



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO EN EL VICE-MINISTERIO DE  
ACUACULTURA Y PESCA**

**AUTORES:**

**CÉSAR PAÚL VELÁSQUEZ LUCAS  
JOE EMILIO VELÁSQUEZ MURILLO**

**TUTOR:**

**LIC. JOSÉ LUIS GARCÍA VERA, MG.**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2016**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

César Paúl Velásquez Lucas y Joe Emilio Velásquez Murillo, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**CÉSAR P. VELÁSQUEZ LUCAS**

.....  
**JOE E. VELÁSQUEZ MURILLO**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por César Paúl Velásquez Lucas y Joe Emilio Velásquez Murillo, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
ING. GEORGE V. MENDOZA GARCIA, Mg.

**MIEMBRO**

.....  
ING. MARIE L. VELÁSQUEZ VERA, Mg.

**MIEMBRO**

.....  
ING. DIANA Y. RADE LOOR, Mg.

**PRESIDENTE**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Lic. José Luis García Vera, certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA**, que ha sido desarrollada por César Paúl Velásquez Lucas y Joe Emilio Velásquez Murillo, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**LIC. JOSÉ L. GARCÍA VERA, Mg.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, a todos los docentes de la Carrera de Administración de Empresas que con cariño y vocación me han transmitido sus conocimientos y agradezco también por la paciencia y colaboración que tuvieron para hacer de mí un gran profesional; a todos ustedes mi consideración y respeto.

A Dios por darme el entendimiento y sabiduría necesaria para poder alcanzar los objetivos trazados en el ámbito de la vida y en el ámbito profesional.

A mi querida esposa quien día a día con paciencia y amor me ha apoyado y orientado en cada paso de mi preparación.

A toda mi familia, a mis padres y a mis hermanos.

Agradezco también a un gran equipo de docentes y quienes nos dirigieron de manera correcta para la culminación de este proyecto conformado por el tutor y tribunal de tesis, agradeciendo de forma especial al Lic. José Luis García.

.....  
**CÉSAR PAÚL VELÁSQUEZ LUCAS**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, porque en sus aulas recibí todo mi saber y muchos recuerdos gratos que nunca olvidare.

A los docentes, que dieron lo mejor de sus conocimientos para prepararnos y que seamos profesionales de éxito y de bien.

A Dios todopoderoso, por darme la vida y una familia sencilla llena de amor, sabiduría para comprender y saber andar por su camino, porque aunque nuestra madre se fue muy pronto de nuestro lado nos regalaste a un padre que nos supo formar en un ambiente de humildad, cariño, lealtad, y que nos mantiene unidos en todos los momentos sean estos tristes o alegres te agradezco querido Dios y Madre porque sé que siempre me fortalecen y me llevan de la mano y que nunca me abandonan y por darme este orgullo tan grande para mí, ese sueño que siempre quise cumplir y que hoy es una realidad.

Al haber culminado esta etapa de mi vida, mi gratitud a todas las personas que estuvieron a mi lado siempre apoyándome hasta el último momento de mi carrera universitaria.

.....  
**JOE EMILIO VELÁSQUEZ MURILLO**

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios, por ser mi guía y cuidarme en el proceder de mi vida.

A mis padres: Byron Rolando Velásquez Navarrete y María Elizabeth Lucas Calderón por mis logros alcanzados y por el apoyo que me han dado a lo largo de mi carrera. A toda mi familia que con sus frases de aliento y felicitación no permitieron que desmayara en mi objetivo.

De manera especial, dedico esta tesis a mi esposa María Eugenia Rueda Calderón por su ayuda y apoyo incondicional, y a mi hijo Paulo César, quien se convirtió en mi motivación y fuerza durante la culminación de este proyecto.

.....  
**CÉSAR PAÚL VELÁSQUEZ LUCAS**

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por haberme dado la capacidad, la perseverancia, la fortaleza necesaria para afrontar con sabiduría todos los obstáculos en cada etapa de mi vida y por la oportunidad de culminar con mis estudios universitarios.....Gracias Señor por todas tus Bendiciones.

A mi madre Fanny Aracely Murillo Almeida (+), por haberme iluminado desde ese lugar donde todo es paz y tranquilidad al lado de nuestro señor, te dedico mi triunfo porque aunque hayan pasado 19 años de no ver tu cuerpo y no escuchar tu voz, siempre tu vivirás en mi mente y en mi corazón.

A mi padre, Luis Enrique Velásquez Navarrete por su apoyo, amor, dedicación, sacrificio que me ayudaron a culminar una etapa más de mi vida, te dedico este logro por que fuiste la persona que me incentivo a seguir adelante con mis estudios.

A mis hermanos, que me apoyaron y estuvieron pendientes de mí en todos los momentos en que los necesite para poder obtener hoy mi triunfo; los amo y que Dios nos bendiga a todos y nos mantenga unidos siempre.

A mi esposa, Gema Emperatriz Macías Vera por darme su apoyo en todos los momentos de mi vida y en especial en los universitarios, por su comprensión, amor, solidaridad, cuidados, paciencia, por todos eso te dedico es mérito a ti y a mis hijos Harry Salvador e Ethan Emilio quienes son mi inspiración para alcanzar mis sueños.

.....  
**JOE EMILIO VELÁSQUEZ MURILLO**



## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA .....	i
DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
RESUMEN .....	xii
PALABRAS CLAVE .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
KEY WORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1.  PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2.  JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3.  OBJETIVOS .....	4
1.3.1.  OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2.  OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4.  HIPÓTESIS A DEFENDER .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.  MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1.1.  EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	6
2.1.1.1.  OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	8
2.1.1.2.  IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	10
2.1.1.3.  BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	11
2.1.2.  EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁMBITO PÚBLICO .....	13
2.1.3.  SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	15
2.1.3.1.  TIEMPO DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	16
2.1.4.  MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20

2.1.4.1	MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	20
2.1.4.1.1	TIPOS DE MEDICIONES EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	24
2.1.5	VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA .....	26
	CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	30
3.1.	UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.	DURACIÓN .....	30
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO.....	31
3.4.	DISEÑO Y TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.6.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.7.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
	CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1.	DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE EVALUACIÓN ACTUALMENTE APLICADO EN EL VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA	37
4.1.1.	ANÁLISIS Y TABULACIÓN DEL CHECKLIST DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO .....	37
4.1.2.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	41
4.1.3.	ANÁLISIS GENERAL DE LAS TÉCNICAS APLICADAS (CHECKLIST Y ENTREVISTA).....	45
4.2.	DISEÑO DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	47
4.2.1.	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	47
4.2.2.	DISEÑO DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS .....	53
4.2.3.	INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .....	58
4.2.4.	CUADRO COMPARATIVO DEL ALCANCE DEL MODELO ACTUAL Y DEL MODELO PROPUESTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	66
4.4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA SOCIABILIZACIÓN .....	68
	CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1.	CONCLUSIONES.....	69
5.2.	RECOMENDACIONES.....	70
	ANEXOS.....	74

