZ**

## DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico a Dios nuestro creador, por ser el que nos cuida, ampara y guía en nuestras vidas.

A mis padres y hermanos por apoyarme e inculcarme valores de responsabilidad y perseverancia para alcanzar mis sueños y metas.

Además, quiero agradecer infinitamente a aquellos que me enseñaron a luchar por objetivos claros y propósitos de vida, que me ayudaron a forjar el conocimiento y sobre todo a mis familiares que siempre me educaron con el ejemplo.



**PAOLO ANDRÉS INTRIAGO MOLINA**

## CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vii
CONTENIDO GENERAL .....	ix
CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS .....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
KEYWORDS .....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.4. IDEA A DEFENDER .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. DESEMPEÑO LABORAL .....	7
2.1.1. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO .....	8
2.1.1. OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	10
2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	10
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	12
2.2.2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	12
2.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	13

2.3.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS .....	13
2.3.3. FORMULARIO EVAL-01 .....	15
2.3.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	16
2.4. RENDIMIENTO LABORAL .....	17
2.4.1. MODELOS DE RENDIMIENTO LABORAL .....	19
2.5. PRODUCTIVIDAD.....	21
2.5.1. PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	21
2.5.2. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	23
2.5.3. TIPOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD .....	24
2.6. PLANES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	25
2.7. SERVICIO PÚBLICO.....	26
2.7.1. EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SECTOR PÚBLICO .....	28
2.7.1.1. EFICIENCIA.....	28
2.7.1.2. EFICACIA .....	29
2.8. SERVIDOR PÚBLICO .....	30
2.8.1. RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	31
2.8.2. MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	32
2.8.3. ÁMBITO LEGAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	32
2.9. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	33
2.9.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO .....	34
2.9.2. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE .....	35
2.9.3. COMPETENCIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE .....	36
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	37
3.1. UBICACIÓN.....	37

3.2. DURACIÓN.....	37
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	37
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	37
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	38
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	38
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	38
3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	39
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO.....	39
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	39
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO .....	40
3.5.4. MÉTODO SINTÉTICO .....	40
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.5.1. OBSERVACIÓN.....	40
3.5.2. ENTREVISTA .....	41
3.5.3. ENCUESTA .....	41
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
FASE 1: ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2019 DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE. ....	42
FASE 2.- DETERMINAR LA INCIDENCIA ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE .....	42
FASE 3.- PROPONER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE.....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44

4.1. FASE 1: ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2019 DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1.1. ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE .....	44
4.1.2. TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2019. ....	45
4.1.3. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	47
4.2. FASE 2: DETERMINAR LA INCIDENCIA ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE .....	48
4.2.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	48
4.2.2. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	48
4.3. FASE 3: PROPONER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE ...	61
4.3.1. DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS.....	62
4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS CON LOS INVOLUCRADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	68
5.1. CONCLUSIONES.....	69
5.2. RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	78
ANEXO 1. ENTREVISTA .....	79
ANEXO 2. RESULTADOS DEL MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL VIGENTE .....	80
ANEXO 3. APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE. ....	84

ANEXO 4. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE. ....85

## CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Etapas del desempeño laboral .....	9
<b>Tabla 2.2.</b> Tipos de evaluación de desempeño .....	16
<b>Tabla 2.3.</b> Factores que intervienen en el desempeño laboral. ....	17
<b>Tabla 2.4.</b> Indicadores de Productividad .....	24
<b>Tabla 2.5.</b> Principios de los servicios públicos. ....	27
<b>Tabla 5.1.</b> Diferencias entre el modelo de desempeño EVAL-01 y evaluación de desempeño por competencias.....	67

### FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Características del Servicio Público .....	26
<b>Figura 2.2.</b> Misión, Visión, Valores Institucionales del GAD de Sucre .....	35
<b>Figura 3.1.</b> Mapa satelital de la ubicación del GAD del Cantón Sucre .....	36
<b>Figura 4.1.</b> Calificación del jefe inmediato de los evaluados. ....	45
<b>Figura 4.2.</b> Calificación total de los servidores públicos. ....	45
<b>Figura 4.3.</b> Cantidad de la categorización servidores públicos. ....	46
<b>Figura 4.4.</b> Género de los encuestados. ....	48
<b>Figura 4.5.</b> Edad de los encuestados. ....	48
<b>Figura 4.6.</b> Nivel de instrucción de los encuestados. ....	48
<b>Figura 4.7.</b> Evaluación de desempeño como aspecto positivo. ....	50
<b>Figura 4.8.</b> Importancia de la evaluación de desempeño. ....	51
<b>Figura 4.9.</b> Importancia de los objetivos que brinda la evaluación de desempeño .....	52
<b>Figura 4.10.</b> Beneficios de la evaluación de desempeño. ....	53
<b>Figura 4.11.</b> Nivel del rendimiento laboral. ....	54
<b>Figura 4.12.</b> Motivos del bajo rendimiento laboral .....	55
<b>Figura 4.13.</b> La evaluación de desempeño fomenta la eficacia y eficiencia. ...	56
<b>Figura 4.14.</b> Cumplimiento de los indicadores. ....	57
<b>Figura 4.15.</b> Importancia de las capacitaciones. ....	58
<b>Figura 4.16.</b> Mejora en la calidad de los servicios. ....	59
<b>Figura 4.17.</b> Consideración del modelo EVAL-01. ....	60

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. El desarrollo del trabajo dio paso a la fundamentación de carácter científico y metodológico del panorama expuesto. Se inició con el análisis de los resultados establecidos para comprender las falencias del modelo vigente, a fin de corregir los puntos críticos y de mayor relevancia. Luego se analizaron todos los indicadores para discutir la viabilidad del modelo EVAL – 01. Se aplicó una entrevista a la directora del Departamento de Talento Humano, para recabar información y opiniones respecto a este mecanismo de evaluación, asimismo se hizo la indagación de los antecedentes referenciales causa – efecto de posibles incógnitas. Mediante una encuesta realizada a 111 servidores públicos de la institución, se logró establecer la posición de los mismos respecto al rendimiento generado. Los métodos aplicados determinaron que en la evaluación de desempeño laboral 2019 aproximadamente un 90% de los colaboradores cumplen con las actividades encomendadas y el 72% señaló que el rendimiento laboral es bajo. Finalmente, se elaboró la propuesta del nuevo modelo funcional con la intención de beneficiar el desempeño laboral de los trabajadores y de la entidad como tal.

## **PALABRAS CLAVE**

Evaluación de desempeño laboral, rendimiento laboral, servidores públicos, productividad.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to determine the incidence of job performance evaluation on the performance of public servants of the Decentralized Autonomous Government in Sucre canton. The work development gave way to the scientific and methodological foundation of the exposed panorama. It began with the analysis of the established results to understand the shortcomings of the current model, in order to correct the critical and most relevant points. Then all the indicators were analyzed to discuss the viability of the EVAL - 01 model. An interview was applied to the management of the Department of Human Talent, to gather information and opinions regarding this evaluation mechanism, and the background was also investigated Referential cause - effect of possible unknowns. Through a survey of 111 public servants of the institution, it was possible to establish their position regarding the generated performance. The applied methods determined that in the 2019 work performance evaluation approximately 90% of the collaborators comply with the assigned activities and 72% indicated that the work performance is low. Finally, the proposal of the new functional model was elaborated with the intention of benefiting the work performance of the workers and of the entity as such.

## **KEYWORDS**

Evaluation of job performance, job performance, public servants, productivity

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El desempeño, dentro del contexto laboral aplicable en las instituciones sujetas a principios, objetivos y metas considerando el servicio social, se remite bajo estructura de supremacía estatal. En tal medida, la influencia y designación de responsabilidades en el puesto ocupacional, además de la búsqueda de mecanismos de rendimiento de los servidores públicos, permite definir el alcance y supuestos resultados previstos en el tiempo. La órbita, que acoge las instituciones es seriamente afectada, cuando se irrumpe en las normativas e indicadores de desempeño, sustentados y atribuidos en los procesos.

El desempeño laboral es definido como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados que tengan relación con el trabajo, de igual forma con el grado de ausentismo, que tiene como fin descubrir en qué escala es productivo el funcionario y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro (Orozco, 2018).

Su objetivo es medir el desempeño del trabajador, lo que también está determinado como el nivel de cumplimiento de su labor la misma, está orientada en la obtención de información con base en el resultado de su desempeño. En la práctica el sistema de evaluación de desempeño, representa la valoración eficaz del rendimiento de los servidores públicos, lo que a su vez resulta el principal foco administrativo para obtener resultados de los posibles errores en la estructura interna de la institución.

Cuando aumenta el burocratismo en las instituciones, se da apertura hacia la distorsión sobre la dirección de los objetivos, además se toman en consideración las metas que pueden estar expuestas hacia escenarios confusos. En efecto, aumenta el riesgo de distorsión en la comunicación institucional, que no solo congrega el alto grado de desmotivación, sino que también reduce la productividad, repercutiendo directamente en los costos y en la complejidad de

procesos sin agregar valor al usuario, entorno que ha afectado el desempeño de las funciones del personal (Palomino y Quinto, 2018).

En el contexto ecuatoriano, es necesario preservar el recurso humano como mecanismo indispensable para el proceso productivo. En tal medida, la administración de recursos humanos debe evaluar el desempeño de los servidores, ya que de esta manera se contribuye a la medición y optimización del desarrollo personal y profesional de los individuos en su beneficio.

El desempeño laboral de cada organización derivada del estado, a partir de su creación y en plena ejecución de sus funciones, ha tenido que desempeñar sus actividades conforme a dos contextos que se plantean de la siguiente manera; en primer instancia, la finalización de los objetivos a fin de culminar las metas sujetas al orden social, político y económico, y en segundo orden, la operatividad eficiente y eficaz al momento de alcanzar resultados que optimicen los procesos, además que gestione los recursos humanos por competencias y con base en el cumplimiento, afiance su estructura organizacional de manera adecuada en relación a sus estrategias a través de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (Indacochea *et al.*, 2018).

A nivel nacional la evaluación de desempeño laboral es una herramienta fundamental para cualquier organización que contribuye en la mejora del cumplimiento de los colaboradores y de manera general en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución. Es por esto que cada día se da mayor prioridad a la gestión de los recursos humanos, para lograr la mejora del desempeño institucional. En consecuencia, las instituciones gubernamentales utilizan matrices de: competencias, encuestas y entrevistas a empleadores, y jefes inmediatos que en ocasiones carecen de objetividad o sustento matemático y de la debida alineación a la estrategia, lo que imposibilita las potencialidades que posee el proceso.

En este contexto, las instituciones públicas disponen la aplicación de procedimientos que alienten la optimización del talento humano, mediante herramientas de evaluación. En consecuencia, la exigencia por optimizar las

categorías de la eficiencia y eficacia en el uso del talento humano, son básicas para promover el desarrollo de medidas evacuatorias, por tanto, han adquirido trascendencia a partir del auge de los sistemas de gestión de calidad total. Lo expuesto en las anteriores líneas, guarda relación con la importancia de las herramientas de gestión, que es proveer valor de referencia, a partir de la comparación entre las metas planeadas y el objetivo logrado, en tal virtud son imprescindibles en cualquier valoración del personal que se desee conciliar (Kraenau *et al.*, (2015).

Una vez mencionado lo anterior se describe que el proceso de evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a detectar debilidades, destrezas, competencias y aptitudes del talento humano, con la intención de conseguir que los individuos realicen el trabajo de manera óptima e incrementar la motivación en el cumplimiento de sus funciones.

El Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (2018), Capítulo VII Del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Art. 216 determina que:

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. (pág. 58).

En tal medida, la administración misma debe evaluar el desempeño, para contribuir con la medición y optimización del desarrollo personal y profesional. No obstante, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Sucre, de acuerdo al diagnóstico desarrollado a través de entrevista no estructurada a la jefa del departamento de Talento Humano, se pudo establecer que el mecanismo utilizado para medir el rendimiento de los servidores públicos

en cada una de las áreas que conforman la institución, no es lo suficientemente efectiva para dar cumplimiento a los objetivos.

Además, la aplicación del instrumento de evaluación establecido por el Ministerio de Trabajo Formulario mrl-eval-01, genera resultados que impiden obtener claridad y transparencia. Por tal razón, es importante la elaboración de una propuesta de modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias en torno a la necesidad de crear una herramienta eficaz, que permita la integración de programas de capacitación, y el desarrollo de habilidades, en aras que el personal desempeñe correctamente sus funciones. Por lo antes expuesto, se formula como problema a resolver lo siguiente:

¿Cómo mejorar el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucre?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La evaluación del desempeño laboral actúa como una herramienta, que permite influir en el rendimiento de los servidores públicos, además posibilita la implementación de estrategias, enfocadas en aspectos concretos de desenvolvimiento ocupacional. Este mecanismo, está compuesto por indicadores de medición laboral, a fin de detectar las posibles falencias o déficit en el desarrollo de las funciones impuestas en el cargo. Proceso que termina siendo fundamental dentro de las competencias y productividad de la institución.

La presente investigación se justifica de manera legal a través de la LOSEP (2018), en el Capítulo VI del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Art. 76 establece que:

El Subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamenta en

indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas.

En este sentido la evaluación del desempeño laboral es un instrumento que permite mejorar el recurso humano, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la institución en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación, siendo fundamental preservar los recursos humanos como mecanismo indispensable para el proceso administrativo.

Por lo tanto, esta investigación se justifica de manera económica, ya que la propuesta de un nuevo modelo de evaluación busca mejorar el rendimiento de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre generando beneficios y el desarrollo del personal a fin de obtener ventajas competitivas y productividad lo que a su vez se verá reflejado en la optimización de los recursos. Asimismo, se justifica de manera social ya que un adecuado mecanismo de evaluación del personal permite trabajar hacia los objetivos planteados, ofreciendo un mejor servicio para la ciudadanía.

Los mecanismos de investigación asociados a la recopilación de información proveniente del objeto de estudio y de los involucrados en la problemática establecida, comprende la utilización de técnicas e instrumentos como: la observación, entrevista y la encuesta, que permiten sustentar con métodos científicos los resultados del proceso de la investigación.

Finalmente se justifica de manera metodológica, ya que los resultados de esta investigación permite considerar la importancia de la información estadística relacionada con la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre, siendo fundamental conocer aspectos como el ambiente laboral, eficiencia, puntualidad, objetivos alcanzados, trabajo en equipo, entre otros, que

contribuyen en el rendimiento de los servidores y sirven como antecedente en futuras investigaciones

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre para el incremento de la productividad.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✦ Analizar los resultados de la evaluación de desempeño laboral 2019 del GAD Municipal del cantón Sucre.
- ✦ Determinar la incidencia entre la evaluación de desempeño laboral y el rendimiento de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre.
- ✦ Proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias, para el GAD Municipal del cantón Sucre.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias, permite mejorar el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, incrementando los niveles de productividad.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. DESEMPEÑO LABORAL

Chiang (2015) define al desempeño laboral como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. En tal virtud el desempeño es el acto de cumplir favorablemente una actividad o actividades encomendadas, se constituye en un factor relevante contar con personal pertinente y comprometido con los objetivos estratégicos institucionales. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, que, a su vez, influyen directamente en los resultados.

En función a las acciones que realiza el talento humano, es necesario comprender y analizar las capacidades, actitudes y conductas de los trabajadores, ya que estas últimas son las que impulsan su rendimiento. Lo descrito en las líneas anteriores, además, atribuye al conocimiento de determinadas características propias del desenvolvimiento del personal, lo que lograría un mayor rendimiento, en pro de mejora de la productividad de los servidores y el servicio que se ofrece.

Así también el uso de las Tecnologías de la Información (TI) han tomado espacio en la optimización del desempeño laboral de las instituciones gubernamentales, de tal manera que los responsables de la conducción de los servidores públicos deben utilizar herramientas tecnológicas para el monitoreo y seguimiento de las actividades realizadas por el colectivo interno de las organizaciones.

(Indacochea *et al.*, 2018, p. 362).

Por tal razón todo proceso, que toma en cuenta el desempeño de los colaboradores de una institución, debe ser estructural y sistemático. La evaluación influirá sobre los futuros comportamientos, determinando el grado de productividad del funcionario, pero adicionalmente el nivel de eficiencia con que se realizan las tareas asignadas al interior de la institución.

### 2.1.1. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO

La evaluación de desempeño laboral es importante porque constituye una herramienta de gestión del talento humano, que permite aclarar y hacer seguimiento a las actividades individuales y grupales para el logro de los objetivos institucionales. El talento humano de cualquier entidad es el principal bien intangible participante en el ciclo productivo de las entidades.

El ser humano ha descubierto la importancia de administrar los talentos existentes en el medio, creando organizaciones adecuadas que permitan alcanzar un desarrollo dentro de un contexto social y económico satisfactorio (Garcés y Matellán, 2016). En otras palabras, se debe dar cabida a la importancia de los procesos y las actividades atribuidas en áreas específicas, dado el caso que a nivel internacional el factor económico ha girado alrededor del puesto de trabajo. Las instituciones cumplen con labores más complejas, mientras que los procesos de gestión del talento humano toman mayor prestigio como un mecanismo de desarrollo colectivo.

Dentro del régimen en el que las instituciones gubernamentales se encuentran establecidas, la evaluación del talento humano es realizada fundamentalmente en el ámbito del desempeño de cada una de sus actividades y responsabilidades, se trata de tener una estimación aproximada respecto de los resultados efectivos alcanzados por el funcionario. Así también, el propósito de la evaluación del desempeño laboral, tiene como propósito fundamental otorgar al funcionario información que le permita corregir su desempeño (Espinosa, 2019).

Hernández (2018) explica cinco etapas que se utilizan en el desempeño laboral, las mismas que se detallan en la tabla 2.1, a continuación, se muestra una breve descripción en cada una de ellas:

**Tabla 2.1.** Etapas del desempeño laboral

Etapas	Conceptos
--------	-----------

<b>Conceptualización:</b>	Visualiza un óptimo desempeño laboral a nivel institucional.
<b>Desarrollo:</b>	Determina que el desempeño actual se está desarrollando en función a la planificación.
<b>Implementación:</b>	La institución toma control de su propio desarrollo, dicta las pautas que el funcionario debe cumplir.
<b>Retroalimentación:</b>	Proceso mediante el cual el funcionario luego de una evaluación conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades. Esta información le permite mejorar su desempeño laboral personal y corporativo.
<b>Evaluación:</b>	Procedimiento en donde se monitorea que el desempeño del colaborador se desarrolle en concordancia los objetivos de la institución.

**Fuente:** Hernández, 2018.

Para Herrera *et al.*, (2019) los servidores públicos cumplen con la función de realizar sus actividades de manera eficiente y priorizan la retroalimentación basado en el proceso de evaluación en el desempeño laboral para calificar la calidad de atención. Existen ciertas falencias en cuanto a la realización de las evaluaciones informales, ya que tienden a ser importantes, y requieren de un sistema formal de retroalimentación que identifique a las personas que exceden o cumplen lo que se espera y así como a los que no lo hacen. Este mecanismo de evaluación es sistemático, de carácter formal y periódico para medir la efectividad con que los servidores públicos alcanzan los objetivos, proyecciones y resultados periódicos acorde a las responsabilidades de su ocupación.

Sobre el mismo acápite Hernández (2018) manifiesta que la evaluación es llevada a cabo por los encargados departamentales y jefes o supervisores inmediatos, de tal forma que se orienten sus conocimientos con las acciones, para concretar resultados clave permitan atraer resultados relevantes y satisfactorios.

Así mismo, la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de instituciones estatales representa un mecanismo en el que se visualizan aspectos negativos y positivos del trabajo que realizan cada uno de los departamentos y dependencias. De la misma forma se puede identificar sus

fortalezas y debilidades, así como se evidencia el nivel del rendimiento de cada uno de los evaluados en función de los resultados esperados y de acuerdo a la planificación.

### **2.1.1. OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Hernández (2018) indica que, los objetivos básicos de un proceso de evaluación del desempeño pueden ser considerados en los aspectos que se presentan a continuación: buscar las condiciones adecuadas para el desarrollo del talento humano tomando en cuenta su plena aplicación, que permitan potenciar el contingente humano en función de su productividad enmarcando siempre dentro de lo que constituye la administración, ofrecer oportunidades de crecimiento individual y corporativo, pero además, proporcionar condiciones de efectiva participación a todos los involucrados de la institución.

En este contexto, trata de focalizarse el alcance de los objetivos sobre determinados principios y fines, mismos que se han sido diseñados para respaldar las estrategias que después se medirán con base a resultados, debido a esto se pone en consideración el cumplimiento de la misión, visión y metas institucionales.

Se determina que los objetivos del proceso de evaluación de desempeño están correlacionados con la productividad de los servidores públicos, gradualmente, de tal manera que se consideran condiciones básicas para interpretar los lineamientos a seguir para el desarrollo y potenciación del crecimiento individual, colectivo e institucional. Además, se concibe la idea de proyectar la participación de los empleadores, justamente para generar oportunidades que beneficien estrictamente al crecimiento profesional y social.

## **2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación del desempeño es un instrumento técnico, que trabaja de forma sistemática con integración de indicadores generadores de valor, los que asumen el papel de medir el rendimiento de los servidores públicos. De manera

que se constituye como un programa capaz de asumir la administración de recursos humanos, es así que la aplicación de la evaluación del desempeño se promueve de carácter general para todas las instituciones públicas. Por tanto, se efectúa la valoración de ciertas atribuciones de interés administrativo, tales como la iniciativa de retribuir el comportamiento laboral y el rendimiento del servidor público hacia la ciudadanía. En efecto, otorgar la oportunidad al trabajador de ser productivo conforme a su actividad profesional.

La Evaluación del Desempeño (ED), para Chiang (2015) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o por equipos, así como también se compone como un método que tiene incidencia sustancial en el rendimiento y que puede influir sobre las condiciones en el que el servidor se desenvuelve, de manera que las conductas se relacionen con las actividades de trabajo, con la finalidad de expresar las falencias del empleado y se defina si puede ser capaz de mejorar su rendimiento futuro.

Por otra parte, Rodríguez (2017) propone la existencia de diferentes tipos de evaluaciones que asumen determinado grado de importancia, lo que aparta la idea de un único sistema válido. De modo que, se puede llevar a cabo mediante la utilización de la misma, a través de los encargados inmediatos. En determinado caso, el nivel de preparación y ejecución del instrumento, reflejarán resultados contundentes y más bien afianzados a la realidad en el cumplimiento como tal.

En toda organización moderna los recursos humanos se convierten en un punto clave para la obtención de información concerniente a los aspectos básicos de la gestión interna para la toma de decisiones oportuna. En tal virtud, este proceso de evaluación, debe ser un análisis del pasado, con proyección hacia el futuro, de forma que tenga efecto en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes del personal en el desarrollo de las tareas encomendadas.

### **2.2.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Mujica y Marola (2019) expresan que la evaluación de desempeño compone el mecanismo administrativo en el que se busca conocer el rendimiento global del empleado. La dirección sobre los empleados en pleno ejercicio de sus funciones debe estar acompañado de la retroalimentación, en torno al desarrollo de sus labores, además se respaldarán las indicaciones de los encargados para que determinada norma se lleve a cabo.

Por ende, se considera que la evaluación de desempeño del personal, puede ser catalogado como un mecanismo que sirve para medir el rendimiento laboral del servidor, asimismo se debe impulsar la toma de decisiones con el fin de influir sobre el talento humano posicionado en un cargo público. La utilización de esta herramienta debe determinar programas de capacitación y desarrollo, así como el respaldo de los resultados adquiridos en cada uno de los procedimientos ejecutados, teniendo así el apoyo técnico de una evaluación colectiva.

### **2.2.2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El objetivo estará centrado en la introducción de un proceso participativo, en el que jefes y subordinados se involucren en la identificación, análisis y propuesta de soluciones a los problemas que afectan el rendimiento individual e institucional, con el fin de crear las condiciones para que se den relaciones interpersonales positivas entre jefes y subalternos, y entre éstos y los usuarios de los servicios públicos.

Para tales fines, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2018) determina que:

El Ministerio de Trabajo, es el ente rector en materia de elaboración y aprobación de matriz de competencias, modelo de gestión, diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales y aprobación de estatutos orgánicos en las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. (pág. 32)

El objetivo de la evaluación del desempeño, se deriva en la cobertura y/o utilidad que se fundamenta en la satisfacción de necesidades básicas de las instituciones, en primera instancia los beneficios atribuidos en la mejora de la calidad de los servicios brindados y, por otro lado, el margen de abarcamiento sobre la población en tiempo y espacio.

### **2.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El Sistema de Evaluación del Desempeño está sujeta a regulaciones, puesto que es necesario su desarrollo de carácter formal, del mismo modo que los involucrados apliquen su ejecución. En la práctica el análisis de los resultados sobre los procesos permite generar la convalidación del funcionamiento en acciones de orden primario tales como la capacitación ante posibles vacíos de orden individual, así como también sobre las asesorías en situaciones contrarias. El resultado del cumplimiento de estos agentes impulsará el desarrollo del conocimiento y competencias, alternándose en la búsqueda de los mejores resultados que permitan cumplir con los objetivos institucionales.

Por otro lado, Díaz y Mañas (2016), afirman que en escenarios adversos cuando los empleados desvían sus esfuerzos, decrece la capacidad no solo para ejecutar y realizar sus funciones sino también la disminución del desempeño de las tareas. De igual manera la evaluación del rendimiento laboral es imprescindible en cualquier institución pública. Por tal razón, es fundamental conocer los diversos medios y herramientas para medir la productividad, para que los resultados estén focalizados en el contexto de la realidad. Dicho esto, contar con una base de datos fiable, permite priorizar las circunstancias de mayor impacto en la productividad organizacional.

#### **2.3.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

González (2016) define a la “competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 30). En razón de los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) acota que la construcción a raíz de la

combinación de recursos como: conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes; y recursos del ambiente direccionados en: relaciones, documentos, informaciones y otros; que son movilizados para lograr un desempeño positivo, mediante estos aportes se deduce que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, en congruencia resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible.

La evaluación de competencias laborales se compone en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño. Al atribuir competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que cumplen con eficacia las labores propias de la responsabilidad asignada. Por tanto, tomar en cuenta lo descrito anteriormente implica no sólo atender los rasgos psicológicos de las personas, sino también los comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

### **2.3.1.1. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Para González (2016) la evaluación por competencias se considera como un proceso esencial en el desarrollo de las organizaciones, que tiene como objetivo recopilar información cualitativa, de tal manera que se incorporen las observaciones significativas de las actividades realizadas por el capital humano para generar valor en los puestos de trabajo.

El mecanismo de evaluación presentado en el transcurso o recorrido laboral del sujeto se concilia en dos finalidades prometedoras. Beutelspacher y Castro (como se citó en González, 2016) afirman que; la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Por tal razón, desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye en el desempeño ocupacional y en el acomodo de los servidores sobre el ambiente laboral, en cambio, desde la parte administrativa, la

evaluación pretende adecuar la elección de un individuo sobre un puesto de trabajo, que en términos generales se forja con el principio de formación para asumir propósitos de mayor impacto y relevancia al servicio de la sociedad.

Por lo expuesto, es indispensable la aplicación de un método de evaluación por competencias, porque constituye una herramienta e instrumentos técnicos estandarizados y armonizados, que permiten medir de manera cuantitativa y cualitativa a los colaboradores que desarrollan las actividades de un puesto de trabajo determinado, para llevar a cabo un proceso de evaluación de manera sistemática y organizada, por consiguiente, fortalecer el proceso de evaluación del desempeño institucional.

### **2.3.3. FORMULARIO EVAL-01**

El formulario SENRES-EVAL-01, constituye el indicador general que se utiliza para la evaluación de desempeño de los funcionarios y los servidores. Se compone de seis factores: indicadores de gestión del puesto 60%, conocimiento 8%, competencias técnicas del puesto (8%), competencias universales (8%), trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%), evaluación del ciudadano (% de reducción según sea el caso). Su aplicación permite valorar las destrezas y capacidades de cada uno de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucre.

Los indicadores de gestión del puesto, establecen el número de actividades relacionadas al cargo, y se mide con un factor del 60%. Por otro lado, se considera el parámetro de conocimientos en donde el personal será evaluado y se detallará por línea, tendrá una escala establecida: sobresaliente (8%), muy bueno (5%), bueno (4%), regular (2%) e insuficiente (0%). En conformidad a las competencias técnicas del puesto, tendrá una valoración del 8%, que representa todas aquellas destrezas o habilidades específicas necesarias para ejecutar una acción en el puesto de trabajo.

En el caso de las competencias universales, su tratamiento es igual para todos los niveles y está representada con el 8%. Otro punto importante a señalar, son

las competencias de trabajo en equipo, las iniciativas y el liderazgo, las mismas que al finalizar el proceso de evaluación establecerán observaciones con la fundamentación pertinente, respetando las condiciones y el marco de derecho (Araguillín, 2017, p. 40).

### 2.3.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Gauchi (2017) sostiene que los métodos utilizados han ido variando a lo largo del tiempo y que desde su punto de vista los estudios se enlazan fuertemente con el tipo de investigación adoptado en el desempeño laboral de los servidores públicos. Por otra parte, Álvarez *et al.*, (2017) añade que la evaluación del desempeño de los funcionarios es un proceso que desea solucionar una problemática relacionada con el talento humano y los aspectos que lo vinculan con la institución como: la carga de responsabilidades, la falta de motivación, entre otros; los resultados también permiten efectuar correctivos para mejorar la productividad de los funcionarios, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo con fundamento en las fortalezas y debilidades detectadas.

**Tabla 2.2.** Tipos de evaluación de desempeño

<b>Loor (2014)</b>	
<p><b>Rodríguez (2017)</b></p> <p><b>La evaluación realizada por parte de los responsables:</b> ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.</p> <p><b>La autoevaluación:</b> se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.</p> <p><b>La evaluación realizada por los compañeros:</b> ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.</p> <p>La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.</p> <p><b>La evaluación realizada por los usuarios:</b> esta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.</p>	<p><b>Evaluación de desempeño de 90°:</b> se combinan objetivos y competencia.</p> <p><b>Evaluación de desempeño de 180°:</b> se combina la medición realizada por el jefe o superior y la autoevaluación del trabajador.</p> <p><b>Evaluación de desempeño de 270°:</b> en esta evaluación le mide al trabajador su jefe, se autoevalúa, puede evaluar un subordinado si existe en su cargo o por los pares que son del mismo nivel de responsabilidad.</p> <p><b>Evaluación de desempeño de 360°:</b> es una herramienta cada día más usada por las organizaciones modernas, esta pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al</p>

**Denominada evaluación 360°:** es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados.

obtener aportes de todos los ángulos: superiores, compañeros, subordinados, pares, clientes internos etc.(p.19)

**Fuente:** Rodríguez, 2017.

En la actualidad, realizar un ejercicio de evaluación del desempeño de los servidores públicos a nivel de instituciones del Estado, es el mecanismo que más frecuentemente se utiliza para determinar el desenvolvimiento del trabajador en un determinado rol, se trata de indagar su capacidad de ejecutividad respecto a sus responsabilidades. Por tanto, se considera que los procesos de evaluación del desempeño deben ser continuos, y de esta manera contar con información que permita diseñar procesos de optimización para mejorar la eficacia en el trabajo.

## 2.4. RENDIMIENTO LABORAL

Un excelente rendimiento laboral permite la valoración hacia el logro de los objetivos institucionales, además con base en este instrumento se apertura la posibilidad de emitir un juicio valorativo sobre la amplitud, evolución y complejidad de las variables que conforman el desempeño profesional, esto conlleva hacia planes de mejora, capacitaciones, estímulos y los diferentes tipos de recompensas que deben ser finalmente el objetivo a cumplir de un proceso.

Según Pozo (2018), el rendimiento laboral tiene que ser medible, para reconocer los recursos que serán necesarios para encaminar un objetivo, mismo que a su vez, corresponderá en la obtención de los resultados, el tiempo y los suministros utilizados para alcanzarlo. Por ejemplo, la eficiencia en el tiempo puede destinarse en obtener el resultado deseado, lo que se deriva en ser más competentes y productivos.

Cajamarca (2016), anuncia que el rendimiento al integrarse con la capacidad de coordinar y organizar las actividades modela el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. El autor se refiere a que un elemento fundamental de la mejora del desempeño se basa en el comportamiento de las

personas, el mismo que dentro de una organización debe regirse a los lineamientos establecidos por la institución, sin embargo, existen factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral, tales como se muestran en la tabla 2.3:

**Tabla 2.3.** Factores que intervienen en el desempeño laboral.

Factores que intervienen en el desempeño laboral	Conceptos
<b>La motivación:</b>	La del trabajador, de la empresa, y la motivación económica, son elementos que influyen en el rendimiento y ejecución de procesos organizacionales.
<b>Ambiente de trabajo:</b>	El sentirse cómodo en el lugar de trabajo genera mayores posibilidades de desempeñar el trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo concreto, mejora la calidad del servicio o producto que realiza en su área laboral.
<b>Establecimiento de objetivos:</b>	Se motiva a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, se genera mayor competitividad y satisfacción laboral.
<b>La participación del empleado:</b>	El colaborador participa directamente en el control y planificación de sus funciones y responsabilidades, por lo tanto; podrá sentirse con más confianza, sentirse que forma parte de la empresa.
<b>La formación y desarrollo profesional:</b>	Los colaboradores se hayan motivados y sienten una satisfacción personal al saber que la organización se preocupa por su crecimiento personal y profesional, favoreciendo altamente en su rendimiento.

**Fuente:** Cajamarca, 2016.

Para el resultado de un excelente rendimiento laboral es fundamental que los servidores públicos tengan conocimiento sobre las funciones o tareas específicas a su cargo, los procedimientos, las políticas que se deben seguir y respetar, los objetivos que deben llevar a cabo. Mientras más alta sea la motivación en los individuos, mayor será el rendimiento en los servidores y con ello se mejorará la productividad laboral de los miembros de una institución, creando posibilidades de desarrollo y crecimiento, dando apertura a nuevos procesos de administración dentro de la agremiación.

López (2017) hace énfasis en que la productividad es el resultado del rendimiento laboral, y que además es la relación entre los

objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se tomaron propiamente con base a estimaciones de planificación. Es aquí, en donde parte la importancia de la calidad de los recursos humanos, siendo seleccionados para cumplir con las funciones propias de su actividad, las cuales han sido atribuidas de acuerdo a un cargo específico.

En tal medida, la gestión del rendimiento debe estar sujeta a herramientas que faciliten la administración del personal, a fin de respaldar los objetivos organizacionales. Por ende, que valoración del rendimiento deberá capitalizarse a través de intereses departamentales y globales. Mientras que, como técnica de gestión de recursos humanos, se orientará a recabar información sobre la accionar de los servidores públicos pertenecientes a la institución.

#### **2.4.1. MODELOS DE RENDIMIENTO LABORAL**

Gabini & Salessi (2016), aportan que “los modelos explicativos del rendimiento laboral han sido propuestos a lo largo de los años, por lo tanto, es necesaria una forma de agrupamiento conceptual de estos para lograr un mejor entendimiento del fenómeno” (p. 10). En este caso, los modelos de rendimiento laboral han sido diferenciados entre aquellos aplicables a todos los trabajos y desarrollados para ocupaciones profesionales.

##### **2.4.1.1. MODELO DE RENDIMIENTO LABORAL DE CAMPBELL**

El modelo de rendimiento laboral de Campbell es considerado en todos los trabajos, ocupaciones o roles esencialmente multidimensional y cada dimensión puede ser definida como un clúster de conductas o acciones similares. Por ello, Castaño (2013) explica que el rendimiento laboral es una conducta o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización y su eficacia. Esas conductas pueden medirse en términos del nivel de competencias que reflejan y su notabilidad para conseguir los objetivos institucionales, por lo que pueden existir discrepancias entre el rendimiento individual y los objetivos organizacionales. Es decir, las competencias y la motivación de los servidores es lo que da como resultado el desempeño.

Por otra parte, Gabini y Salessi (2016) aluden que el rendimiento laboral puede ser modelado a partir de las conductas orientadas a la tarea, a la comunicación y cooperación con compañeros de trabajo, pérdida de tiempo, riesgos en la productividad, conductas destructivas, daños, y además aquellos comportamientos tendientes a evitar centrarse en el trabajo, entre otros.

#### **2.4.1.2. RENDIMIENTO EN LA TAREA**

Gabini & Salessi (2016) hace referencia que estas actividades deben ser evaluadas a partir de indicadores claros que permitan identificar, precisamente, el rendimiento en la tarea. En relación con ello, se han identificado cinco indicadores relevantes para este tipo de rendimiento: calidad del trabajo, planificación y organización del trabajo, orientación hacia los resultados, priorización y trabajo eficiente, donde el rendimiento en la tarea se refiere al grado en el que un empleado demuestra la competencia en actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen al núcleo técnico de la organización directa o indirectamente.