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	21
Cuadro 2.2. RESUMEN DE LAS INVESTIGACIONES CONSULTADAS.....	22
Cuadro 2.3. CONTENIDO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	25
Cuadro 2.4. ESTRUCTURA DE UNIDADES Y DIRECCIONES DEL VICE- MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA.....	28
Cuadro 4.1. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CLARIDAD DEL FORMULARIO EVAL-01 .....	38
Cuadro 4.2. NIVEL DE ALCANCE DEL FORMULARIO EVAL-01.....	39
Cuadro 4.3. GRADO DE OBJETIVIDAD EN LA CALIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	40
Cuadro 4.4. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL EN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	41
Cuadro 4.5. DIRECCIONAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	42
Cuadro 4.6. MATRIZ DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE COMPETENCIAS .....	53
Cuadro 4.7. DETERMINACIÓN DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS DE ACCIÓN LABORAL ....	54
Cuadro 4.8. COMPARACIÓN DEL ALCANCE QUE TIENE EL MODELO ACTUAL DE EVALUACIÓN CON EL PROPUESTO.....	66
Figura 2.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
Figura 2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL VICE-MINISTERIO DE ACUADULTURA Y PESCA .....	27
Figura 3.1. MAPA SATELITAL DE LA UBICACIÓN DEL VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA .....	30
Figura 3.2. ESQUEMA DE LAS FASES PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	33

## **RESUMEN**

El objetivo de este estudio fue diseñar un modelo para la evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, dando a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que la misma es el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización. Se utilizaron dos tipos de investigación; de campo y descriptiva con la aplicación de una herramienta denominada CHECKLIST adaptada al modelo de evaluación MRL-EVAL 01, actualmente implementado por el Ministerio de Trabajo y una entrevista estructurada dirigida a la Jefa de la Unidad de Talento Humano por ser la dependencia responsable de dicha evaluación. Las dimensiones consideradas para evaluar el desempeño laboral fueron claridad, alcance, objetividad, nivel de control e impacto. Entre los hallazgos obtenidos, se destaca que la herramienta que utiliza la institución para la evaluación del personal administrativo tiene una dimensión excelente en lo referente a la objetividad de calificar, una dimensión muy buena respecto al impacto que genera su aplicación, una dimensión buena en lo relativo al nivel de alcance, regular concerniente a la claridad de la herramienta, y mala referente al nivel de control. Se concluye que la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño por competencias permitirá fortalecer el desempeño del personal del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, basando su justificación e importancia en que el factor humano es el activo más importante dentro de cualquier organización y que de él depende su existencia.

## **PALABRAS CLAVE**

Evaluación, desempeño, competencias.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to design a model for performance evaluation competency to the administrative staff of the Vice-Ministry of Aquaculture and Fisheries, presenting the most important aspects of performance evaluation, since it is the ideal means for successful management of human resources in any organization. Two types of research were used; field and descriptive with the application of a tool called CHECKLIST modified the evaluation model MRL-EVAL 01, currently implemented by the Ministry of Labour and a structured interview addressed to the Chief of the Unit of Human Talent for being the agency responsible for such evaluation. The dimensions considered to evaluate job performance were clarity, scope, objectivity, level control and impact. Among the findings, it is noted that the tool used by the institution for the evaluation of administrative staff has an excellent dimension regarding the objectivity of qualifying, a very good dimension regarding the impact that application, a good dimension in on the level of scope, regulate concerning the clarity of the tool, and bad concerning the level of control. It is concluded that the proposed model performance evaluation competency will strengthen the performance of staff Vice-Ministry of Aquaculture and Fisheries, basing its justification and importance in the human factor is the most important within any organization active and it determines their existence.

## **KEY WORDS**

Evaluation, performance, skills

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

A nivel nacional, una de las actividades que vienen cumpliendo las instituciones públicas en los últimos tiempos, es precisamente los procesos de evaluación del desempeño, cuyas acciones se aplican a las diferentes entidades gubernamentales, en donde la Administración de Talento Humano denominada por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), tiene como objetivo llevar a cabo los procesos de Evaluación del Desempeño, que busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en el caso de detectar posibles debilidades implementar planes de mejoramiento.

En este sentido, la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta que tiene cualquier organización pública. En el Ecuador actualmente dichas organizaciones son controladas por el Ministerio del Trabajo, anteriormente llamado Ministerio de Relaciones Laborales; organismo que se encarga de elaborar un conjunto de planes, programas, proyectos, políticas y procesos, que ayuden a perfeccionar la calidad del desempeño laboral de los empleados de la gestión pública, y de igual manera garanticen un servicio público óptimo a toda la población ecuatoriana.

Precedentes que se correlacionan con la argumentación de Chiavenato (2011) que dice: La evaluación del desempeño es una herramienta que sirve al administrador para controlar el rendimiento laboral de cada persona en función de las actividades que cumplen metas y la contribución para alcanzar los resultados; por lo tanto cabe recalcar que la evaluación del desempeño puede ser aplicada en cualquier organización, incluso en las del ámbito público, que igual a otras organizaciones privadas, deben llevar un seguimiento del rendimiento del personal en el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

En la actualidad el proceso de evaluación del desempeño que se realiza en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca depende de un organismo rector llamado Ministerio del Trabajo, evaluación que se basa en el formulario MRL-EVAL-01 (Modificado), modelo que no puntualiza con exactitud las competencias laborales que tiene la institución, ocasionando poca claridad de los resultados del desempeño laboral del personal.

Síntesis que hace necesario que el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca realice mejoras en el sistema de evaluación del desempeño, la que debe estar precedida por un estudio que provea información sobre las competencias y actividades de cada cargo, los factores claves que se evaluarán, los estándares de rendimiento y el método idóneo para realizar la evaluación, incluyendo aquí el responsable de la evaluación y la periodicidad de la misma. Así lo faculta la Disposición Transitoria Tercera, de la Norma de Evaluación de Desempeño mismo que dice: “Las instituciones que cuenten con instrumentos y formatos propios que faciliten la ejecución de la evaluación, podrán utilizarlo siempre que se registren todos los campos del formulario EVAL 01 conforme establecido en el procedimiento de evaluación de desempeño de la presente norma”

Por tanto, la presente investigación tiene como finalidad proponer un modelo que facilite la Evaluación del Desempeño por Competencias al personal del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, el cual consiste en otorgar una nueva herramienta que permita fortalecer y aprovechar la capacidad de los empleados a favor de la entidad, debido a que el actual modelo aplicado no mide y califica los objetivos y metas en concordancia con las actividades que realmente se realizan en los diferentes departamentos que conforma esta área.