López *et al.*, (2015), atribuyen la existencia de innumerables actividades que no están vinculadas con los comportamientos de labor y en relación a tareas asignadas, puesto que representa un impacto incalculable en el rendimiento de la organización. Estas situaciones son habituales en donde existe mayor concentración de personal, puesto que las organizaciones tratan de poseer un ambiente interpersonal y psicológico. En otras palabras, el anhelo institucional está basado en superar las expectativas existentes.

El rendimiento en la tarea es una dimensión esencial, ya que se encuentra en la gran mayoría en los modelos explicativos del constructo. Este fenómeno se debe a que los primeros intentos de explorarlo se enfocaron fuertemente en los requerimientos en las actividades, utilizando denominaciones varias como: competencia técnica, rendimiento en el rol, competencia específica de la tarea, entre otras. Conceptualmente, el rendimiento en la tarea implica el logro del deber y de las tareas específicas a la descripción del trabajo. Ç

## **2.5. PRODUCTIVIDAD**

En la actualidad las instituciones del Estado tienen un problema serio en cuanto a las diversas carencias surgidas en función a la falta de competencias laborales, en virtud de la limitación en conocimientos adquiridos, cuyos objetivos institucionales se ven afectados de manera directa, situación que es notoria básicamente por el libre ejercicio de brindar los servicios públicos hacia la población. Por tanto, la capacidad de los trabajadores se torna más vulnerable en cuanto a su desempeño, y en este sentido el incremento de la productividad se convierte en su principal objetivo (Herrera & Garcés, 2019).

Por ende, el estudio y diseño de todas las etapas de producción de un bien o servicio determinado, deberá trabajar en conformidad con las pautas que enmarcan las políticas de calidad, mejorando así de manera continua la gestión. En relación, los estándares en la producción de los servicios influyen de tal forma que su optimización esté adecuada para la población.

### **2.5.1. PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En la actualidad, existe cierto consenso en cuanto al papel fundamental que juega la productividad en las distintas economías del mundo. Los aumentos en la productividad del trabajo contribuyen a la expansión de las economías más allá de lo que determina el crecimiento nominal de sus factores de producción (Bercovich, 2017).

Cajamarca (2016) indica que con la finalidad de que un individuo alcance un alto nivel de productividad laboral en la organización debe existir un adecuado clima laboral que cree confianza y reduzca, en su totalidad, los pensamientos y actitudes negativas que afecten su desempeño dentro de la institución. Mediante la productividad laboral se mide la capacidad de una estructura organizacional para desarrollar productos, actividades o la prestación de un servicio a la institución.

Chiang (2013) menciona que la productividad laboral es la orden que bien funciona en el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Por ende, es un indicador de eficiencia y competitividad de la entidad o de parte de ella. Lo que determina que la productividad es un efecto (no una causa) de la administración de múltiples recursos, es una relación mensurable entre el producto que se obtiene (resultado o salida) y los recursos utilizados en la producción.

El constante cambio que se presentan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, comprometen a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos de cambios en la organización, por lo que deben implementar constantemente sistemas que contribuyen al mejoramiento de las instituciones públicas (Vera y Suárez, 2018).

El factor humano es lo más importante en las organizaciones y bajo esta premisa, la construcción de un capital intelectual por medio de la constante innovación, un ambiente altamente competitivo y crecimiento continuo, es un escenario absolutamente importante porque facilita los procesos de cambio.

Luzardo y Rojas (2018) estiman que “el resultado de la productividad laboral es por el desempeño que las personas realizan en un ambiente laboral y la optimización está relacionada con los recursos materiales, tecnológico y financieros” (p.175).

A su vez, Cajamarca (2016) señala las siguientes características relacionadas a la productividad laboral que se determinan como: estrategia educativa planeada; el cambio está ligado a las exigencias de la organización, metas, crecimiento, identidad y revitalización, eficiencia organizacional; además se fundamenta en la conducta humana; por ende, implica relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización; y por último, los agentes de cambio comparten un conjunto de normativas, mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, mejores métodos de solución de conflictos.

En congruencia con las características antes mencionadas, cada una de ellas tiene gran importancia, debido a que sugiere que la organización trabaje de manera armónica para promover, incrementar su potencial y deseo de crecimiento en función de los trabajadores, en donde se hace énfasis en la resolución de conflictos mediante la retroalimentación que ayuda a una mejor toma de decisiones, por ende, los procesos de la institución al ser sometidos al cambio, optimizan los sistemas de administración, trabajan con más precisión, el ambiente en el que se relacionan los individuos tiende a ser el adecuado, y como resultado incrementa la producción, el desempeño y el crecimiento organizacional.

### **2.5.2. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La Asociación Española para la Calidad (2019) estima que, las actividades relacionadas a medir las salidas del proceso, se convierte en un indicador cuando se aproxima a un contexto real y verificable. Por esta razón, la transición de estos indicadores crea la posibilidad de evaluar todas aquellas características necesarias para generar productividad en determinadas actividades que son objeto de aplicación constante y continua.

De igual manera, los indicadores de eficacia evalúan el alcance de los resultados propuestos, además identifican si se ejecutaron las acciones establecidas. En contexto, estos se orientan en el qué se debe hacer, por tal motivo, al momento de constituir un indicador con estas características es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del usuario del proceso para contrastar lo que genera este último contra lo que él espera. No obstante, se puede influir con eficiencia sobre aspectos no distinguidos para el usuario.

Los indicadores tienen la capacidad de generar información para analizar el cumplimiento de objetivos. Básicamente, se interpretan como medios, instrumentos que representan la unidad de medida administrativa y que admite responsabilidades con los grupos de referencia. En términos de resultados,

detectan y prevén desviaciones en el proceder de las actividades, y que determinan el resultado final del proceso.

### 2.5.3. TIPOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

La Asociación Española para la Calidad (2019) sostiene que los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos que permiten determinar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos de la institución, así también establece que los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y evalúan el rendimiento de los recursos utilizados. A continuación, se presentan los indicadores de productividad en la tabla 2.4:

**Tabla 2.4.** Indicadores de Productividad

Tipos de Indicadores	Definiciones	Ejemplos
<b>Indicadores de cumplimiento:</b>	Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.	Cumplimiento del programa de pedidos.
<b>Indicadores de evaluación:</b>	La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.	Evaluación del proceso de gestión de pedidos.
<b>Indicadores de eficiencia:</b>	Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.	Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
<b>Indicadores de eficacia:</b>	Ser eficaz es hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.	Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

---

<b>Indicadores de gestión:</b>	Teniendo en cuenta que, gestión se relaciona con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.	Permiten administrar realmente un proceso.
--------------------------------	--	--

---

**Fuente:** Asociación Español de Calidad, 2019.

## 2.6. PLANES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Bermúdez (2015), define a la capacitación como el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Funciona con base a la sustentación de carácter educacional, aplicado estratégicamente para el desarrollo del conocimiento y las habilidades alineadas al talento humano. Siendo uno de los procesos vitales, la administración de los recursos humanos. Por tal motivo, la capacitación es un aspecto relevante en el desarrollo organizacional, las instituciones altamente competitivas invierten recursos económicos en modalidades de preparación porque en gran medida el cumplimiento de la planificación estratégica institucional se lleva a efecto cuando se cuenta con personal preparado y actualizado. En el caso de las instituciones gubernamentales no es la excepción, la calidad de servicio al cliente interno y externo es un requisito importante para tener un sitio predominante en el contexto en el que se desenvuelve.

Sobre este mismo tema, Bermúdez (2015) establece los beneficios que la capacitación otorga: toma de decisiones y solución de problemas, incremento de la confianza, posición asertiva y desarrollo, forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas, subir el nivel de satisfacción con el puesto, desarrollar sentido de progreso en muchos campos y eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

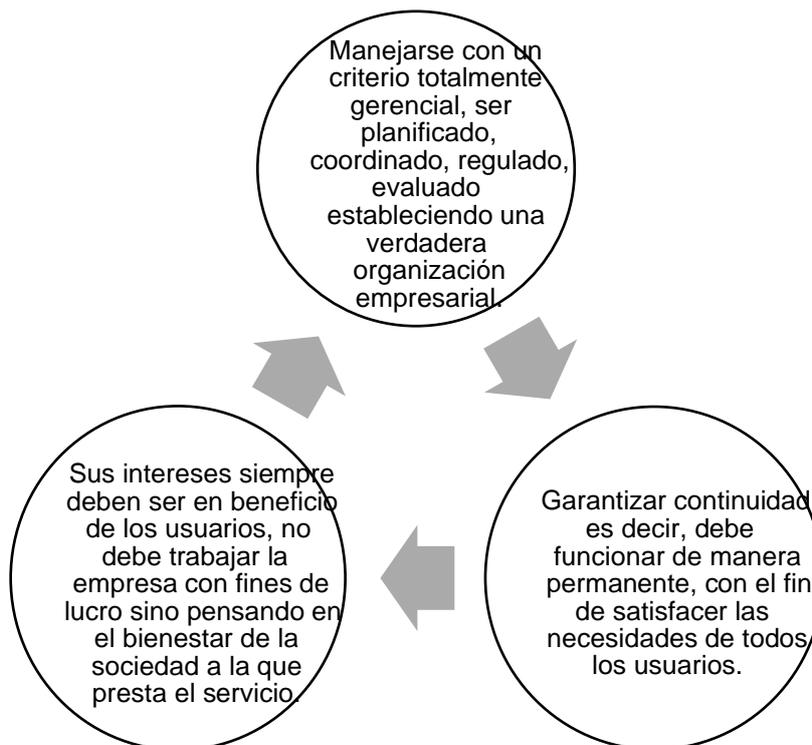
Los beneficios expuestos justifican la ejecución de la investigación, ya que se procura determinar de manera integral las falencias que posee la institución en materia de capacitación, y además aportar para que se genere la satisfacción personal en los servidores. La misma que estará acompañada en conjunto con

la motivación para el desempeño de sus funciones de una manera acorde a las previsiones de trabajo.

## **2.7. SERVICIO PÚBLICO**

Tamayo & Tabares (2018) explican que, el servicio público es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado para la Administración Pública, su finalidad es solventar las necesidades propias de la sociedad en general, tomando en consideración los derechos que por ley han sido atribuidos. La forma de ejecutarse no varía, la actividad desarrollada por una institución pública o privada debe satisfacer una necesidad social. Por consiguiente, esto debe favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social.

Salinas (2019) coincide en la idea de que el servicio público puede ser definido como “toda actividad desarrollada por el Estado para ofrecer un bien o servicio a fin de satisfacer las necesidades básicas de una población” (p. 15). Por ello a continuación se muestra en la figura 2.1, las tres características del servicio establecidas por el autor:



**Figur2.1.** Características del Servicio Público

En este contexto, Tamayo & Tabares (2018), sostienen que los servicios públicos han sido concebidos como aquella actividad cuyo logro debe ser asegurado, regulado y controlado por los gobernantes en cuanto a que esta diligencia no puede ser realizada en su totalidad, sin la intervención del Estado. De manera general se reconocería como aquellas acciones de prestación que tienden a satisfacer las necesidades esenciales para el desarrollo de la vida de la colectividad. Básicamente, debe asumirse como función social, una obligación que se impone a los representantes de los poderes públicos, ya que existe una estrecha relación entre la posición de poder y el compromiso de cumplir con ciertas actividades expresadas en la prestación de servicios.

Además, se destacan los principios esenciales de los servicios públicos, orientados de la siguiente manera:

**Tabla 2.5.** Principios de los servicios públicos.

Nº	Principios esenciales de los servicios públicos	Conceptos
1	Igualdad	Traducido en que situación similar conlleva el mismo tratamiento y derecho.

2	Continuidad	Significa que al ser indispensables requieren de una prestación regular permanente.
3	Mutabilidad	Considerando que los poderes públicos pueden modificar las condiciones de la prestación sin afectar su misión.
4	Calidad	Implica seguridad, transparencia información. Es calidad técnica, funcional y social.
5	Asequibilidad- Accesibilidad	(Es garantizada por el Estado y se relaciona con la igualdad).

Fuente: Tamayo & Tabares (2018).

### 2.7.1. EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SECTOR PÚBLICO

Para Doimeadiós y Rodríguez (2015) en general la eficiencia y eficacia son componentes importantes dentro del sector público que implica el cálculo de algún indicador de desempeño como medida del bienestar social y el costo de lograrlo, representado por alguna porción del gasto público. Por otra parte, trabajar en temas como la eficiencia y eficacia en el sector público involucra la modernización de las entidades del estado, el uso de las tecnologías de la información y comunicación viabiliza su optimización, consecuentemente es prioritario trabajar en un proceso de adaptación cultural relacionado con la utilización de estas tecnologías y adaptarlas al cumplimiento de cada una de las responsabilidades de los funcionarios.

Partiendo de la premisa de que el sector público tiene como tarea fundamental realizar sus actividades institucionales de una forma cada vez más eficaz y eficiente en beneficio del mismo estado, los usuarios del sistema y demás actividades que tiene relación con la comunidad en general, se considera que la eficiencia y eficacia en el sector público se relaciona directamente con los procesos de optimización del funcionamiento del estado, así, por ejemplo: un hecho significativo es la simplificación de trámites, el mismo que permite el mejoramiento de la atención y la reducción en los tiempos de espera.

#### 2.7.1.1. EFICIENCIA

Por otro lado, Mankiw (2004) señala que la eficiencia es la propiedad por medio de la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus escasos

recursos. Por ende, la eficiencia es un término que expresa la relación obtenida como resultado efectivo entre la aplicación de medios, medida como gastos y un determinado efecto establecido como resultado para las organizaciones.

Al mismo tiempo, Rodríguez & Sarmiento (2017) expresan que la eficiencia es capaz de determinar los objetivos apropiados: hacer lo que sea necesario en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilizar correctamente los recursos “medios de producción” disponibles. Cabe señalar que la eficiencia requiere establecer, de algún modo una relación entre los recursos suministrados y los resultados recibidos en un tiempo específico.

El desarrollo de una organización pública o privada depende de la eficiencia, que se define como el grado de optimización en el uso de los recursos; en el que existe vínculo directo entre el nivel de productividad, definido por la relación técnica que existe entre los recursos utilizados y la producción de bienes o servicios.

### **2.7.1.2. EFICACIA**

Calvo *et al.*, (2018) determina que la eficacia tiene un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos y que este debe alinearse con la visión institucional, lo que amerita que el logro de determinadas expectativas deba realizarse paulatinamente, centrándose en específico sobre las prioridades e importancia de los productos y servicios para la población.

Hernández *et al.*, (2019), detallan que, la administración pública tiene como eje fundamental ser cada vez más eficaz y eficiente en las respuestas que ofrece al Estado. La realización de acciones a nivel administrativo, donde se localiza la simplificación de trámites, la utilización de medios tecnológicos para optimizar el suministro de servicios públicos, la gestión de los procesos y el desarrollo de las capacidades de los funcionarios.

Por otro lado, Lahera (2019) enfatiza que el sector público debe ser eficiente, a riesgo de no ser una cosa ni la otra; el conjunto de objetivos que los papeles del

estado determinan debe lograrse de manera eficaz y eficiente. La gestión pública debe contribuir a la calidad total de la empresa-país. En términos generales, su primera obligación es la de ser de calidad ella misma. Desde otro punto de vista, la adecuada información es un prerrequisito de la calidad de la gestión pública.

Por tanto, la eficacia es el grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables, el resto de los criterios se relacionan a la eficiencia con el cumplimiento de los objetivos; obtener mayores resultados minimizando el empleo de los recursos, hacer las tareas correctamente para lograr la producción de bienes y servicios.

## **2.8. SERVIDOR PÚBLICO**

El servidor público es toda persona que presta servicio de toda índole social a la colectividad en general a través de las distintas instituciones públicas que pertenecen al Estado. La LOSEP (2018) establece en el art. 4 que “serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”. (p.7)

De acuerdo con Díaz *et al.*, (2020) el servidor público se ha convertido en uno de los ejes fundamentales de dirección en la actividad de cualquier gobierno; sin embargo, no siempre logran las relaciones entre ellos. Por lo tanto, el cliente a partir de las transformaciones y desafíos de los modelos de gestión económica y la implementación de los lineamientos institucionales, por lo tanto, surge la necesidad de cambiar paradigmas e imagen en la gestión pública, a partir de la obtención de percepciones renovadas en torno a la satisfacción ciudadana, todo esto a través de cambios estructurales que permitan generar valor agregado al producto o servicio público con una perspectiva visionaria.

### **2.8.1. RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

La confianza en el Estado, además de las instituciones pertenecientes al orden público, es debatida, por los constantes casos de antivalores encontrados en el accionar de agentes políticos y funcionarios tales como el abuso de autoridad, tráfico de influencias, mentira, prevaricación, transfuguismo, desenfreno, uso indebido del patrimonio público o corrupción. En virtud a estos aspectos la administración pública debe efectuar y responder con eficacia y prontitud ante los acontecimientos, producto de la actividad misma que desempeña el empleador (Bautista, 2018).

Ante este panorama García (2018), señala que todas las instituciones a nivel gubernamental, desarrollan procesos que les permita mejorar la calidad de prestaciones que ofertan hacia la comunidad. La optimización de los recursos relacionados con el talento humano, se lo realiza con la finalidad de fomentar el concepto de una atención con calidad y calidez, incrementando procesos de evaluación del usuario hacia el funcionario con la finalidad de mejorar la imagen del servidor público.

Las instituciones ante las exigencias y necesidades modernas de la sociedad tienen la responsabilidad de alentar la formación y capacitación de su personal, de esta manera certificar su actualización de conocimientos, que permitan el desarrollo de las habilidades profesionales y de actitudes para el progreso del trabajo tanto administrativo como técnico elevando los niveles de compromiso con el encargo dentro de los trámites y gestiones que se desarrollen en cada una de las dependencias municipales (Molina, 2017).

El rendimiento laboral se puede entender en términos como el desarrollo del talento, competencia, disposición o aptitud que un funcionario evidencia para realizar las tareas delegadas, la evaluación del rendimiento laboral implica que la información obtenida permita mejorar su desenvolvimiento de forma individual y colectiva. Pero adicionalmente esta evaluación determina clarificar en qué áreas se debe desarrollar mecanismos de capacitación enfocada en mejorar la calidad del trabajo realizado.

### **2.8.2. MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Para Vaca (2017) el proceso de motivación del ser humano tiene relación con diversos factores de estructura y desarrollo, en algunos casos sucede que, aunque la necesidad no se satisfaga, no se desarrollan procesos que evidencien el fracaso y el objetivo se puede transferir a otra necesidad de acuerdo al entorno personal, o de la satisfacción de algunas necesidades transitorias. La forma como la motivación se manifiesta depende de cada persona, su ambiente, su entorno o de la percepción que tenga de un contexto situacional específico.

En tal virtud, los componentes motivacionales que intervienen explícitamente en los servidores del sector público, son elementos de crucial importancia para el desarrollo organizacional, lo que se constituye un tema que genera y engloba los comportamientos que surgen dentro del proceso del servicio administrativo público.

### **2.8.3. ÁMBITO LEGAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

La LOSEP (2018) establece que:

El Ministerio de Trabajo, es el ente rector en materia de elaboración y aprobación de matriz de competencias, modelo de gestión, diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales y aprobación de estatutos orgánicos en las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. (pág.32)

Bajo la misma ley, en el Art. 112. Del Ministerio de Relaciones Laborales constituye que:

El organismo rector en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones e ingresos complementarios de las y los servidores del sector público, y en virtud de las competencias otorgadas por la Constitución de la República y la Ley, y como órgano de aplicación de la LOSEP. Asimismo, en el Art. 124.- Ingreso a la carrera del servicio

público: se consideran servidoras y servidores de carrera, a quienes ingresan al servicio público de conformidad con lo dispuesto en el artículo 228 de la Constitución de la República, el artículo 86 de la LOSEP y las disposiciones de este Reglamento General. (pág. 35)

De igual forma en el Art. 130, estructura del sistema: la administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además, se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. (pág. 36)

## **2.9. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Navarro (2018) manifiesta que la administración pública es el conjunto interrelacionado de órganos y servicios nacionales que actúan para la ejecución del derecho social. Por otro lado, se pone de manifiesto como vertiente de manejo de los recursos del Estado, y su injerencia tiene proporción en el alcance de los intereses públicos. Por otra parte, Abdala y Socarrás, (2019) indican que la administración pública debería ser comprendida progresivamente como una estructura gestora de redes de contratos no gubernamentales respaldados funcionalmente por gobiernos estatales, con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia, de los mismos.

Por último, Hernández *et al.*, (2019) explican que, cada vez la administración tiene la máxima aspiración de ser más eficaz y eficiente en las respuestas que ofrecen al Estado, ciudadanos y la sociedad. La ejecución de una amplia gama de acciones, a nivel administrativo, entre las que se encuentran la simplificación de trámites, el uso de las tecnologías para mejorar la provisión de servicios públicos, la gestión de los procesos y el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios, exigen un proceso de transformación cultural en los sujetos de dirección de la Administración Pública con el fin de que pueda cumplir con las funciones asignadas.

### 2.9.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010), (p. 5) en su Título I, relacionado con los principios generales señala lo siguiente:

**Art. 1.- Ámbito.** - La organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

**Art. 2.- Objetivos.** a) la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano; b) la profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población; c) el fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos; d) la organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales; e) la afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano; f) la democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana.

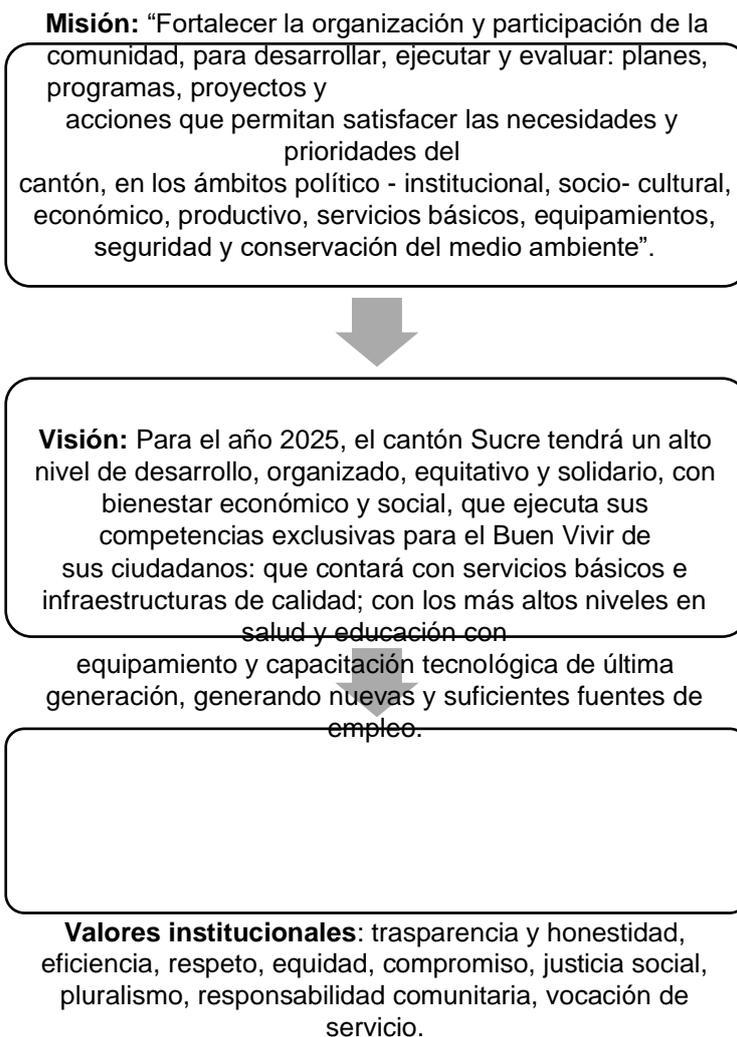
## **2.9.2. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE**

En función de la información publicada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2019): el cantón Sucre se encuentra ubicado al Noreste de la provincia de Manabí. El 21 de octubre de 1867 se da la primera creación del cantón Sucre y el 3 de noviembre de 1875, se lo legaliza definitivamente y se suscribe la primera acta constitutiva, siendo su primer presidente del concejo el Sr. Manuel Nevárez.

Sucre es uno de los 22 cantones de la provincia de Manabí; el cantón Sucre está comprendido por dos territorios denominado Sucre Norte con un área de 296.09 km<sup>2</sup>, en donde se encuentra asentada la parroquia San Isidro y Sucre Sur con 422.41 km<sup>2</sup> donde están ubicadas la parroquia Bahía de Caráquez que incluye la parroquia urbana Leonidas Plaza con su periferia y Charapotó, contando con un área total del cantón 718.5 km<sup>2</sup>, que representa el 3,90% del territorio de la provincia. De igual forma, “la división política administrativa, establece que este cantón está conformado por una parroquia urbana que es su cabecera cantonal Bahía de Caráquez y dos parroquias rurales Charapotó y San Isidro”.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre (2020) establece que entre las funciones de la Municipalidad está la regulación de ordenanzas y resoluciones; que ayuden a establecer e impulsar la política a seguir, de acuerdo a las metas de la Administración Municipal, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades colectivas de la ciudad según lo establecido por la Ley, para su desarrollo y fines del Estado. Se rige en lo que prescribe los artículos 253 y 264 de la Constitución Política de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, en su apartado 56, donde establece la autonomía: administrativa, funcional y económica del Municipio.

El GAD Municipal del cantón Sucre cuenta con su misión, visión y valores institucionales que son la base primordial en la institución, a continuación, se presenta en la figura 2.2.



**Figura 2.2.** Misión, Visión, Valores Institucionales del GAD de Sucre

### 2.9.3. COMPETENCIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, contribuye en el desarrollo de competencias como: a) educación y deportes, b) planificación y presupuesto, c) obras públicas, igualdad de género turismo, d) desarrollo humano y servicio social, e) higiene y servicios públicos, f) legislación, g) viviendas y terrenos, h) medio ambiente, i) fiscalización, j) salud, k) patrimonio y cultura, l) tránsito y transporte terrestre.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se efectuó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, que se encuentra ubicado en la Avenida Bolívar y Ascázubi (esquina).



Figura 3.1. Mapa satelital de la ubicación del GAD del Cantón Sucre

### 3.2. DURACIÓN

La duración para efectuar el proceso investigativo y la elaboración de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucre tuvo una ejecución de nueve meses aproximadamente, en lo que se desarrollaron las actividades propuestas.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

#### 3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Evaluación del desempeño laboral

### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Mejora del rendimiento laboral

## **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En la búsqueda de validar el modelo de evaluación de desempeño por competencias en el GAD Municipal del cantón Sucre, el trabajo de campo permitió conocer el desenvolvimiento laboral de los servidores públicos, la misma que dio paso a la extracción de información real y fidedigna. Según la Universidad Naval (2016) este tipo de investigación permite recabar información a partir del contacto directo con el objeto de estudio, obteniéndose información empírica que aporte en el trabajo a realizar.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En torno a la realización de la propuesta del modelo de evaluación por competencias para el GAD Municipal de cantón Sucre, se generó la investigación bibliográfica, considerando las referencias más destacables para obtener argumento teórico y científico que ayudaron en la búsqueda de información a través de libros, revistas científicas, la web, entre otras, relacionado con la temática de estudio que es la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre. De esta manera, Campos (2017) señala que:

Una investigación bibliográfica o documental es aquella que utiliza textos (u otro tipo de material intelectual impreso o grabado) como fuentes primarias para obtener sus datos, no se trata solamente de una recopilación de datos contenidos en libros, sino que se centra, más bien, en la reflexión innovadora y crítica sobre determinados textos y los conceptos planteados en ellos (p.17).

### **3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Esta técnica permitió explicar y detallar los procedimientos seguidos a lo largo de la investigación que se realizó en el departamento de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Sucre, con la finalidad de comprender de forma detallada la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en esta institución. Tal como lo señala (Cardona, 2015) “la investigación descriptiva estudia un fenómeno en condiciones naturales sin considerar hipótesis, es decir, este diseño no permite corroborar o falsear hipótesis causales (solo descriptivas o de exploración de asociaciones) sino que las genera como base para los estudios analíticos” (p.42).

## **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

Este método ayudó a los investigadores en la búsqueda de información con relación al tema de estudio: evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre, permitió determinar las falencias internas de la institución que afectan de manera negativa el rendimiento profesional. Lo anterior se sostiene con lo que establece Torres (como se citó en Prieto, 2017), en que el método inductivo consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir o derivar de ello los fundamentos de una teoría.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método permitió extraer información pertinente establecida en la literatura bibliográfica e investigativa, la misma que posibilitó la apertura a la argumentación de la investigación, partiendo del análisis de las deficiencias o falencias encontradas, para proporcionar alternativas y actividades que mejoren el nivel de rendimiento y productividad de los servidores públicos de la institución. Mediante este método, la investigación parte del conocimiento general hacia un enfoque específico de la temática expuesta. La generalización

es un punto de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares (Rodríguez y Pérez, 2017), (p. 11).

### **3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO**

Este método ayudó a descomponer la investigación por partes y características fundamentales con criterio de especialidad, para observar las causas y los efectos de la problemática que está ocasionando en la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre. “El método analítico es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes, además permite estudiar el comportamiento de cada parte” (Rodríguez y Pérez, 2017), (p 8).

### **3.5.4. MÉTODO SINTÉTICO**

Este método facilitó reunir la información de manera pertinente con el objetivo de unificar elementos importantes que aporten al tema de estudio, asimismo, es un procedimiento mental que tiene como fin la comprensión de un todo con la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre. Lo que se relaciona con lo establecido por (Rodríguez y Pérez, 2017) “El método sintético es la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad” (p. 9).

## **3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.5.1. OBSERVACIÓN**

La observación es una técnica que permitió la recopilación de información de manera directa con el objeto de estudio, es decir la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos que trabajan en el GAD Municipal del cantón Sucre, para conocer su incidencia en el rendimiento profesional en las distintas áreas de la institución. Pulido (2015) menciona que la observación es uno de los

procedimientos que permiten la recolección de información, consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Suele ser empleada en las ciencias sociales, porque puede reemplazar el contacto directo del investigador con el campo de estudio.

### **3.5.2. ENTREVISTA**

Se aplicó entrevista de forma estructurada a la directora del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Sucre, para conocer a profundidad como es el proceso de evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos que realizan sus funciones en dicha entidad, y de esta manera obtener información confiable directamente a cargo de la funcionaria pública. Troncoso y Amaya (2016) indican que “la entrevista es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (p. 330).

### **3.5.3. ENCUESTA**

Se aplicó el instrumento de la encuesta para obtener información concerniente a la evaluación del desempeño laboral, medir el rendimiento de los servidores públicos, mediante opiniones personales enlazadas en conjunto con los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores, también permitió determinar la factibilidad del modelo de evaluación aplicado en la institución. Este instrumento permitió recolectar información de una variable en estudio a partir de una muestra estadística. Villavicencio, Ruiz y Cabrera (2016) aluden que: “Es la técnica de recogida de datos más empleada en las investigaciones debido a su bajo costo, permite aplicar a un mayor número de participantes” (p. 23).

### **3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **FASE 1: ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2019 DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE.**

- Aplicación de entrevista a la directora del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Sucre.
- Tabulación de resultados del modelo de evaluación de desempeño laboral del año 2019.
- Análisis de los resultados del rendimiento laboral de los servidores públicos del año en estudio.

Se realizó una entrevista a la directora del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Sucre para conocer sobre las evaluaciones de desempeño que ellos aplican en la institución, luego se solicitó los resultados del modelo de evaluación del año 2019 para proceder a tabularlos y posteriormente se hizo el análisis del rendimiento laboral de los servidores públicos de la entidad.

#### **FASE 2.- DETERMINAR LA INCIDENCIA ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE**

- Determinación de la población y muestra
- Diseño y aplicación de encuesta
- Tabulación y análisis de resultados

Se elaboró una encuesta estructurada, la misma que se aplicó a los servidores públicos del GAD del cantón Sucre con el fin de obtener información referente a las evaluaciones de desempeño laboral. Una vez que se recolectó la información necesaria se procedió a la tabulación y análisis de los resultados correspondientes.

### **FASE 3.- PROPONER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE.**

- Diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias.
- Sociabilización del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias con los involucrados en la investigación.

En esta última fase, se diseñó un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias, para mejorar y potenciar los indicadores en consideración de la posición u ocupación. Para finalizar, se desarrolla la respectiva sociabilización con la directora del departamento de Talento Humano junto a los involucrados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En esta sección, se detallan cada uno de los resultados con su debido análisis y discusión, los cuales fueron obtenidos en la investigación efectuada dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, teniendo como objetivo determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el rendimiento de los servidores de esta entidad para el incremento de la productividad. Para esto, se estableció una serie de fases e instrumentos que se explicarán en los siguientes puntos a continuación.

### **4.1. FASE 1: ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2019 DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE**

#### **4.1.1. ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE**

La directora del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre sostiene que la evaluación de desempeño permite medir el rendimiento de las actividades programadas de los servidores públicos en un tiempo determinado. Los aspectos que se consideran son los indicadores que agilitan el cumplimiento de las labores, asignación eficiente de las tareas y proyectos vinculados a la institución. El factor crítico que más preocupa es el cumplimiento de la planificación por parte del servidor, ya que es posible que no tenga la capacidad para interactuar de manera adecuada con los demás funcionarios de su entorno, sin embargo, cuando se cumple con lo programado y requerido, se buscan otros métodos como refuerzo para intervenir sobre las falencias individuales.

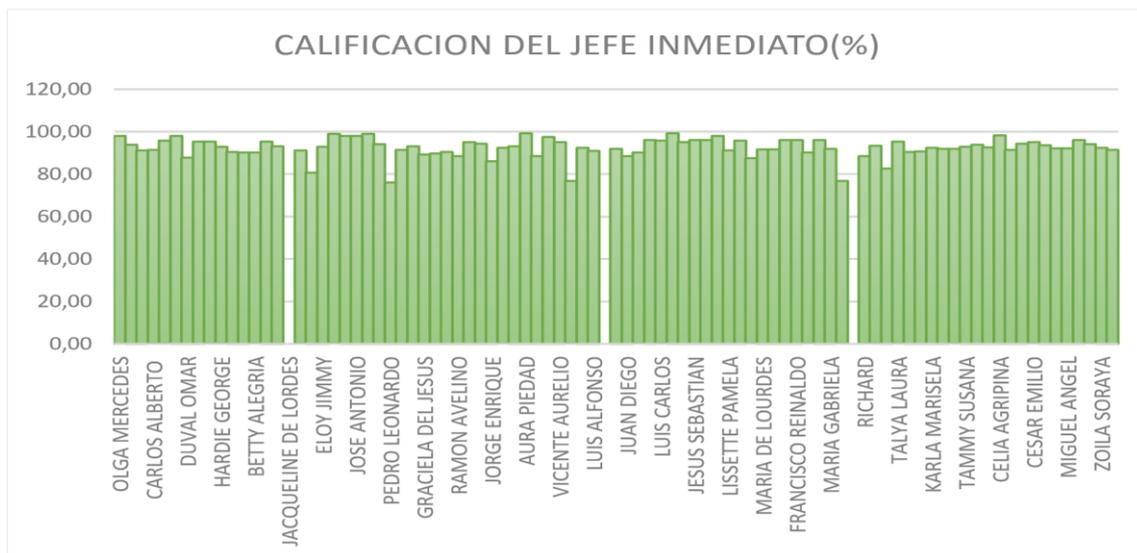
El modelo de desempeño puede ser objeto de compromiso, en virtud a la existencia de lazos de amistad en donde intervienen los jefes departamentales, por tal razón se conservan los puestos de trabajo. Las herramientas para concretar una actividad deben de estar respaldadas por la utilización de los mecanismos necesarios como: equipos, muebles y útiles de oficina. Así también

la directora del departamento explicó que las actividades designadas se cumplen en aproximadamente en un 90%. También, Ortiz (2020) describe que:

La evaluación de desempeño mediante el factor estratégico viene a representar un mecanismo efectivo para la institución, porque permite precisar los roles y responsabilidades de cada uno de los servidores, en determinado caso existe la búsqueda de evitar ciertas infracciones producto de una actividad correspondiente a un modelo que no cubre las expectativas y que además presenta ciertos parámetros poco relevantes. De esta manera se pretende obtener un mayor impacto y efectos positivos en el rendimiento de sus funciones en beneficio de la sociedad. (pág. 2)