La situación planteada anteriormente conduce a formular la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuye la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias al personal en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Existen numerosos modelos que permiten realizar una adecuada evaluación del desempeño, en donde el nivel del desempeño humano es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación; es por ello que la presente propuesta de un modelo para mejorar la evaluación del desempeño por competencias en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, está orientada a fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo. En este sentido la investigación se justifica desde diferentes razones:

Desde el punto de vista teórico, esta investigación deriva varios beneficios como: conocimientos más profundos, disponibilidad de información para investigaciones futuras que versen sobre el mismo tema, incremento de interés por diseñar modelos que permitan mejorar la evaluación del desempeño y desarrollar los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad para la aplicación de este tipo de proyecto.

Dando cumplimiento a la base legal, el objeto de estudio se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador Art. 227 que textualmente dice: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”, en concordancia con la LOSEP, Art. 76 establece que: “La evaluación es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajos parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”. Por tanto, esta investigación consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano mediante la fijación de competencias basada en la observación y consecución de los resultados esperados enfocada a mejorar la calidad de servicio, cumpliendo así con lo establecido por la LOSEP, su Reglamento General y las demás normas pertinentes.



Además dentro del marco metodológico la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca busca contribuir a perfeccionar y fortalecer la evaluación del desempeño y así poder cumplir con el objeto de la investigación que dentro de un enfoque práctico se convierte en una ayuda importante para alcanzar la misión de la institución.

Investigación que al aplicarla en el ámbito social permite potenciar la calidad en los servicios que actualmente presta la institución a los ciudadanos, y sobre todo porque la aplicación de este proyecto otorgará beneficios a la entidad, a sus empleados y usuarios; tales como: mayor desempeño de su personal; incentivos salariales, académicos, honoríficos, entre otros; y la calidad del servicio, respectivamente.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Proponer un modelo de evaluación del desempeño por competencias al personal del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca para fortalecer el desempeño laboral.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Verificar los indicadores que actualmente aplica el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca en la evaluación del desempeño del personal.
2. Diseñar el modelo de evaluación del desempeño por competencias del personal que se planteará al Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.
3. Establecer mediante un cuadro comparativo el alcance que tiene el modelo de evaluación de desempeño actual y del modelo propuesto al Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.

4. Sociabilizar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias a los directivos del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca

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

La propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias al personal del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca contribuye a fortalecer el desempeño del personal.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En la actualidad valorar el desempeño humano es de suma importancia, ya que funciona como piedra angular del proceso económico, social e individual, sin embargo también se presenta como uno de los desafíos más grandes dentro de las organizaciones.

García (2010) menciona que la evaluación parte de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo, en donde la información obtenida sirva de base para la planeación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y la propia organización.

Dentro de la organización las evaluaciones de desempeño cubren varios propósitos. Es criterio de varios autores como: Amorós (2010) que cuando los sistemas de Evaluación de Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. En términos de Amorós (2010) la evaluación del desempeño se enfoca en el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Según Chiavenato (2011), la evaluación de desempeño es una herramienta que sirve al administrador para controlar el rendimiento laboral de cada persona en función de las actividades que cumple, metas y la contribución para alcanzar los resultados; por lo tanto cabe recalcar que la evaluación no está en prestar atención en el desempeño general de una organización, sino más bien en el desempeño individual de las personas y su potencial desarrollo en el puesto de trabajo, condicionado con el comportamiento, destrezas y habilidades de las personas. Para Werther *et al* (2010), la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a las políticas y procedimientos bien definidos.

De acuerdo a lo definido por Chiavenato y Werther se puede inferir que la evaluación del desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos. Este procedimiento de evaluación está destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones, según a lo finiquitado por García.

En fin se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso de ver, medir y determinar las verdaderas condiciones de ejecución de un trabajo, en función de una serie de disposiciones normativas establecidas para el ejercicio de una actividad productiva, teniendo como propósito suministrar a la administración información basada en evidencias que den cuenta de la competencia laboral del empleado, con el fin de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos y de capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

### **2.1.1.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

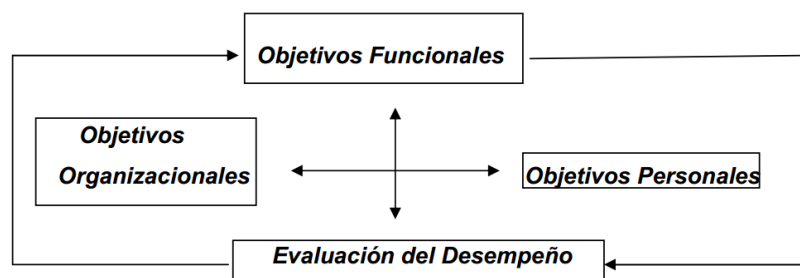
Para la SENRES (2008), en el Artículo 4 de la Norma técnica del Subsistema de evaluación del desempeño; indica que la evaluación del desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a. 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.
- b. Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
- c. Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.
- d. Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo.
- e. Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

Contrarrestando lo anterior con la normativa vigente LOSEP (2010) se puede decir que la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar el objeto y aplicación de la Ley y que de acuerdo a los objetivos de la evaluación del desempeño servirán de base para el ascenso y cesación; y la concesión de otros estímulos que contemple esta ley. Además en el Reglamento de la LOSEP dentro del Art. 216.- Objetivo específico sobre la evaluación de desempeño se expone: La evaluación del

desempeño programada y por resultados tienen 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.

El autor Dessler (2010), en su texto Administración de Personal, plantea un gráfico muy ilustrativo del verdadero significado de la evaluación de desempeño ligándolo directamente al cumplimiento de una serie de objetivos, conjugados todos ellos se alcanzaría la satisfacción del personal y organizacional.



**Figura 2.1:** Objetivos de la evaluación del desempeño

**Fuente:** Desler, G. 2010. Administración de personal. 8 ed. Alhambra Mexicana S.A.

Con todo lo expuesto se puede sintetizar de la siguiente manera: El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el desempeño de su puesto de trabajo. Los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición completamente cuantificables. Frente a estos tres criterios podemos concluir que el objetivo de la evaluación del desempeño es facilitar el conocimiento de los recursos humanos en cuanto a su capacidad productiva y de gestión; dentro del campo administrativo, la evaluación del desempeño permite conocer

parámetros de carácter organizacional, de control y aún de dirección con los cuales viabilizar el desempeño de una empresa.