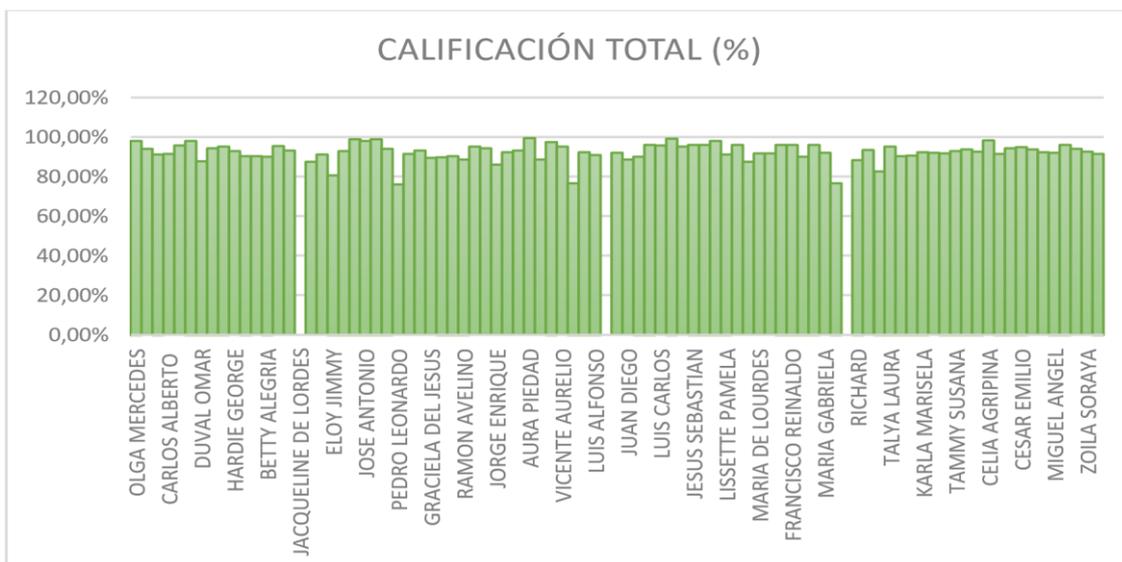
#### **4.1.2. TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2019.**

El modelo de evaluación de desempeño laboral vigente fue dirigido a un total de 89 servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre (ANEXO 2). Para proporcionar una mejor visualización de los resultados, los autores, hicieron uso de gráficos y herramientas estadísticas, teniendo así lo siguiente:



**Figura 4.1.** Calificación del jefe inmediato de los evaluados.

**Fuente:** Los autores.



**Figura 4.2.** Calificación total de los servidores públicos.

**Fuente:** Los autores.

## **Análisis**

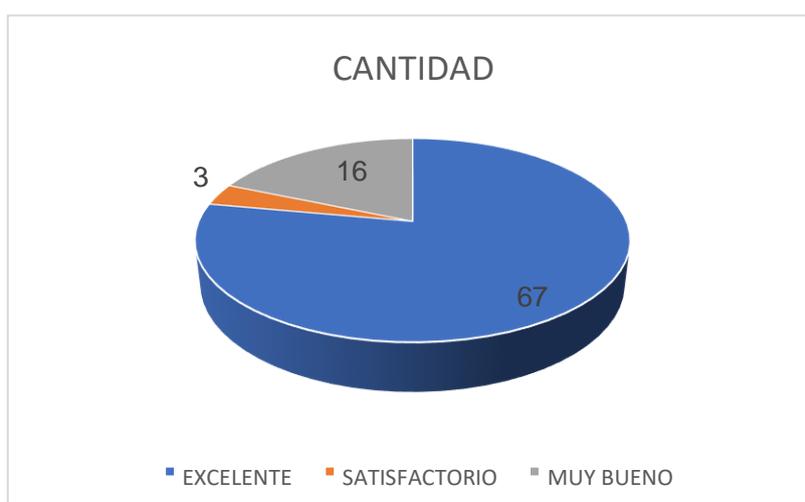
Las figuras 4.1. y 4.2. detallan las estimaciones impuestas por el jefe inmediato, así como las valoraciones totales de los trabajadores a quienes se les aplicó el modelo de evaluación laboral. Ambas representaciones tienen una figura

semejante, en el esquema 4.1. trasciende la calidad de máxima de 99,20%, otro de los involucrados recibió una calificación media de 92,21% y la calificación más baja de 75,90%.

En efecto, López, Amaya, Jurado, y Useche (2018) sostiene que el desempeño laboral de los empleados deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. Por lo tanto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados estarán alineados a la planificación y el resultado de la misma, será correspondiente al periodo anual (pág. 97)

#### 4.1.3. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Tomando como base la tabulación de los resultados expuestos en el acápite anterior de la evaluación realizada en el año 2019, y basada en el modelo de desempeño laboral que se dio en el GAD Municipal del Cantón Sucre, es posible interpretar y señalar que el rendimiento laboral de los servidores públicos es muy competente, pero para confirmar si este desenlace es válido se aplicó una encuesta y se realizó el respectivo análisis e interpretación.



**Figura 4.3.** Cantidad de la categorización servidores públicos.

**Fuente:** Los autores.

## **Análisis**

Mediante un gráfico de pastel, la escala de categorización de la evaluación de desempeño es visualizada de mejor forma, donde la categoría de excelente dio lugar a 67 de los evaluados, recordando que el número total de involucrados fue de 89. En las categorías de satisfactorio y muy bueno se encontraron a 6 y 16 de los implicados, respectivamente. Según Guevara (2016) señala que el objetivo fundamental del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos (pág. 39).

### **4.2. FASE 2: DETERMINAR LA INCIDENCIA ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y EL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE**

Para dar cumplimiento a la fase se procedió aplicar las técnicas de investigación que permitieron recopilar la información real de los involucrados directos e indirectos para determinar la incidencia entre la evaluación de desempeño laboral y el rendimiento de los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Sucre.

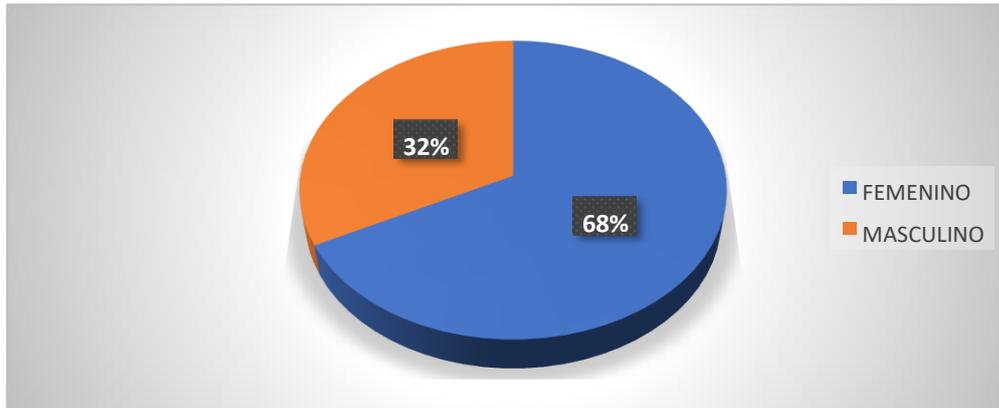
#### **4.2.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN**

El número de la población fue un total de 111 servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Sucre. El presente registro consideró el aumento del personal asumido en el último período 2019, por medio de este indicador se despejaron dudas propias de la investigación en el que a continuación se presentan.

#### **4.2.2. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

**Datos:**

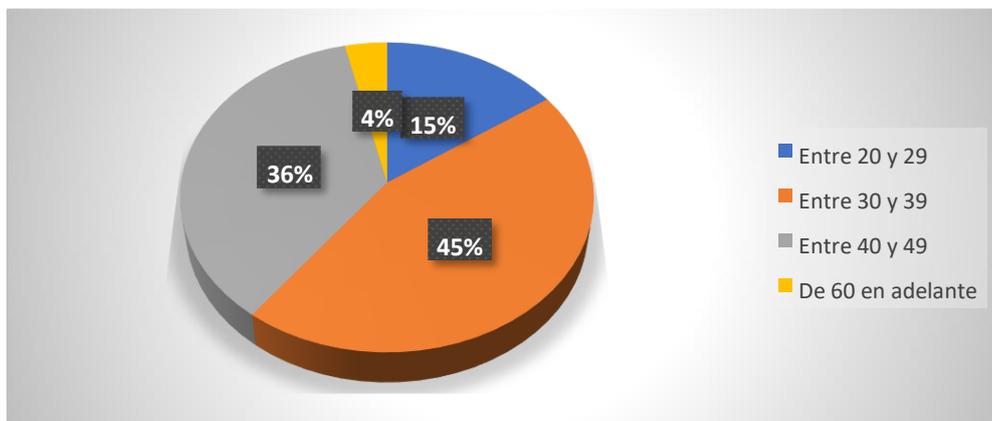
## Género



**Figura 4.4.** Género de los encuestados.

Fuente: Los autores.

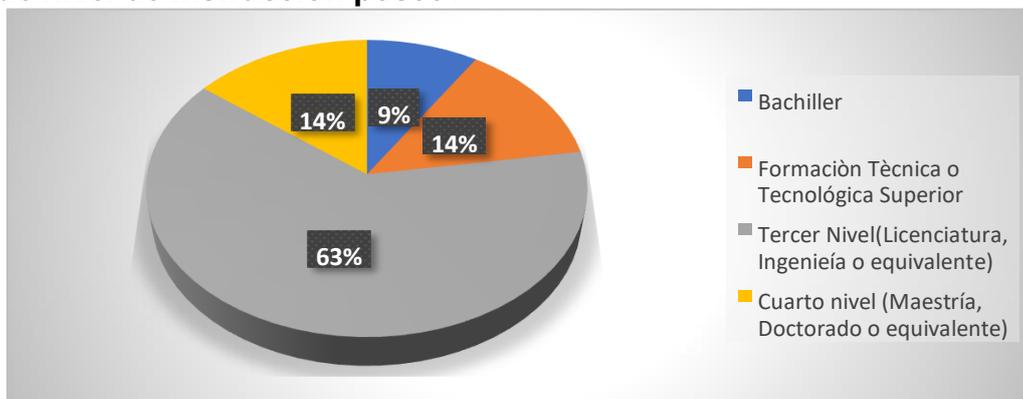
## Mencione su edad según las alternativas señaladas



**Figura 4.5.** Edad de los encuestados.

Fuente: Los autores.

## ¿Qué nivel de instrucción posee?



**Figura 4.6.** Nivel de instrucción de los encuestados.

Fuente: Los autores.

## Análisis

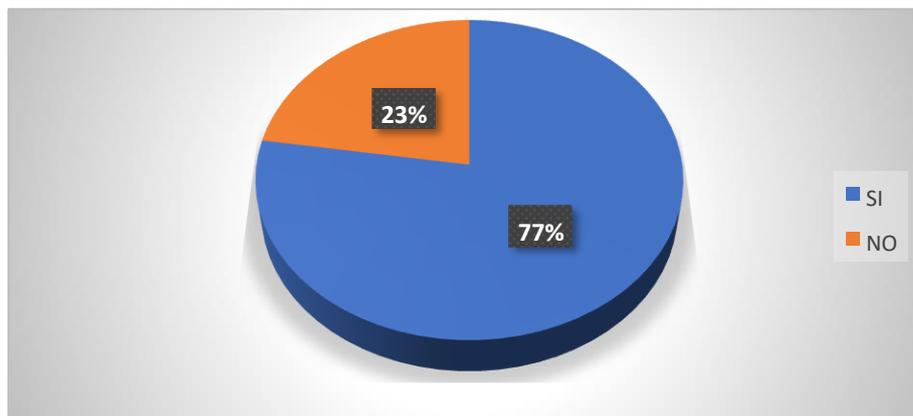
Con los datos de la encuesta aplicada se divisa que el género de servidores públicos que predomina en la entidad es el femenino, con un 68%. Así, como lo menciona Mondragón, Lozano, Tito y Ludeña (2018) que:

Las instituciones públicas en el mundo, se encuentran en constantes cambios a fin de mejorar el sistema de gestión administrativa y pública, y han apostado por empoderar a las mujeres buscando la igualdad de género en la gestión pública y la inserción de la mujer en la sociedad. (pág.3)

El rango de edad de entre 30 a 39 años alcanza un alto porcentaje, que corresponde al 45% de la población total, lo que demuestra que los servidores se encuentran en un rango de edad en donde pueden ser productivos. Por último, sobre el nivel de instrucción se constató que la formación de ellos es apta para el cargo que ocupan, ya que en un 63% de los casos tienen título de tercer nivel, pero sabiendo que existe un 9% de casos en donde el título es solo de bachiller, es importante notar que existen detalles que pulir en el GAD Municipal del Cantón Sucre. También Gómez Y Pérez (2016) argumentan que:

En función de la edad, son los jóvenes (<30 años) y los más mayores (>51 años) los que menos acceso al empleo tienen, el 48% y el 43% respectivamente, en cambio, los que tienen entre 31-40 años, el porcentaje de empleabilidad es del 72% y entre los que tienen 41-50 años, es del 80%. (pág. 229)

**1. ¿Considera que la Evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización?**



**Figura 4.7.** Evaluación del desempeño como aspecto positivo.

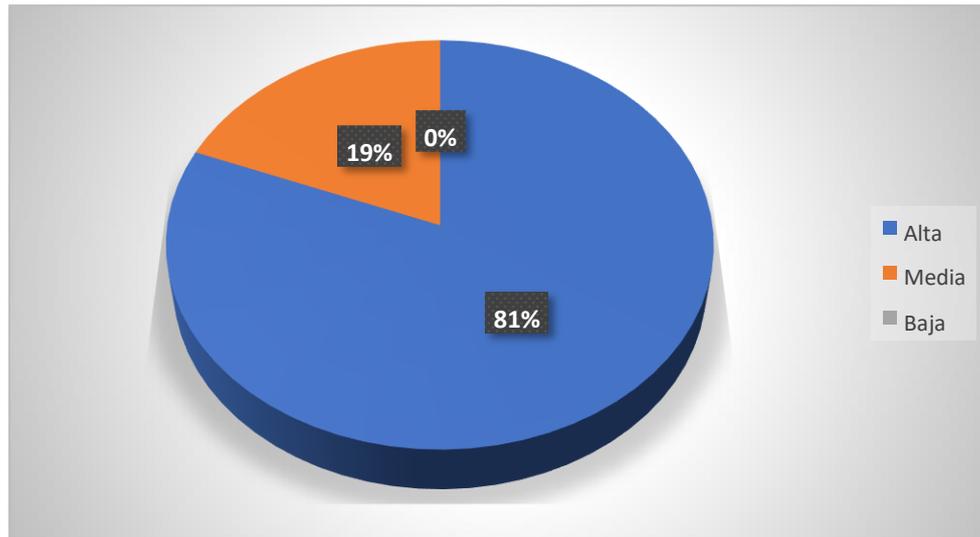
**Fuente:** Los autores.

### **Análisis**

En el apartado del Marco Teórico de la investigación se encuentran los conceptos de qué es y la importancia de la evaluación del desempeño. Ahora, viendo que en la pregunta 1 de la encuesta el porcentaje es el de 77%, es fácil darse cuenta que los trabajadores si tienen conocimiento y saben el bien que esta evaluación genera, el 23% restante es lo que queda por mejorar, con seminarios o pláticas para de esta manera amenorar este último porcentaje.

Es así, como Guartán, Torres y Ollagues (2019) argumentan que las instituciones coinciden en la importancia de que la evaluación debe estar apegada con las normas institucionales, beneficiando en parte al evaluado con la finalidad de su desarrollo personal y una imagen positiva ante la sociedad. Todo esto acompañado de una retroalimentación que proyecte las ventajas de la misma (p 21).

## 2. ¿Para usted cuán importante es la evaluación de desempeño?



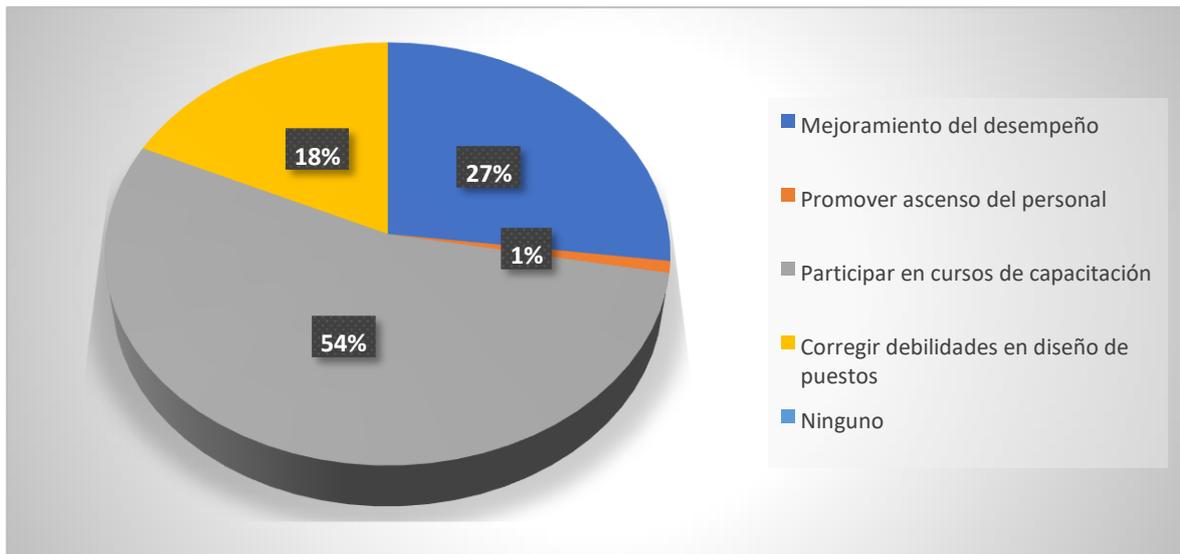
**Figura 4.8.** Importancia de la Evaluación de Desempeño **Fuente:** Los autores.

### Análisis

Estos resultados muestran la conciencia de cada quién, con un 81% se representa la importancia positiva para los servidores públicos que laboran actualmente en la institución, así como el poder cognitivo que tienen para escoger esta acertada opción. Sin embargo, Leyva-Del Toro; De Miguel, y Pérez.

(2016) argumentan que la “evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de la gestión de recursos humanos, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados, puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: Organización, procesos e individuos “(p. 165).

### 3. ¿Cuál de los siguientes objetivos que brinda la evaluación del desempeño usted considera más importante?

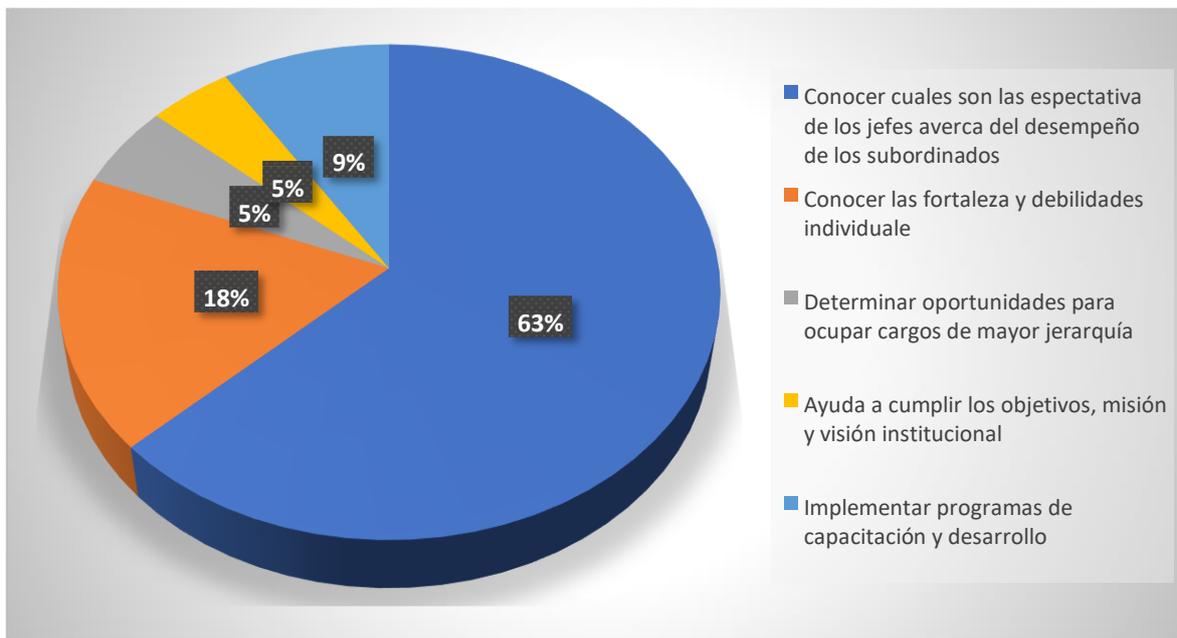


**Figura 4.9.** Importancia de los objetivos que brinda la evaluación de desempeño. **Fuente:** Los autores.

#### Análisis

Desde el principio de los tiempos el ser humano tiende a querer mejorar día a día, teniendo en cuenta eso y sabiendo que la evaluación de desempeño establece como uno de sus objetivos participar en cursos de capacitación, es entendible porqué en los resultados de la pregunta 3 de la encuesta existe un 54% de afirmación y es justificable porque el alcance del indicador es sin duda uno de los más importantes. Por otro lado, Rivero (2019) deduce que “la evaluación del desempeño tiene como objetivos informar a los trabajadores sobre cómo están en su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir las desviaciones y los posibles errores” (pág.160).

**4. ¿Qué beneficio considera usted que brinda los resultados del proceso de evaluación del desempeño? Considerar del 1 al 5**

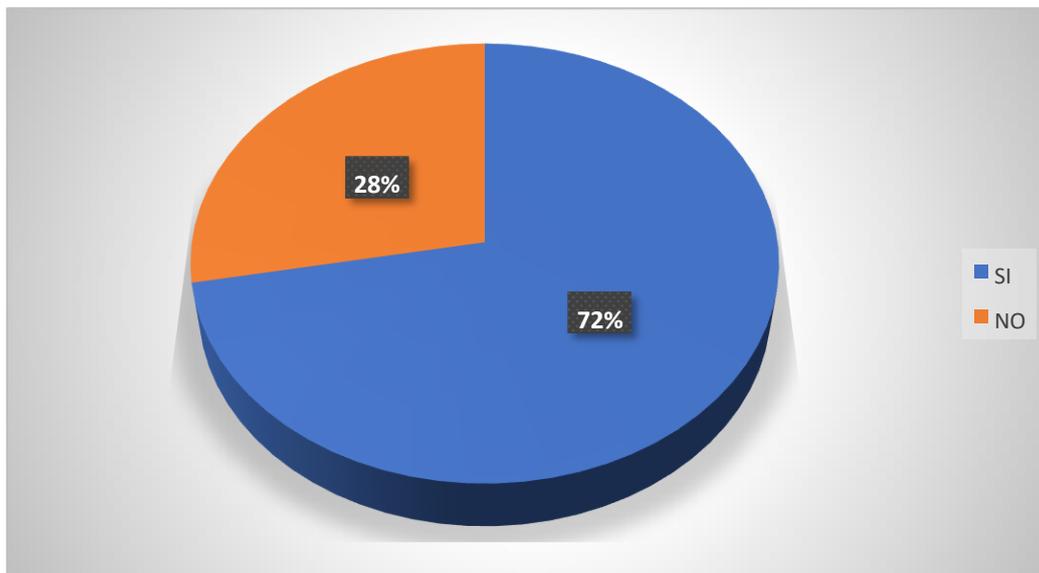


**Figura 4.10.** Beneficios de la Evaluación de Desempeño **Fuente:** Los autores.

### Análisis

En el resultado de la pregunta 4 los involucrados dan a conocer con un 63% lo vital que es para ellos el beneficio sobre conocer cuáles son las expectativas de los jefes a cerca del desempeño de los subordinados, esto se da porque en muchos casos los empleadores no dan a conocer nada de información y esto no es funcional, sea cual sea la entidad en la que este tipo de actos se manifieste. Asimismo, Guartán, Torres y Ollague (2019) alude que la evaluación de desempeño “determina el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño” (p.16).

5. ¿Cree usted que el rendimiento laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucre es bajo?



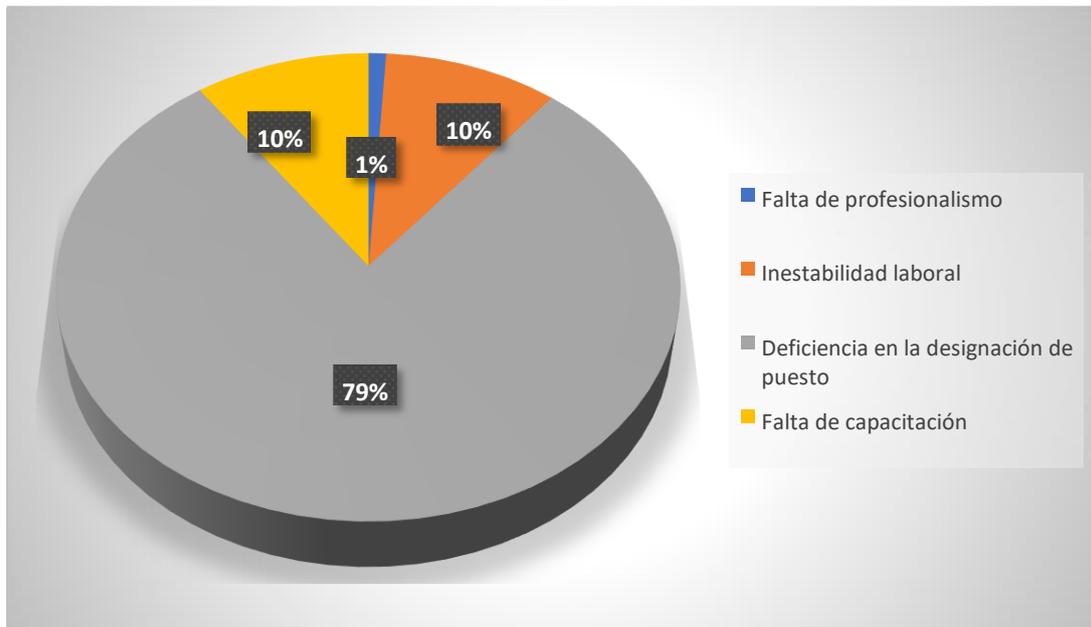
**Figura 4.11.** Nivel del rendimiento laboral **Fuente:** Los autores.

### Análisis

Este es sin lugar a duda uno de los resultados más importantes porque constituye, desde el punto de vista de quienes desempeñan sus labores en ese establecimiento, el estado en el que el mismo se encuentra. Teniendo un 72% del total de encuestados a favor del SI, lo que genera a su vez una gran preocupación para los autores de este trabajo, puesto que genera discrepancia con la buena calificación de los involucrados mediante el actual modelo que se encuentra vigente. Lo que se puede interpretar es que el modelo vigente no llega a englobar todos los indicadores u características necesarias para evaluar de buena manera al empleado y se les da mayor prioridad porcentual a indicadores poco relevantes. Por otra parte, Calvanapón y Cárdenas (2020) deducen que:

El estrés tiene la potencialidad de afectar el desempeño laboral. Este impacta en el rendimiento y capacidad para el cumplimiento de las tareas y funciones asignadas, induciendo a errores procedimentales y falta de eficiencia; lo que puede afectar al resto de su equipo de trabajo (p 1).

## 6. En su opinión cuál considera que podría ser el motivo.



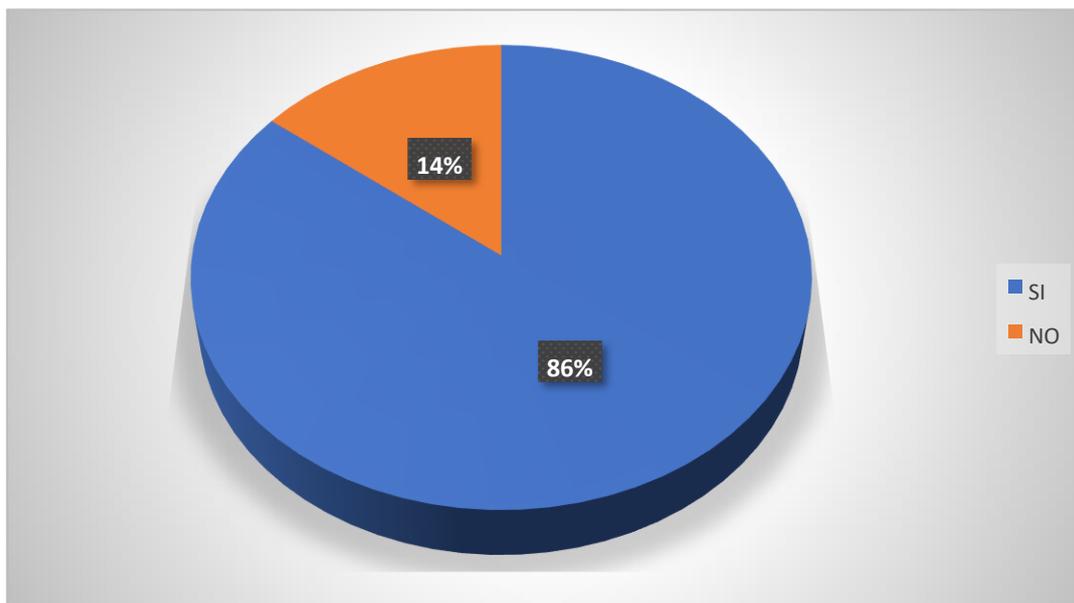
**Figura 4.12.** Motivos del bajo rendimiento laboral **Fuente:** Los autores.

### Análisis

Una vez que se determinó el porcentaje de la pregunta anterior se procedió a investigar sobre cuál podría ser el motivo de tan alto porcentaje. Un 79% de los participantes sostienen que la razón es la deficiencia en la designación de puesto, y esto se relaciona con el 23% de personas que trabajan en la entidad que no tienen título de tercer nivel, además de lo expuesto en el análisis de la pregunta anterior. Es así que Reyes (2017) describe que:

La estabilidad laboral en relación con el desempeño de los servidores públicos, postulando que la estabilidad laboral no garantiza un mejor desempeño en la organización. El objetivo del estudio fue determinar la influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los Servidores Públicos. (p 3)

**7. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño fomenta la eficacia y la eficiencia de los servidores públicos en sus puestos de trabajo?**

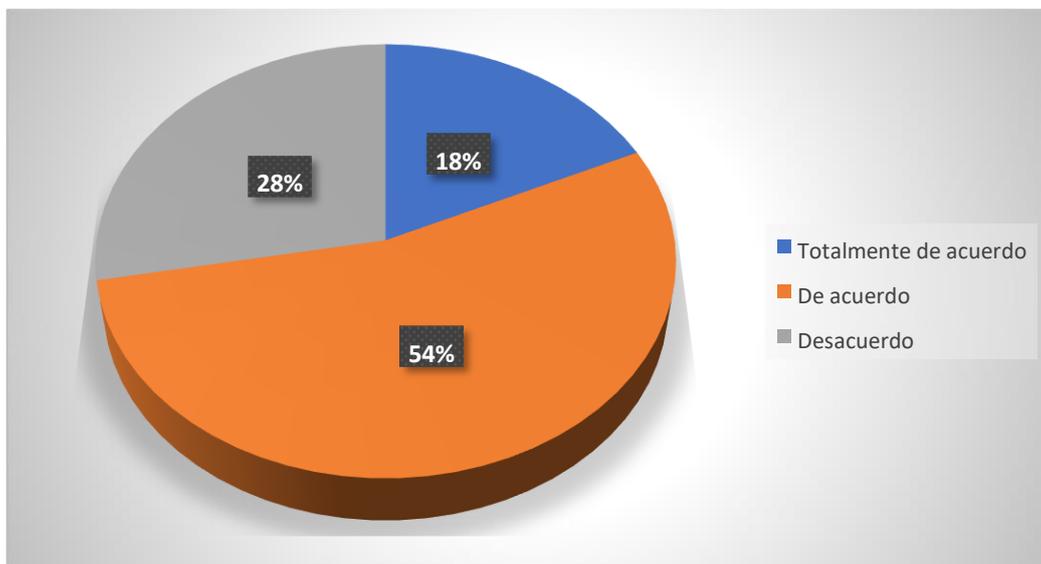


**Figura 4.13.** La evaluación de desempeño fomenta la eficacia y eficiencia.  
**Fuente:** Los autores.

### **Análisis**

La porción de color azul demuestra que el 86% de los servidores públicos considera a la eficacia y eficiencia como factores importantes dentro de su trabajo y como ambos términos están dentro de la evaluación de desempeño es notorio que dicha evaluación fomente su desempeño. El Reglamento para la Calificación de la Evaluación del Desempeño del Servidor Administrativo de la Universidad Agraria del Ecuador (2017) determina en el artículo 4 que “la finalidad de la evaluación de desempeño es fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales” (p 2).

8. ¿Para usted es necesario que exista el reconocimiento sobre el cumplimiento de los indicadores para el aumento de la motivación en las tareas?



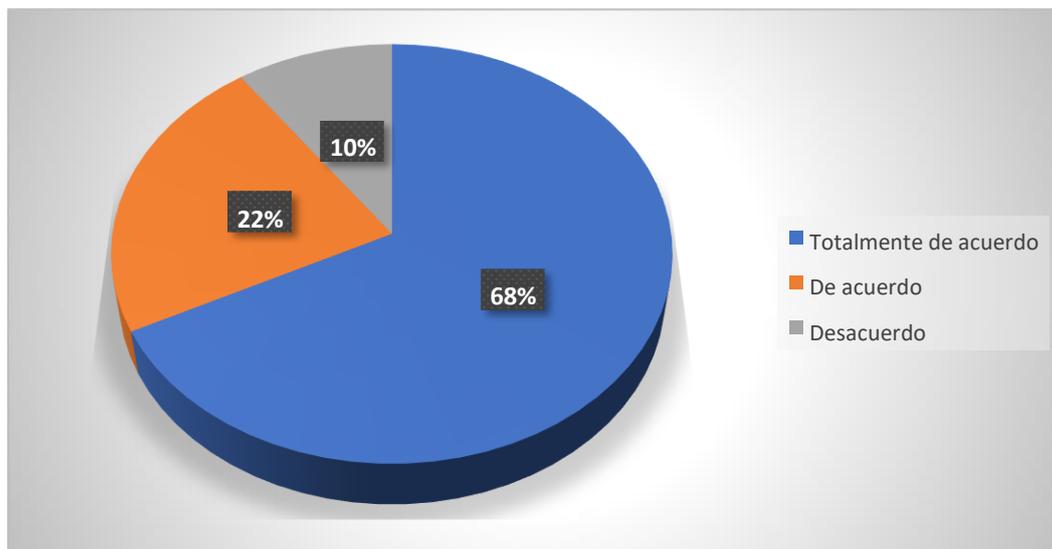
**Figura 4.14.** Cumplimiento de los indicadores.  
Fuente: Los autores.

### Análisis

La motivación es vitalmente importante para el desempeño laboral, cuando alguien hace algo destacado es normal que quiera ser reconocido por este desempeño. En el GAD Municipal este caso no es una excepción y con lo obtenido de la pregunta 8 donde se observa un 54% de acuerdo y un 18% de totalmente de acuerdo esto es justificado. Para Sornoza, Sornoza, Parrales y Guaranda. (2019) mencionan que:

La motivación hacia el servicio público revela la medida en que las personas que trabajan en la prestación de servicios públicos reúnen un conjunto de motivos, valores y actitudes que conducen al desarrollo de una ética del servicio público, que se concentra en un tipo de motivación. (p. 180-181)

**9. Cree usted que es importante capacitar a los servidores públicos en relación a los resultados obtenidos en la evaluación.**

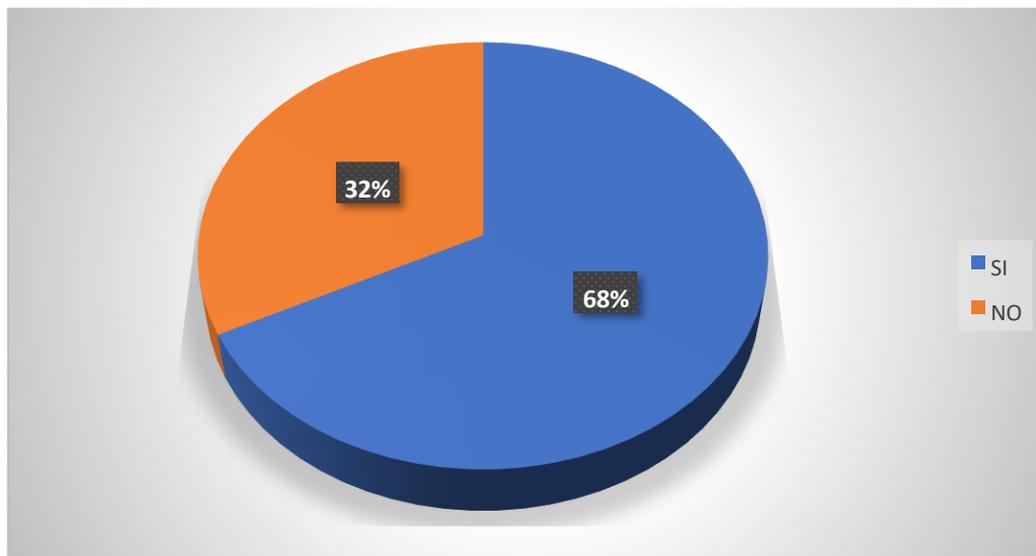


**Figura 4.15.** Importancia de las capacitaciones. **Fuente:** Los autores.

### **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, las autoridades deben comenzar a capacitar a los servidores públicos en base a las falencias que se han encontrado, quiénes están directamente relacionados con esta pregunta están en un 68% de total acuerdo. Así, lo menciona la Dirección de Capacitación (2016) “la capacitación de los servidores públicos, se traduce en mejoramiento de la capacidad estatal, a través de la generación y/o fortalecimiento de competencias que los servidores públicos requieren en sus puestos de trabajo” (p.6).