### **2.1.1.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La administración eficaz del recurso humano cobra una mayor importancia, perfilándose la evaluación del desempeño como una herramienta poderosa Seijas (2011) que permite a la organización saber si se cuenta con el personal idóneo para el desempeño eficaz y, si es preciso tomar acciones en cuanto a capacitación, reclutamiento y selección, tanto como ascensos, contrataciones o despidos.

Para conseguir un óptimo rendimiento, una empresa u organización necesita desarrollar una Gestión del Talento Humano adecuada, determinando claramente las descripciones de cargos de la organización, atrayendo y seleccionando a las personas más aptas para que desempeñen estos cargos, brindándoles una inducción que propicie su adaptación además de un clima organizacional favorable, compensaciones adecuadas, formación en las tareas que deben desempeñar, evaluación y comunicación acerca de su desempeño, y oportunidades de desarrollo que permitan que los mejores trabajadores permanezcan en la organización.

Por lo tanto, efectuar una Gestión de Talento Humano hace parte del mundo de la cultura organizacional, que día a día ese ha convertido en el gran reto de las empresas, pues ella conlleva el proceso de: Identificar y definir los elementos que componen una cultura empresarial alineada con la estrategia, comprendida e incorporada por todos los miembros de una organización es el primer paso en el proceso de crear una visión compartida, que guie hacia el logro de las estrategias, los objetivos y las acciones de la empresa.

### **2.1.1.3. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Son múltiples los beneficios que se encuentran detrás de un proceso de evaluación del desempeño, dentro de la Ley Orgánica de Servicio Público expone ciertos beneficios para el trabajador, así “la servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la Ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos” (LOSEP, 2010).

Además el Art. 2 de la LOSEP.- De la disponibilidad presupuestaria inciso segundo dice: La evaluación del desempeño nos brinda tres resultados:

- a) Ascenso
- b) Cesación
- c) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Según Chiavenato (2011) expone que cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Donde los principales beneficiarios son:

#### **1. Beneficios para el Gerente**

- a. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c. Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.



## **2. Beneficios para el empleado**

- a. Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- b. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- c. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- d. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

## **3. Beneficios para la organización**

- a. Evaluar su potencial de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- b. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y perfeccionarse en determinadas áreas de actividades, y seleccionar a quienes están listas para un ascenso o transferencia.
- c. Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

En base a lo dispuesto por el Art. 2 de la LOSEP y por lo manifestado por Chiavenato se puede argumentar lo siguiente: los objetivos de la evaluación de desempeño buscan mejorar la actuación futura de las personas, motivar a los empleados mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho, estimular al personal, conseguir resultados eficaces y crear un canal de comunicación entre jefe, empleado y organización. En resumen, se puede decir que la evaluación de desempeño tiene como beneficio dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización,

teniendo en cuenta de una parte los beneficios individuales y de otra parte los institucionales.

### **2.1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁMBITO PÚBLICO**

El Art. 215 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público dice: La evaluación del desempeño en el Ámbito Público consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y de los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Trabajo emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor. Además el Art. 217 de este Reglamento manifiesta que estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que presten servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Según Calle (2011) la evaluación de desempeño en el ámbito público permite conocer si un empleado tiene o no éxito en su puesto de trabajo y si su rendimiento es mayor que el otro empleado. La utilización de este tipo de sistema resulta cada vez más necesaria en las empresas públicas, fundamentalmente como herramienta válida para la gestión y administración de recursos humanos, en orden a la mejora de la productividad, de la calidad de los servicios y de la satisfacción de los ciudadanos y empleados y no solo como instrumento de asignación de retribuciones. Pues el desempeño se encuentra directamente relacionado con el funcionamiento de la organización pública.

Con respecto a la evaluación que se realiza en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, las evaluaciones permiten que el servidor pueda darse cuenta cuales son los aspectos negativos o los positivos en el ejercicio de sus funciones, y así el jefe inmediato pueda tomar decisiones concretas para mejorar en una próxima evaluación.

Otra definición, enmarcada en el ámbito de los programas públicos, es la que señala Bonnefoy *et al* (2010) en que el propósito de la evaluación del desempeño de las entidades públicas es un mix entre el apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficientemente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés.

La utilidad de la evaluación del rendimiento se puede entender en un doble sentido: interno y externo. Desde el punto de vista interno, el uso de sistemas de medida del rendimiento crea incentivos que ayudan a alinear los objetivos individuales con los de la administración, marcando el progreso de consecución de dichos objetivos y sentando las bases para una mejor, y más efectiva, toma de decisiones. Desde el punto de vista externo, la utilización de herramientas de medida del rendimiento se corresponde con la idea de transparencia y de responsabilidad que las administraciones públicas deben dar hacia los ciudadanos.

La evaluación del desempeño del sector público está en el centro de las preocupaciones de la políticas públicas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales, en todos los niveles de la gestión nacional, regional y local, por este motivo se realiza un criterio en primer lugar del servicio público, en donde, la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

### **2.1.3 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO**

Para establecer un sistema de evaluación del desempeño, es necesario tomar una serie de decisiones respecto a qué medir, quién debe realizar las valoraciones, cómo efectuar las mediciones, cuándo deben efectuarse y en qué contexto deberán tener lugar. Igualmente se deben tener en cuenta los aspectos claves de lo que hemos definido como evaluación del rendimiento o evaluación del desempeño.

Según lo que indica la SENRES (2008) dentro de las Normas técnicas del subsistema de evaluación del desempeño, Artículo 3, el fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servicios; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Según la LOSEP (2010) en el Art. 76, dentro del Subsistema de evaluación de desempeño indica que la evaluación: 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 fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Tomando en cuenta las definiciones expuestas se puede precisar al subsistema de evaluación del desempeño como un proceso que cuantifica y

verifica el desempeño de los talentos humanos en sus respectivos puestos de trabajo, según los parámetros establecidos por cada empresa. También se lo puede concretar como: El procedimiento que permite valorar de manera sistemática y formal el rendimiento de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su puesto.

### **2.1.3.1 TIEMPO DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Evaluación de Desempeño debe hacerse con la frecuencia que se requiera para hacer saber al empleado qué tipo de trabajo está haciendo y, si el desempeño no es satisfactorio, las medidas que el evaluador aconseja pertinentes para mejorarlo. Para muchas organizaciones los objetivos de la evaluación de desempeño no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por lo tanto, es recomendable que se evalúe a la mayoría del personal tres o cuatro veces al año (Ruiz -Silva, *et al.* 2009).

Pero respecto a este criterio, la LOSEP en el Art. 77 dice que el Ministerio de Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Actualmente algunas empresas acostumbran efectuar la evaluación de desempeño formal una vez al año, pero según lo expresado anteriormente, una evaluación anual podría perder efectividad pues de esta forma el empleado desconoce si su desempeño es satisfactorio o no. El proceso de evaluación de desempeño proporciona también conocimientos sobre la eficacia de las

funciones de la administración de recursos humanos, por lo tanto, ésta debe llevar un seguimiento sobre la actuación de los trabajadores, y esto podría ser mucho más fácil de sobrellevar si el proceso es aplicado con mayor continuidad en la organización.