10. ¿Considera usted que, desde la aplicación de la evaluación de desempeño, ha mejorado la calidad de los servicios y ha contribuido al mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos?

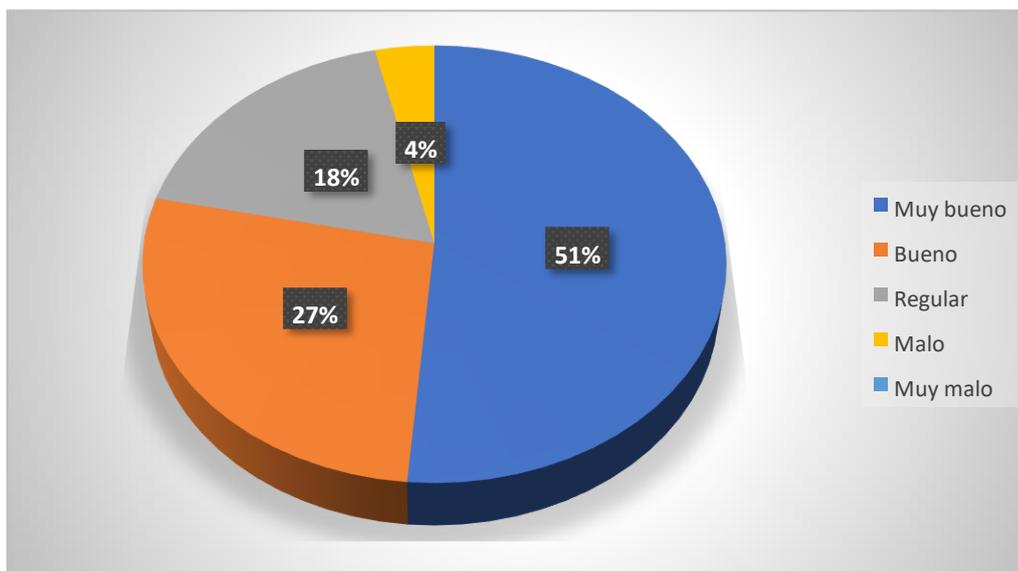


**Figura 4.16.** Mejora de la calidad de servicios a través de la aplicación de la evaluación de desempeño. **Fuente:** Los autores.

### Análisis

El 68% de la población objeto de estudio determina que la evaluación de desempeño ha mejorado la calidad de los servicios y ha contribuido al mejoramiento y desarrollo del talento humano de la institución. En consecuencia, Del Toro, Guzmán y Pérez (2016) mencionan que el desempeño del trabajador se lo mide directamente en términos del cumplimiento de los objetivos y satisfacción de los clientes internos y externos.

11. De manera general, ¿cómo considera el modelo de evaluación de desempeño laboral (EVAL 01) otorgado por el ministerio de trabajo?



**Figura 4.17.** Consideración del modelo de evaluación de desempeño (EVAL 01). **Fuente:** Los autores.

### Análisis

Aunque el modelo de evaluación de desempeño laboral (EVAL 01), tiene una aceptación del 51% hay que recalcar que, aunque los trabajadores del GAD Municipal del Cantón Sucre hayan obtenido buenas calificaciones en su evaluación, la realidad de la institución no refleja los mismos resultados y con este porcentaje se refleja la duda de sus trabajadores.

### 4.3. FASE 3: PROPONER UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE

#### **4.3.1. DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS.**

Una vez resueltas las fases anteriores, en este espacio se propuso un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral, es importante notar que actualmente para realizar las evaluaciones en el GAD Municipal del cantón Sucre se trabaja con el modelo del SENRES EVAL – 01, referido por el Ministerio de Trabajo. Con esto se pretende mejorar las falencias encontradas: compromisos personales, indebida calificación de indicadores que no tienen mayor impacto u relevancia, insuficiencia de parámetros direccionados hacia la calidad humanística y de valores interpersonales. En tal virtud, el modelo debe cambiar los indicadores, por lo que se presenta la siguiente propuesta de un Modelo de Evaluación por Competencias.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
Apellidos y Nombres:				Cedula:		
Denominación del Puesto:				Profesion:		
Tiempo de Servicio:				Periodo de Evaluación:		
Apellidos y Nombres del Evaluador:				Cargo:		
<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN EN PUNTOS:</b>						
Puntos		Evaluación de Desempeño		Porcentaje		
Desde 0 hasta 25		No aplica		25%		
Desde 26 hasta 50		Regular		50%		
Desde 51 hasta 75		Aceptable		75%		
Desde 76 hasta 100		Excelente		100%		
GESTION DEL PUESTO						
COMPETENCIAS A EVALUAR	VALORIZACIÓN EN PUNTOS				DESCRITORES	FACTOR
	ND	R	A	E		
<b>Comunicación:</b> Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado					Competencia de grado A	%
					Competencia de grado B	%
					Competencia de grado C	%
					Competencia de grado D	%
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Liderazgo:</b> Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Implica el deseo de guiar a los demás y la habilidad de crear un clima de energía y compromiso.					Competencia de grado A	
					Competencia de grado B	
					Competencia de grado C	
					Competencia de grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Toma de decisiones:</b> capacidad de decidir sobre aspectos relacionados a su puesto, asimismo la resolución oportuna hacia problemas eventuales.					Competencia de grado A	
					Competencia de grado B	
					Competencia de grado C	
					Competencia de grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Cumplimiento de sus Funciones:</b> Alcance de los resultados de acuerdo a la planificación institucional en el tiempo establecido, mediante la utilización eficiente de los recursos.					Competencia de grado A	
					Competencia de grado B	
					Competencia de grado C	
					Competencia de grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Subtotales de cada competencia</b>						
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>						<b>Puntajes / N Competencias</b>

COMPETENCIAS UNIVERSALES						
COMPETENCIAS A EVALUAR	Valoración en Puntos				DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO	FACTOR
	ND	R	A	E		
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades pertenecientes al área de					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Enfoque hacia los resultados:</b> Es el sentido de tomar decisiones de carácter urgente, con el fin de satisfacer las necesidades de la institución.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Pensamiento Crítico y analítico:</b> Es la comprensión sobre situaciones a resolver conforme al análisis de la información de manera lógica y técnica.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Responsabilidad:</b> Es la realización de las tareas asignadas en función a un compromiso arraigado a los intereses colectivos.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Subtotales de cada competencia</b>						
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>						<b>Puntajes / N° Competencias</b>

COMPETENCIAS UNIVERSALES						
COMPETENCIAS A EVALUAR	Valoración en Puntos				DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO	FACTOR
	ND	R	A	E		
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades pertenecientes al área de					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Enfoque hacia los resultados:</b> Es el sentido de tomar decisiones de carácter urgente, con el fin de satisfacer las necesidades de la institución.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Pensamiento Crítico y analítico:</b> Es la comprensión sobre situaciones a resolver conforme al análisis de la información de manera lógica y técnica.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Responsabilidad:</b> Es la realización de las tareas asignadas en función a un compromiso arraigado a los intereses colectivos.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>PUNTOS</b>					<b>PUNTOS PORCENTAJE</b>
<b>Subtotales de cada competencia</b>						
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>						<b>Puntajes / N° Competencias</b>

CUMPLIMIENTO DE METAS			
METAS GENERALES	METAS ESPECIFICAS	PORCENTAJE DE AVANCE	OBSERVACIONES
Observaciones del evaluador:			
Nombre:		Cédula:	Cargo:
Firma:		Ciudad y fecha:	
<b>RESULTADOS DEL INSTRUMENTO</b>			
Espacio para temas de capacitación			
Espacio de retroalimentación			
Debilidades:		Fortalezas:	
Observaciones del evaluador:			
Nombre:		Cédula:	Cargo:
Firma:		Ciudad y fecha:	
<b>RESULTADOS DEL INSTRUMENTO</b>			

El diseño del Modelo de Evaluación por Competencias, pretende ser más justo y apropiado, ya que contiene características complementarias que se enfocan en habilidades de interacción con el usuario, comunicación oportuna, cumplimiento eficaz de las actividades esenciales, y demás competencias que son realmente pertinentes para los actores a los que se les aplicará, produciendo que el rendimiento laboral aumente y, por ende, genere que los resultados de los evaluados sean directamente proporcionales a la situación en la que se encuentre la entidad.

Así también, el nuevo modelo de evaluación por competencias se caracteriza por tener la capacidad de obtener mayores resultados a nivel individual y colectivo, además de proporcionar el desarrollo de las habilidades de interacción social, priorizando los valores humanos, desempeño colectivo, emancipación y participación en actividades de orden institucional que se refiere en la posibilidad de crear acciones coordinadas, también permite limitar las prácticas inviables. De esta manera, el desempeño por competencias se convierte en un indicador que permite establecer las aptitudes en función de utilizar un plan de desarrollo y discutirlo al mismo tiempo con el evaluado, con el propósito de perfeccionar las competencias del equipo y amenorar las discrepancias.

Los beneficios que otorga un nuevo diseño de evaluación de desempeño por competencias al cabido municipal son: incrementar la competitividad y productividad; promover estrategias que faciliten la solución de problemas; aumentar la motivación sobre proyectos institucionales y sistematizar los procesos de mejora continua.

La diferencia más contundente entre el sistema de evaluación del desempeño anterior (EVAL – 01) y la propuesta en curso, se centra en las falencias que presenta el modelo vigente por lo que fue necesario incidir en la capacidad de reconocer e internalizar las tendencias que lo afectan. En virtud a estos señalamientos, es necesario acudir a las tendencias de evaluación del desempeño con el propósito u objetivo central de vincular los procesos de recursos humanos con los objetivos anuales y demás proyecciones organizacionales.

### 4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS CON LOS INVOLUCRADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

Para Leyva-Del Toro; De Miguel, y Pérez (2016) los cambios afectan sustancialmente de manera directa a la organización y a sus trabajadores ya que tienen un gran impacto. Por lo tanto, la sugerencia consiste en que siempre se debe monitorear las nuevas tendencias que se presenten. A continuación, se destacan las siguientes:

**Tabla 5.1.** Diferencias entre Evaluación de desempeño por competencias y Modelo de desempeño EVAL - 01

<b>Evaluación de desempeño por competencias</b>	<b>Modelo de desempeño EVAL – 01</b>
Está focalizado en el efecto del desempeño laboral.	La evaluación prioriza características de esfuerzo y deja en segundo plano los resultados.
Los resultados son competente y prometedores.	El proceso busca la identificación de culpables en escenarios adversos.
El personal aumenta la motivación y su responsabilidad, para conseguir las metas con el menor esfuerzo.	Se reduce el compromiso del servidor público sobre el director de cada departamento.
La capacitación del trabajador constituye un elemento clave que debe ser considerada por el interesado.	El servidor público disimula sus debilidades por el temor a las sanciones por parte de su jefe departamental.

**Fuente:** Los autores

Se llevó a cabo la sociabilización de la propuesta del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias con los involucrados en la investigación. El resultado final, constituyó la aceptación por parte de las autoridades, así mismo de los servidores públicos asumiendo que la aplicación de este método implicará la obtención de mayor rendimiento en las actividades preestablecidas. De esta manera, se manifestaron los beneficios, la metodología a aplicar, la forma de calificar, cumplimiento de metas y demás cambios productivos que se pretende cumplir para el mejoramiento de la evaluación de desempeño de los servidores del gobierno municipal.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- ✦ Los resultados de la evaluación de desempeño laboral demuestran que las actividades designadas a los colaboradores se cumplen aproximadamente en un 90%, este porcentaje se relaciona con el rendimiento de los subordinados, caso contrario ocurre con el cumplimiento de la planificación y disposición de herramientas e implementos para desarrollar una función, aspectos que determinan preocupación a la administración del talento humano del cabildo municipal.
  
- ✦ La incidencia entre la evaluación de desempeño laboral y el rendimiento de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Sucre es negativa, entorno a esto se considera los factores críticos, entre ellos el cumplimiento de la planificación de parte de los colaboradores y la deficiencia en la designación de puestos, lo que se relaciona con la apreciación del 72% de los encuestados quienes determinan que el rendimiento laboral de los trabajadores es bajo.
  
- ✦ Se propone un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre para mejorar las falencias encontradas en el modelo vigente. Los cambios sustanciales están direccionados a la productividad, este proceso se desplegó en el diseño, validación y sociabilización respectiva.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ✦ Prestar atención a la consecución de la planificación estratégica de desarrollo institucional, de manera especial a los indicadores relacionados al cumplimiento de las actividades realizadas por los subordinados, así también determinar financiamiento para suministrar materiales e insumos necesarios para el desarrollo de las funciones encomendadas.
  
- ✦ Contemplar en la planificación institucional la reestructuración del proceso de selección del personal, con la finalidad de establecer las competencias personales y profesionales de acuerdo al puesto. Así mismo se recomienda a los jefes departamentales monitorear el cumplimiento de las actividades asignadas con la intención de elevar el rendimiento laboral de los servidores públicos del cabido municipal.
  
- ✦ Considerar estratégicamente el modelo propuesto para llevar a efecto un proceso de evaluación de desempeño por competencias, y así prevalecer aspectos de gestión, técnicos, universales y el cumplimiento de metas establecidas para los puestos y funciones determinadas en el orgánico funcional de la institución objetivo de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

Abdala, P, Socarrás, J. (2019). Reflexiones sobre la Administración Pública y el Neoliberalismo en nuestramérica, siglo XXI. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 25(2), 22-39.

Álvarez, B., ál, B., Álvarez, A., Yoza, N. y Figueroa, M. (2017). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. Vol. 4, núm. 1, enero, 2018, pp. 362-372

Asociación Española para la Calidad. (2019). Indicadores. Recuperado de:  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Araguillín, A. (2017). Influencia de los Factores de Riesgos Psicosociales en el Desempeño Laboral del Personal Docente de la Unidad Educativa Diez de Agosto. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14038/1/T-UCE-0007PI033-2017.pdf>

Bautista, D. berc (2018). Rescatar el Alma del servidor público. Ética y valores para una conducta íntegra en el servicio público

Bercovich, N. 2017. Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social. CEPAL, Santiago. Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf)

Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes. InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, XVI(33),1-25

Cajamarca, J. (2016). "El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del Sindicato de Mecánicos del Cantón Salcedo". Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24392/1/EL%20EMPODERAMIENTO%20Y%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20LABORAL%20DE%20LOS%20MIEMBROS%20DEL%20SINDICATO%20DE%20MECÁNICOS%20DEL%20CANTÓN%20SALCEDO.pdf>

Calvo Rojas, Jeison, Pelegrín Mesa, Arístides, & Gil Basulto, María Saturnina. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. Retos de la Dirección, 12(1), 96-118.

Cardona, A. (2015). Ortodoxia y Fisuras en el Diseño y Ejecución de Estudios Descriptivos. Revista Med, 23(1),38-49.