En el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca la evaluación del desempeño se la realiza dos veces al año debido a que el servidor y a su vez el jefe inmediato pueden ver el desarrollo y las competencias que desempeña en el transcurso de sus actividades, además cada servidor tiene metas a cumplir en cada unidad y con mayor responsabilidad en la Unidad de Recursos Humanos porque debe dar el ejemplo para las otras unidades de las subsecretarías del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.

#### **2.1.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Para referenciar el tema de competencias conviene destacar que el iniciador de este enfoque fue David McClelland, de acuerdo con Chiavenato (2010), fue un exponente importante en la escuela administrativa de la Teoría del comportamiento; con sus aportaciones originó el estudio de la gestión por competencias como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia.

Así, se observa que estas necesidades conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada miembro de la empresa a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

Miler (2011) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

La persona encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

- El saber, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- El saber hacer, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

El desarrollo personal implica tener capacidades que faciliten la superación de un problema, la mejora de desempeño y el cambio propio. Lazzati (2010) concibe seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo personal y los representa en tres niveles:

- Primer nivel: los conocimientos y habilidades específicas.
- Segundo nivel: los valores y creencias, así como la vocación.
- Tercer nivel: las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional.

Además establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y que son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado.

Al respecto, Lazzati (2010) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- Las funcionales, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.
- Las compartidas o conductuales, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo.

El empleo de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Al respecto, Palomo (2010) hace referencia a que el talento de las personas es un valor diferencial que ayuda en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo; además de que el profesional con talento es una persona comprometida que manifiesta -en su desempeño laboral- comportamientos de alto rendimiento, capitalizados en el éxito de la empresa.

Las competencias son comportamientos observables en la realidad del trabajo, que se manifiestan en diferentes niveles del saber. Un colaborador que mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno



de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa.

## **2.1.5 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.1.5.1 MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan estas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. La evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo (Flores, 2007).

La evaluación de competencias tiene dos finalidades u objetivos básicos: un tipo psicosocial y otro de tipo administrativo.

- Desde el punto de vista psicosocial.- la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Desde el punto de vista administrativo.- La evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, para la toma de decisiones sobre incrementos salariales o a la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara sobre el desempeño de las responsabilidades desde el punto de vista de la organización, trabajadores o empleados, y supervisores.

**Cuadro 2.1.** Utilidad de la evaluación de competencias

<p>PARA LA ORGANIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para fundamentar la planificación de los recursos humanos.</li> <li>• Como base para la selección del nuevo personal.</li> <li>• Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.</li> <li>• Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.)</li> <li>• Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.</li> <li>• Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.</li> </ul>
<p>PARA LOS TRABAJADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.</li> <li>• Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.</li> <li>• Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.</li> <li>• Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización.</li> </ul>
<p>PARA LOS SUPERVISORES O EVALUADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como vía para una evaluación sistemática de las personas.</li> <li>• Como medio para comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización.</li> <li>• Para valorar el potencial de las personas.</li> <li>• Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.</li> <li>• Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado a Grados, Beutelspacher y Castro, 2006.

## 2.1.5.2 REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

**Cuadro 2.2.** Resumen de las investigaciones consultadas

TÍTULO	AUTORA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES
El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño	Lavanda Reátegui, Diana Gloria. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Administración. Perú 2005	Aprender como la evaluación del desempeño brinda a los responsables del proceso de cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que le permite llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.	La investigadora considero al finalizar su estudio que la Evaluación del Desempeño tiene por objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.
Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional "el niño simón". Cumaná, estado sucre. 2011	Seijas Alcalá Raquel MSc. En Gerencia de Recursos Humanos	Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano para la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, según el modelo de Competencias planteado por Martha Alles.	La importancia de este estudio radica en encontrar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño y definir la escala de calificación y criterios para la Evaluación en función de los cargos, así como en la necesidad de establecer estrategias de retroalimentación de los resultados
Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario	Martha AllesGranica, 2002 Buenos aires. Argentina.	Proporcionar distintas aproximaciones al tema, desde un breve glosario de valores, las que por lo general se llaman <i>corecompetenceso</i> competencias generales	Con este trabajo la autora realiza una amplia definición y distinción de competencias, las clasifica y demuestra cuáles son las competencias que se deben poseer como requisito mínimo para cada cargo
Análisis del desempeño. Nuevas	Muñoz Echeverry César Augusto. Pensamiento	Demostrar la evolución del análisis del desempeño hasta la	Avance de los conceptos y las prácticas del proceso de recursos

tendencias en la llamada evaluación de personal	&Gestión, 16. Universidad del Norte, 43-51, 2004	llamada evaluación de 360 grados.	humanos conocido desde hace tiempo como evaluación de personal
Evaluación de desempeño; desempeño por competencias.	Capuhano Andrea Miriam Universidad del centro educativo latinoamericano. Rosario, Argentina Revista THEORIA, VOL. 19 (2): 21-36, 2010 I	Describir las competencias en las cuales es necesario tener en cuenta algunas dimensiones específicas como, saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.	Desde principios de la industria moderna, siempre se ha practicado alguna forma de evaluar el desempeño, no obstante en la actualidad se ha implementado una nueva manera de valorar la realización de las actividades de los empleados o trabajadores, desde la mirada de las competencias.
Comportamiento organizacional” Edición Segunda Pág. 171.	Amorós, E. (2010)	El autor investiga si por medio de la evaluación de desempeño se puede determinar si es necesario volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.	La evaluación de desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones de ascensos, de ubicación, y determinar las necesidades de la organización

De acuerdo a estas investigaciones, potenciar la competencias de capital humano es el pilar fundamental del éxito de las empresas y como tal la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de la estrategia organización; así mismo se destaca que la evaluación constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, resaltando que la mayoría de las ocasiones el empleado procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y que es responsabilidad de las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados no solo valorar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar, sino además comunicar los resultados.

### 2.1.5.2.1 TIPOS DE MEDICIONES EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

“Con origen en el término italiano modelo, el concepto de modelo tiene diversos usos y significados. Por ejemplo, menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar su perfección”.

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados (Werther *et al*, 2010).

Dentro de los tipos de modelos para la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos: (Chiavenato, 2011)

1. **Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.-** En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
2. **Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.-** Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.
3. **Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.-** La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los

subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

4. **Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.**- La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

El modelo de evaluación del desempeño aplicado por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) y por el Ministerio de Trabajo se denomina EVAL-01, modelo que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores. A continuación se resume el contenido de los formularios establecidos por el MRL y SENRES para la evaluación del desempeño:

**Cuadro 2.3.** Contenido del modelo de evaluación del desempeño

	<b>SENRES EVAL-01</b>	<b>MRL EVAL-01</b>
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Indicadores de gestión del puesto	Indicadores de gestión del puesto
	Conocimientos	Conocimientos
	Competencias Técnicas del puesto	Competencias técnicas del puesto
	Competencias universales	Competencias universales
	Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	5 (90.5% - 100%)	5 (90.5% - 100%)
	4 (80.5% - 90.4%)	4 (80.5% - 90.4%)
	3 (70.5% - 80.4%)	3 (70.5% - 80.4%)

	2 (60.5% - 70.4%) 1 (Menos del 60.4%)	2 (60.5% - 70.4%) 1 (Menos del 60.4%)
ESCALAS DE CALIFICACIÓN	(5) Sobresaliente (4) Muy bueno (3) Bueno (2) Regular (1) Insuficiente	(5) Excelente (4) Muy Bueno (3) Satisfactorio (2) Deficiente (1) Inaceptable

**Fuente:** Adaptado a los formularios establecidos por el SENRES y el MRL

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario MRL-EVAL-01. (Ministerio Relaciones Laborales, 2008)

### **2.1.6 VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA**

El vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca estará regulado bajo la dependencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. Este órgano administrativo tendrá autonomía técnica administrativa y financiera

Su sede será la ciudad de Manta, con jurisdicción nacional, según Acuerdo N° 281 reformado por Acuerdo N°183.

- **MISIÓN**

Tiene como misión la gestión estratégica en la regulación, fomento y aprovechamiento de las actividades pesqueras y acuícola, sobre la base de políticas, estrategias, normas e instrumentación técnica y legal para el efecto.

- **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- Suscribir acciones de personal relativas a nombramientos, renuncias, sanciones disciplinarias, destituciones, cambios administrativos, traslados, vacaciones, licencias con o sin remuneración, subrogaciones y encargo de funciones, comisiones de servicios con o sin remuneración en el exterior o dentro del país, permisos por docencia o estudios;
- Suscribir contratos de trabajo, servicios profesionales, ocasionales o cualquier tipo de contratación, dentro de su propio presupuesto, y de acuerdo a las restricciones legales y reglamentarias en esta materia;
- Supervisar la aplicación de las políticas, estrategias y normas técnicas de acuicultura y pesca, controlar y evaluar su implementación;
- Administrar y controlar las actividades y personal de las direcciones y unidades administrativas a su cargo.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Figura 2.2. Estructura organizacional del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca

Fuente: <http://www.viceministerioap.gob.ec/la-institucion>



- ESTRUCTURA DE UNIDADES Y DIRECCIONES

Cuadro 2.4. Estructura de unidades y direcciones del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca

<b>VICEMINISTRO DE ACUACULTURA Y PESCA</b>	
<b>Abg. Pilar Proaño Villarreal</b>	
<b><u>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</u></b> Ec. Suyin Chong Mueckay	<b><u>DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA</u></b> Dra. Mónica Chiliquinga
<b><u>U. TÉCNICA DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO</u></b> Ing. Marisol León	<b><u>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN</u></b> Ing. Marisol León
<b><u>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</u></b> Naliny Elizabeth NevarezSoledispa	<b><u>UNIDAD COMUNICACIÓN SOCIAL</u></b> Licenciada Sandra Barrera Espinoza
<b>SUBSECRETARIO DE RECURSOS PESQUEROS</b>	<b>SUBSECRETARIA DE ACUACULTURA</b>
Blgo. Victor Alcivar Rosado	Ec. Jorge Romero Correa
<b><u>DIRECCIÓN POLÍTICAS Y ORDENAMIENTO PESQUERO</u></b> Blgo. Fernando Vera	<b><u>DIRECCIÓN POLÍTICAS Y ORDENAMIENTO ACUÍCOLA</u></b> Mg. Kenita Zárate Encalada
<b><u>DIRECCIÓN DE PESCA ARTESANAL</u></b> Dra. Fernanda Carrillo	<b><u>DIRECCIÓN DE GESTIÓN ACUÍCOLA</u></b> Ing. Luis Burbano Parodi
<b><u>DIRECCIÓN DE PESCA INDUSTRIAL</u></b> Eco. Fernanda Marriott Bravo	<b><u>DIRECCIÓN DE CONTROL ACUÍCOLA</u></b> Blgo. Molke Mendoza
<b><u>DIRECCIÓN DE CONTROL DE RECURSOS PESQUEROS</u></b> Biólogo Erklin Quintero Palma	<b><u>UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA</u></b> Ec. Fabricio Nieto Cuadrado
<b><u>UNIDAD ASESORÍA JURÍDICA</u></b> Abg. Petita Gavilánez Mendoza	
<b>UNIDADES Y DIRECCIONES</b>	

Fuente. <http://www.viceministerioap.gob.ec/la-institucion/funcionarios>

- **UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL VICEMINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA**

- **MISIÓN:**

Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar los procesos de gestión del talento humano para lograr el mejoramiento, desarrollo y bienestar de los mismos.

- **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- Informe de selección de personal
- Estructura ocupacional de Institución
- Plan de capacitación general interno
- Plan de evaluación del desempeño
- Movimientos del personal
- Reglamento interno de administración de recursos humanos
- Contratos de personal
- Programas de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial para clientes internos y externos
- Proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos institucionales
- Informes de administración operativa del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los servidores del Sector Público
- Sumarios administrativos
- Informe de administración de pólizas de personal caucionado
- Plan anual de actividades

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se efectuó en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, que se encuentra ubicado en la Ciudad de Manta en la Avenida 4 y Calle 12-13.