- Castaño, A. (2013). Relación entre trabajos a turnos, estrés y rendimiento laboral en el personal de enfermería. Universidad de Oviedo, España. Recuperado de:  
[http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/18250/4/TFM\\_AnaMCastanoPerez.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/18250/4/TFM_AnaMCastanoPerez.pdf)
- Chiang, M. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165
- Chiang, M. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. Universidad Politécnica de Guanajuato. Chile. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revistacontaduria-administracion-87-articulo-estudio-relacion-entre-satisfaccionlaboral-S0186104213712099>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, (2010). (En línea). Formato PDF. Recuperado de:  
[http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- Del Toro, C; Guzmán, M y Pérez, C. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización, p 5 37(2). Recuperado de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006)
- Delgado, S; Calvanapón, F y Cárdenas, K (2020). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. 14(2), Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5728/572863748003/html/index.html>
- Díaz, A. C., Morales, D. C., & Hurtado, D. G. (2020). La actividad del servidor público en las comunidades de la provincia ciego de ávila/the activity of the public servant in the communities in the ciego de ávila state. *Universidad&Ciencia*, 9(1), 138-146.
- Díaz, P & Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 34(2),387-412.
- Dirección de Capacitación (2016). Guía metodológica para evaluar los procesos de capacitación del sector público. (p 6). Recuperado de  
[http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/Guia\\_de\\_Evaluacion-SP\\_actualizacion\\_12julio-2.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/Guia_de_Evaluacion-SP_actualizacion_12julio-2.pdf)
- Doimeadiós, Y; Rodríguez, E. (2015) .Un análisis comparado de eficiencia y eficacia en el sector público en Cuba *Economía y Desarrollo*, vol. 155, núm. 2, 2015, pp. 44-59 Universidad de La Habana La Habana, Cuba  
Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425543135004>

- Espinosa, Y. (2019). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Pastaza, periodo 2017
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10-26.
- Garcés, L. Y. S., & Matellán, E. L. D. (2016). Mejora del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del gobierno autónomo descentralizado provincial/Manabí. *ECA Sinergia*, 7(1), 74-83.
- García, K. (2018). La evaluación del rendimiento laboral como instrumento de gestión y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos de la Oficina Registral de Sánchez Carrión-Huamachuco del año 2016. Trujillo. PE. Tesis de grado en licenciada en administración.
- Gauchi, V. (2017). Estudio de los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en bibliotecología y ciencia de la información. *Revista española de Documentación Científica*. España. Recuperado de: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/979/1502>
- González, M. (2016). Diseño de Proyecto de Evaluación del Rendimiento por Competencias, para Equipos de Trabajo del Sector Hotelero. Universidad de les Illes Balears. España. Recuperado de: [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146270/tfm\\_2015-16\\_MRH2\\_mgg894\\_127.pdf?sequence](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146270/tfm_2015-16_MRH2_mgg894_127.pdf?sequence)
- Gómez, M y Pérez, M. (2016). EMPLEO, CONDUCTA ADAPTATIVA Y DISCAPACIDAD INTELECTUAL. *Revista Internacional de Psicología del Desarrollo y la Educación*, 11(1), 225-233. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3498/349851776026>
- Guartán, A; Torres, K y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guevara, P. (2016). Factores determinantes en el desempeño laboral en la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, Provincial de Tungurahua. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Hernández, J. O. J. (2018). Administración del desempeño: Planeación, Gestión Y Evaluación

- Hernández, M. M. M., Vignau, B. S. S., Rodríguez, M. L. L., & Alvarez, P. L. P. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 212-224.
- Herrera, A. N. V., & Garcés, E. M. C. (2019). Competencias Laborales Para La Gestión Pública Y Productividad De Las Unidades Orgánicas De Un Municipio Provincial. *Veritas Et Scientia*, 8(2), 1202-1210.
- Herrera, N., Martín, G., Frías Kurisaki, M. M., & Silva Mego, J. (2019). Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora.
- Hevia, F. (2015). Construcción de capacidades estatales y patrones de relación Gobierno-ciudadanos en México: un análisis del nivel subnacional *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 62, 107-134
- Indacochea, B. V. Á., Ganchozo, B. S. I., Indacochea, A. A. Á., Rodríguez, N. R. Y., & Soledispa, M. L. F. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 362-372
- Indacochea, B; Porraspita, Deysi & Indacochea, B. 2018. El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6596591.pdf>
- Jaimes, L; Luzardo, M. & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S071807642018000500175>
- Kraenau, E.; Santos de la Cruz, E y Canales del Mar, R. (2015). Métrica difusa para la evaluación del desempeño en la gestión por procesos *Industrial Data*, vol. 18(1), 19-30
- Lahera, E. (2019). Gestión pública para el desarrollo nacional. *Inicio*, 15(1-2), 187-209.
- Ley Orgánica del Servicio Público. (LOSEP). (2018). Servidores y Servidoras Publicas. Recuperado de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOSEP.pdf>
- Leyva-Del Toro; De Miguel, M y Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVII (2), 164-177. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360446197006>
- Loor. W. (2014). La Evaluación del Desempeño y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de los Servidores Administrativos del GAD Municipal

Del Cantón Naranjito. Tesis previa al título de ingeniera comercial.  
MilagroEC

- López, E; González, J. & Lizasoain, L. (2015). Explicación del rendimiento a partir del contexto. Algunas propuestas de análisis gráfico y estadístico. Bordón, Revista de Pedagogía. España. Recuperado de: <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/22002>
- López, P. (2017). El sedentarismo y su efecto en el rendimiento laboral en el área administrativa de la Compañía Nacional de Transporte CNEYTON VÁSQUEZ S.A., en el período 2015 – 2016, propuesta de un plan de acción de pausas activas. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- López, O., Amaya, C., Jurado, P. y Useche, J. (2018). Evaluación de desempeño para funcionarios públicos de la rama ejecutiva con nombramiento en provisionalidad como criterio de permanencia en el servicio. Revista Diálogos de Saberes, (49) 89-114. Universidad Libre (Bogotá).
- Molina, V. P. (2017). Investigar y analizar el proceso de capacitación de los servidores públicos que laboran en el GAD Municipal de Azogues correspondiente al año 2014, para determinar su eficiencia y eficacia institucional (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Mujica, R., & Marola, J. (2019). Propuesta de plan de rotación de personal para su eficiente desempeño laboral en el gobierno autónomo descentralizado del cantón la Libertad del año 2018 (Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología).
- Mondragón, Y; Lozano, G; Tito, J y Ludeña F. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 84, 2018 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776013>
- Navarro, K. (2018). El concepto de administración pública en la Unión Europea y en el Sistema de Integración Centroamericana. Universidad de Salamanca, España. Recuperado de: [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-78872018001200149](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-78872018001200149)
- Orozco, E. (2018). Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Ortiz. L. (2020). Evaluación de Desempeño como Factor Estratégico para Rendimiento Académico del Docente Universitario. Revista Scientific. 5 (15). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5636/563662155018/html/index.html>

Palomino, L. y Quinto, F. (2018). Cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli periodo – 2015. Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica. Perú.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Sucre. (2019). Recuperado de: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/sucre.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/sucre.pdf)

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1) ,1137-1156.

Quesada, C.; Espona, B.; Ciraso, A. y Pineda, P. (2015). La eficacia de la formación de los trabajadores de la administración pública española: comparando la formación presencial con el eLearning. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 61, 107-132

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2018). Capítulo VII del Subsistema de Evaluación de desempeño. Recuperado de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/ReglamentoLOSEP.pdf>

Reglamento para la Calificación de la Evaluación del Desempeño del Servidor Administrativo de la Universidad Agraria del Ecuador (2017). Capítulo I, artículo 4, p 2. Recuperado de [http://www.uagraria.edu.ec/transparencia/2015/enexo/anexos\\_a3/REGLAMENTO\\_PARA\\_LA\\_CALIFICACION\\_DE\\_LA\\_EVALUACION\\_DEL\\_DESEMPEÑO\\_DEL\\_SERVIDOR\\_ADMINISTRATIVO\\_DE\\_LA\\_UAE.PDF](http://www.uagraria.edu.ec/transparencia/2015/enexo/anexos_a3/REGLAMENTO_PARA_LA_CALIFICACION_DE_LA_EVALUACION_DEL_DESEMPEÑO_DEL_SERVIDOR_ADMINISTRATIVO_DE_LA_UAE.PDF)

Reyes, S. 2017. La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública. p 3. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6155/1/T2585-MDTHReyes-La%20influencia.pdf>

Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Performance evaluation: current trends. Rev. Arch Med Camagüey*. 123 (2). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>

Rodríguez J & Pérez J. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82) ,1-26.

Rodríguez, G; Sarmiento, M. (2017). La eficiencia relativa del sector real versus la del sector financiero de la economía colombiana. Colombia. Recuperado de: <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/5258/5474>

Rodríguez, I. (2017). Evaluación del Desempeño. Madrid. ES. Trabajo de Fin de Máster. ICADE BUSINESS SCHOOL.

- Salinas, M. G. T. (2019). Internet como servicio público. *INGENIO*, 1(2), 15-30.
- Sornoza, D; Sornoza, G; Parrales, M y Guaranda, V. (2019). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/a20v41n30p15.pdf>
- Tamayo, N; Tabares, L. (2018). Servicios Públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios. *Realidades. Estudios del Desarrollo Social*. La Habana, Cuba. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100007&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100007&script=sci_arttext&tIng=en)
- Troncoso, C; Amaya, A. (2016). Que es la entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación. Recuperado de <https://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Universidad Naval (2016). Técnicas de Campo. (En línea) Consultado, 02 de Dic 2018. Formato PDF. Disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA\\_DE\\_INVESTIGACION.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf)
- Vaca, M. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 101-108
- Vera, N.; Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186
- Villavicencio, E., Ruiz, V y Cabrera, A. (2016). Validación de cuestionarios. *Rev. Oactiva UC Cuenca* 1 (3), pp 75-80. <https://doi.org/10.31984/oactiva.v1i3.200>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1. ENTREVISTA**

**¿Qué perspectiva tiene de la evaluación de desempeño laboral?**

**¿Qué aspectos son consideradas más importantes para medir el desempeño?**

**¿Cómo evalúa los factores críticos dentro de una evaluación de desempeño?**

**¿En qué medida se cumple con las actividades asignadas?**

**¿Cree usted que existe algún factor interno que genere indiferencias entre los servidores públicos y los jefes departamentales?**

**¿Cree usted que la productividad de los trabajadores aumenta con la evaluación de desempeño laboral?**

**¿Qué factores podrían ser determinantes para aumentar el nivel de desempeño de los servidores públicos?**

**¿Cuáles son las falencias que encuentra en el actual modelo de evaluación de desempeño?**

## ANEXO 2. RESULTADOS DEL MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL VIGENTE

<b>APELLIDOS</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>CALIFICACION DEL JEFE INMEDIATO(%)</b>	<b>CALIFICACION DEL CIUDADANO (-%)</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL (%)</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>
ALBAN LOPEZ	OLGA MERCEDES	98,00	0%	98,00%	<b>EXCELENTE</b>
ALCIVAR CHICA	JESUS JAVIER	93,80	0%	93,80%	<b>EXCELENTE</b>
ALVARADO POLIT	ANA ISABEL	91,10	0%	91,10%	<b>EXCELENTE</b>
ALVIA AGUILAR	CARLOS ALBERTO	91,20	0%	91,20%	<b>EXCELENTE</b>
AVEIGA FARIAS	MERCEDES MARIA	95,60	0%	95,60%	<b>EXCELENTE</b>
BAZURTO PARRAGA	ERIKA GABRIELA	98,00	0%	98,00%	<b>EXCELENTE</b>
BERMELLO RODRIGUEZ	DUVAL OMAR	87,70	0%	87,70%	<b>MUY BUENO</b>
BRIONES CHAVES	KATTY ELIZABETH	95,30	100%	94,30%	<b>MUY BUENO</b>
CARDENAS BETANCOURT	SAMMY PAULINA	95,10	0%	95,10%	<b>EXCELENTE</b>
CABALLERO FALCONES	HARDIE GEORGE	92,70	0%	92,70%	<b>EXCELENTE</b>
CAICEDO SANTANA	DIANA VANESSA	90,30	0%	90,30%	<b>EXCELENTE</b>
CEDEÑO ARCENTALES	CARMEN MARGARITA	90,10	0%	90,10%	<b>EXCELENTE</b>
COBEÑA CEVALLOS	BETTY ALEGRIA	90,00	0%	90,00%	<b>EXCELENTE</b>
CORDERO RIVERO	BERTHA CECILIA	95,30	0%	95,30%	<b>EXCELENTE</b>
CUZME LOPEZ	GABRIELA MONSERRATE	93,00	0%	93,00%	<b>EXCELENTE</b>
CHACON CHANG	JACQUELINE DE LORDES				
DAVILA ZAMBRANO	PEDRO EDUARDO	91,00	0%	87,20%	<b>EXCELENTE</b>
ENDARA TRIVIÑO	MARIA AURORA DEL ROSARIO	80,60	0%	91,00%	<b>MUY BUENO</b>
ESPINOZA CASTILLO	ELOY JIMMY	92,80	0%	80,60%	<b>MUY BUENO</b>
ESPINOZA DUQUE	ROSA JULIANA	98,80	0%	92,80%	<b>MUY BUENO</b>
ESPINOZA ESPINOZA	VERONICA ALICIA	98,00	0%	98,80%	<b>MUY BUENO</b>
FALCONES FALCONES	JOSE ANTONIO	98,00	0%	98,00%	<b>EXCELENTE</b>

FALCONES FALCONES	SOLANDA PATRICIA	98,90	0%	98,90%	<b>MUY BUENO</b>
FALCONES GARCIA	FRANCISCO ANTONIO	94,00	0%	94,00%	<b>EXCELENTE</b>
FALCONES MACIAS	PEDRO LEONARDO	75,90	0%	75,90%	<b>SATISFACTO RIO</b>
FALCONES PINTO	CARMEN MARIA	91,30	0%	91,30%	<b>EXCELENTE</b>
FRANCO MONTES	BETTY JACQUELINE	93,00	0%	93,00%	<b>EXCELENTE</b>
GANCHOZO CAICEDO	GRACIELA DEL JESUS	89,20	0%	89,20%	<b>EXCELENTE</b>
GANCHOZO ZAMBRANO	JOFRE MIGUEL	89,70	0%	89,70%	<b>EXCELENTE</b>
GARCIA FARIAS	ELEIDA MARIA	90,30	0%	90,30%	<b>EXCELENTE</b>
GILCES DEMERA	RAMON AVELINO	88,50	0%	88,50%	<b>EXCELENTE</b>
GILCES HERRERAA	MARIA AUXILIADOR A	95,00	100%	95,00%	<b>EXCELENTE</b>
GILCES MONCAYO	ESTEFANIA GUADALUPE	94,20	0%	94,20%	<b>EXCELENTE</b>
GILCES URETA	JORGE ENRIQUE	85,90	0%	85,90%	<b>SATISFACTO RIO</b>
GOMEZ CUERO	MAURO JACINTO	92,20	0%	92,20%	<b>EXCELENTE</b>
GUTIERREZ SABANDO	MARIA VERONICA	93,00	0%	93,00%	<b>EXCELENTE</b>
HERREA ANDRADE	AURA PIEDAD	99,20	0%	99,20%	<b>EXCELENTE</b>
HERNANDEZ ARBOLEDA	MIGUEL SANTIAGO	88,40	0%	88,40%	<b>EXCELENTE</b>
INTRIAGO GARCIA	GRETTY ESPERANZA	97,40	0%	97,40%	<b>EXCELENTE</b>
LEON BARRETO	VICENTE AURELIO	95,00	0%	95,00%	<b>EXCELENTE</b>
LEONES MONTALVAN	BRAYAN GABRIEL	76,60	0%	76,60%	<b>EXCELENTE</b>
MACIAS MENDIETA	FERNANDO RAMON	92,30	0%	92,30%	<b>EXCELENTE</b>
MAYA DUQUE	LUIS ALFONSO	90,90	0%	90,90%	<b>EXCELENTE</b>
MEJIA MALDONAD O	LUIS ALFREDO				
MELO MIELES	LIDER STALIN	91,80	0%	91,80%	<b>EXCELENTE</b>
MENDOZA GUTIERREZ	JUAN DIEGO	88,40	0%	88,40%	<b>MUY BUENO</b>
MENDOZA URETA	JORGE JOSE	90,00	0%	90,00%	<b>MUY BUENO</b>
MERA RAMIREZ	BEATRIZ LUZ	96,00	0%	96,00%	<b>EXCELENTE</b>
MERO CAICEDO	LUIS CARLOS	95,60	0%	95,60%	<b>EXCELENTE</b>
MERO MEJIA	JOSSELYN MABEL	99,10	0%	99,10%	<b>EXCELENTE</b>

MERO SOLORZANO	LEO VIDAL	95,00	100,00%	95,00%	<b>EXCELENTE</b>
MEZA LOOR	JESUS SEBASTIAN	96,00	0%	96,00%	<b>EXCELENTE</b>
MOREIRA GILCES	SANDY DANIEL	96,00	0%	96,00%	<b>EXCELENTE</b>
MURILLO BARRETO	CIRO ALFREDO	98,00	0%	98,00%	<b>EXCELENTE</b>
NAVARRO URETA	LISSETTE PAMELA	91,10	0%	91,10%	<b>EXCELENTE</b>
NEVAREZ VILLAMIL	FRANCISCO XAVIER	95,80	0%	95,80%	<b>EXCELENTE</b>
OLIVES MENENDEZ	MARCELO MANUEL	87,30	0%	87,30%	<b>MUY BUENO</b>
OTERO PAZMIÑO	MARIA DE LOURDES	91,60	0%	91,60%	<b>EXCELENTE</b>
PARRAGA INTRIAGO	JOSE RICARDO	91,50	100,00%	91,50%	<b>EXCELENTE</b>
PANTA FALCONES	VILFOR LUIGGI	96,00	0%	96,00%	<b>EXCELENTE</b>
PANTA MERO	FRANCISCO REINALDO	96,00	0%	96,00%	<b>EXCELENTE</b>
PANTA PANTA	FRANCISCO JAVIER	90,00	0%	90,00%	<b>MUY BUENO</b>
POSO MUÑOZ	MARCOS GABRIEL	96,00	0%	96,00%	<b>EXCELENTE</b>
RAMIREZ CAICEDO	MARIA GABRIELA	91,90	0%	91,90%	<b>EXCELENTE</b>
REYES URETA	ANGEL EDUARDO	76,60	0%	76,60%	<b>SATISFACTO RIO</b>
RODRIGUEZ CORDERO	CRISTHIAN FERNANDO				
RODRIGUEZ RODRIGUEZ	RICHARD	88,30	100,00%	88,30%	<b>MUY BUENO</b>
SALAZAR GANCHOZO	NELLY LILIANA	93,20	0%	93,20%	<b>EXCELENTE</b>
SALAZAR RENDON	YASMINA CONSUELO	82,60	0%	82,60%	<b>MUY BUENO</b>
SANTOS MEJIA	TALYA LAURA	95,10	0%	95,10%	<b>EXCELENTE</b>
SANTOS VITERI	JOSE ALFREDO	90,30	0%	90,30%	<b>MUY BUENO</b>
TAMBA RUIZ	ROSA ELVIRA	90,60	0%	90,60%	<b>EXCELENTE</b>
URETA AVILA	KARLA MARISELA	92,30	0%	92,30%	<b>EXCELENTE</b>
VACA VIERA	HUGO EDUARDO	91,80	0%	91,80%	<b>EXCELENTE</b>
VEGA CENTENO	GISELA GEOVANNA	91,70	0%	91,70%	<b>EXCELENTE</b>
VELASTEGUI CEDEÑO	TAMMY SUSANA	92,80	0%	92,80%	<b>MUY BUENO</b>
VELEZ ZAMBRANO	ELENA MARGARITA	93,70	0%	93,70%	<b>EXCELENTE</b>
VERA ALCIVAR	KERLITA JOSEFA	92,50	100,00%	92,50%	<b>EXCELENTE</b>
VERA MONCAYO	CELIA AGRIPINA	98,20	0%	98,20%	<b>EXCELENTE</b>

VERA ZAMBRANO	LEOBER EFREN	91,40	0%	91,40%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO ANZULES	SERGIO RAMON	94,30	0%	94,30%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO AVELLAN	CESAR EMILIO	94,90	0%	94,90%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO BARRE	GINA CECILIA	93,60	0%	93,60%	<b>MUY BUENO</b>
ZAMBRANO BAZURTO	MIRIAM AZUCENA	92,10	0%	92,10%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO BERMUDEZ	MIGUEL ANGEL	92,00	0%	92,00%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO CELORIO	MARIA FERNANDA	96,00	0%	96,00%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO GARCIA	OTTO PABLO	93,90	0%	93,90%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO MACIAS	ZOILA SORAYA	92,40	0%	92,40%	<b>EXCELENTE</b>
ZAMBRANO MORALES	LIGIA ELENA	91,40	0%	91,40%	<b>EXCELENTE</b>

**ANEXO 3. APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE.**



## ANEXO 4. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCRE.