(ANEXO 1)

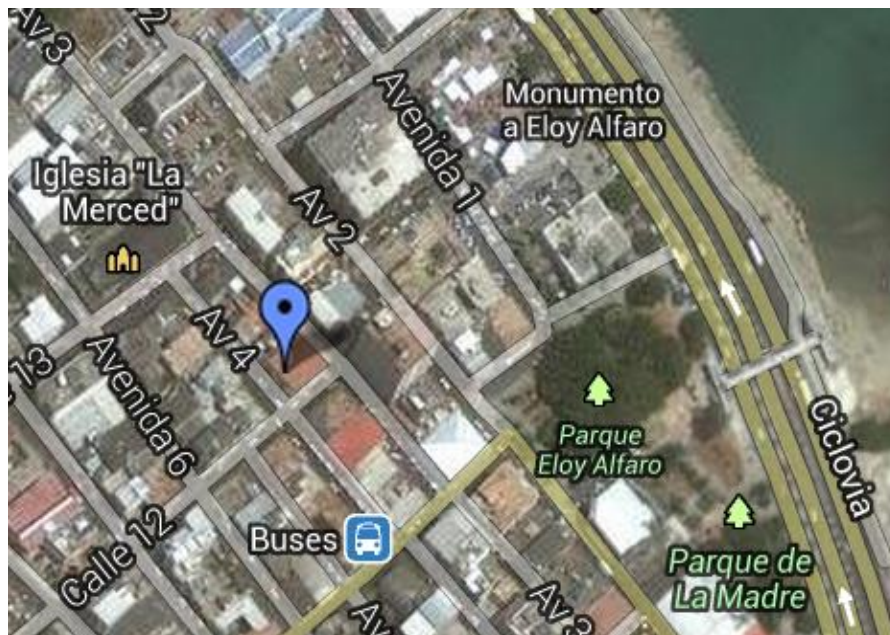


Figura. 3.1. Mapa satelital de la ubicación del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca  
Fuente: <http://www.viceministerioap.gob.ec/>

### 3.2. DURACIÓN

El tiempo de duración para efectuar el proceso investigativo y la elaboración de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencia del personal administrativo en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, así como la elaboración del informe técnico, artículo científico y sustentación de tesis, se realizó dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento de Investigación.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables de estudio, se fundamentaron en la siguiente idea: “La propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias al personal del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca contribuye a fortalecer el desempeño del personal”.

”

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Modelo de Evaluación del Desempeño
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** Fortalecimiento del desempeño del personal

### 3.4. DISEÑO Y TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación para el estudio no es experimental, ya que el mismo se realizó sin la manipulación deliberada de los investigadores y solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados.

Para la realización de este trabajo se aplicaron dos tipos de investigación:

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO.-** Este tipo de investigación permitió aplicar los instrumentos seleccionados con el propósito de recolectar información directamente de la realidad institucional, basándose en la observación y estudio de hechos y situaciones que rodean el problema investigado.
- **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.-** Finalmente la investigación fue de carácter descriptivo porque facilitó explicar y detallar los diferentes procedimientos seguidos a lo largo del proyecto para su sustentación y comprensión.

### 3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan los métodos que se emplearon para la realización de la presente investigación:

**Método Inductivo.**-El método inductivo ayudó a establecer opiniones generales a partir del análisis sobre las leyes, reglamentos y normas que regulan las actividades que se ejecutan para la evaluación del desempeño en el ámbito público, cuyos estudios fueron aplicables para el modelo que se propuso al Vice- Ministerio de Acuacultura y Pesca para fortalecer la evaluación del desempeño por parte del equipo de trabajo.

**Método Analítico.**- Dicho método ayudó a establecer un análisis razonable sobre el entorno observado, lo cual fue fundamental en la investigación puesto que además de indagar en el hecho investigativo, se pudo recabar datos importantes que mediante el análisis razonable originó la aplicación de acciones oportunas.

### 3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

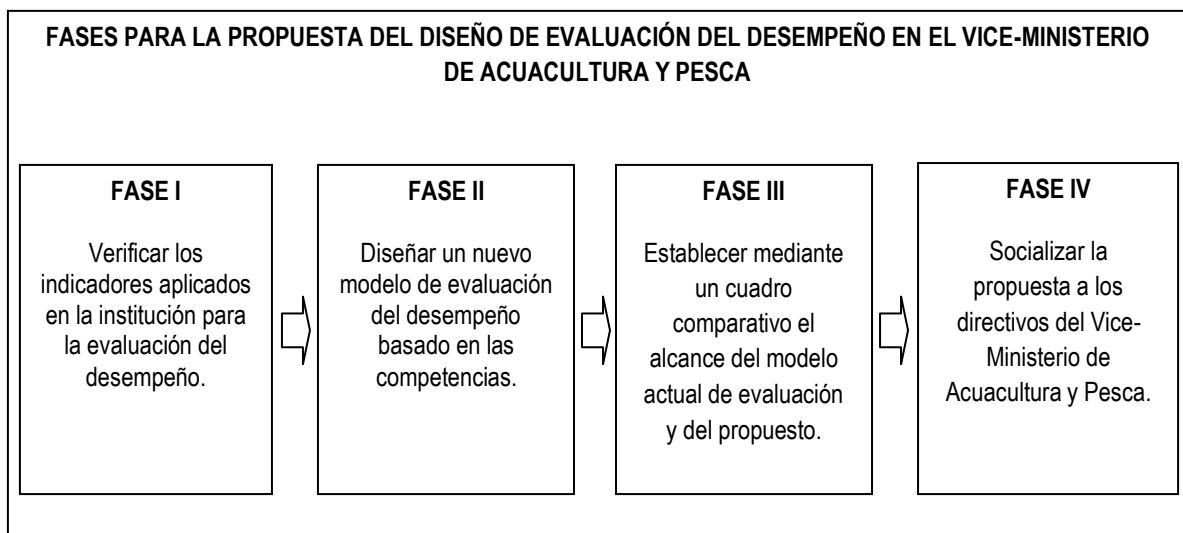
Las técnicas de investigación que se utilizaron para la realización del Diseño de Evaluación del Desempeño propuesto al Vice-Ministerio de Acuacultura y Pesca fueron:

- **Observación estructurada.**- Se fundamentó con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: el checklist que detalla uno a uno los distintos aspectos que se debían analizar, comprobar y verificar, referente al modelo de evaluación de desempeño aplicado por la entidad en los actuales momentos. Además esta herramienta sirvió como referencia para diseñar el modelo de evaluación del desempeño por competencias.(ANEXO 2)

- **La Entrevista.**-Se realizó una entrevista estructurada a la Responsable de la Unidad de Talento Humano del Vice –Ministerio de Acuicultura y Pesca, con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Esta técnica permitió la obtención de información mediante un formulario de preguntas correlacionadas a la observación estructurada (checklist) sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente del modelo e indicadores de evaluación del desempeño. (ANEXO 3)

### 3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Los procedimientos que se llevaron a cabo como parte esencial de la propuesta del modelo de evaluación de desempeño por competencias en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca se realizaron en cuatro fases, siendo estas las siguientes:



**Figura 3.2:** Esquema de las fases para el diseño del modelo de evaluación del desempeño

- **FASE I: VERIFICAR LOS INDICADORES APLICADOS EN LA INSTITUCIÓN PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

Para poder verificar los indicadores que aplica actualmente el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca para la evaluación del desempeño del personal fue necesario comprobar el modelo y los indicadores aplicados por parte de la Unidad de Talento Humano.

Para establecer las principales características e indicadores que vigentemente aplican en la evaluación del desempeño del personal en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, se aplicaron las siguientes técnicas:

- Se aplicó un checklist al Departamento de Unidad de Talento Humano para poder determinar el proceso aplicado en la evaluación del desempeño del personal.
- Una entrevista estructurada a la Responsable de la Unidad de Talento Humano del Vice –Ministerio de Acuicultura y Pesca, que ayudó a obtener mayor información pertinente al tema de estudio.
- Se consolidaron los resultados obtenidos en la aplicación de las dos herramientas investigativas (checklist y entrevista) para un mejor entendimiento.
- Se estableció un diagnóstico general como resultado de las actividades desarrolladas.

- **FASE II: DISEÑAR UN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN LAS COMPETENCIAS**

El objetivo fundamental de esta fase fue diseñar un nuevo formulario que se fundamentó en un sistema de evaluación por competencias conformado por

una estructura integrada que permita en forma sistemática, simplificada y de fácil comprensión evaluar el desempeño del personal en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.

Para el diseño de este modelo se basó en la información que se obtuvo mediante la entrevista que se aplicó en la Unidad de Talento Humano del Vice-Ministerio, especialmente para el diseño de los indicadores en la evaluación del desempeño. Como sustento de esta fase, se facilitó lo siguiente:

- Diseño del modelo de evaluación de desempeño por competencias para fortalecer el rendimiento del personal administrativo del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.
  - Un catálogo de competencias que se entregará a la Responsable de la Unidad de Talento Humano del Vice –Ministerio de Acuicultura y Pesca para la correcta aplicación del modelo.
  - Instructivo didáctico para la aplicación del modelo de evaluación del desempeño por competencias.
- 
- **FASE III: ESTABLECER MEDIANTE UN CUADRO COMPARATIVO EL ALCANCE QUE TIENE EL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL Y DEL MODELO PROPUESTO**

Como base fundamental para determinar el alcance que tiene el modelo de evaluación que se propuso al Vice-Ministerio, se tomó en cuenta el cumplimiento de las normas, leyes, políticas, y estatutos establecidos para cada una de las actividades que se llevan a cabo en la evaluación del desempeño en el ámbito público.

Para complementar esta fase se realizó lo siguiente:



Mediante un cuadro comparativo se pudo analizar cada uno de los aspectos más relevantes en los modelos de evaluación de desempeño tanto del que actualmente aplica la institución como el diseño que se propone para mejorar el desempeño laboral en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.

- **FASE IV: SOCIABILIZAR LA PROPUESTA A LOS DIRECTIVOS DEL VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA**

La sociabilización de la propuesta de un diseño para mejorar la evaluación del desempeño en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca se la efectuó a la Directora de la Unidad de Talento Humano en conjunto a sus subordinados bajo el aval de la autoridad nominadora del Vice –Ministerio de Acuicultura y Pesca, (ANEXO 4) sociabilización que permitió el conocimiento de los beneficios y las cualidades que posee el modelo de evaluación del desempeño por competencias.

Para la ejecución de ésta fase, se desarrolló:

- Un tríptico informativo de las ventajas y la importancia de aplicar el modelo propuesto para la evaluación del desempeño por competencias.  
(ANEXO 5)

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

En este capítulo se presentan y analizan los resultados derivados de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias del personal administrativo en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, así como la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual consistió en una lista de chequeo (checklist) y de la entrevista realizada a la Responsable de la Unidad de Talento Humano del Vice –Ministerio de Acuicultura y Pesca, permitiendo determinar el mejor modelo a diseñar para la evaluación del desempeño.

A continuación, se presentan los resultados y discusiones pertinentes de cada uno de los objetivos de esta investigación:

### **4.1.- DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE EVALUACIÓN ACTUALMENTE APLICADO EN EL VICE-MINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA**

Para diagnosticar el modelo que actualmente se ejecuta en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca en la actualidad, se recurrió a investigar a la Unidad de Talento Humano de la institución, dado que dicha dependencia es la encargada directa en la aplicación de la evaluación del desempeño del personal.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico realizado.

#### **4.1.1.- ANÁLISIS Y TABULACIÓN DEL CHECKLIST DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

El análisis de los datos recopilados se llevó a cabo en forma cuantitativa y cualitativa a través de la presentación de un cuadro interactivo que facilite la interpretación de los resultados correspondientes a cada dimensión valorizada

en el checklist conocido como lista de chequeo, que fue aplicada al personal de la Unidad de Talento Humano con la finalidad de conocer las principales dimensiones y competencias evaluadas actualmente en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.

Seguidamente, se presenta cada uno de los ítems del cuestionario con su respectivo análisis de cada dimensión, donde se determinan los aspectos más relevantes del modelo que tiene establecido el Ministerio del Trabajo para la evaluación del desempeño en el sector público.

**Cuadro 4.1.** Determinación del grado de claridad del formulario EVAL-01

DIMENSIÓN	ITEMS	VALORIZACIONES				
		Siempre	Casi Siempre	Medianamente	Pocas Veces	Nunca
CLARIDAD	El lenguaje utilizado es de fácil comprensión	--	--	1	--	--
	Los campos que deben llenarse están claramente identificados	--	--	--	1	--
	La herramienta es intuitiva y dispone de ayuda para su aplicación	--	--	--	1	--
	La calificación y totalización de valores es fácilmente realizable	--	--	--	1	--
<b>PORCENTAJE</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>

### ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se establece que al momento de aplicar la evaluación del desempeño mediante el formulario EVAL -01 en un 25% regularmente el modelo es de fácil comprensión mientras que en un 75% el modelo no cuenta con un instructivo que permita establecer los campos claramente identificados de acorde a las competencias del personal administrativo del Vice Ministerio de Acuicultura y Pesca; estos resultados se debe a que la institución no cuenta con los métodos necesarios para llevar a cabo una buena evaluación del desempeño fácilmente realizable.

Cuadro 4.2. Nivel de alcance del formulario EVAL-01

DIMENSIÓN	ITEMS	VALORIZACIONES				
		Siempre	Casi Siempre	Medianamente	Pocas Veces	Nunca
ALCANCE	Permite definir todas las funciones inherentes al puesto de trabajo	--	--	--	1	--
	Evalúa los aspectos relevantes asociados a la gestión del empleado	--	--	1	--	--
	El nivel de detalle de la evaluación es adecuado	--	--	1	--	--
	Es aplicable a todos los empleados, sin distinción de nivel jerárquico	--	1	--	--	--
<b>PORCENTAJE</b>		<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

**ANÁLISIS:**

El nivel de alcance que tiene el formulario EVAL -01 en la evaluación del desempeño del personal administrativo del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca en un 50% evalúa los aspectos relevantes asociados a la gestión del empleado; en comparación con el otro 50% en donde un 25% pocas veces permite definir las funciones inherentes al puesto de trabajo debido a que dicho modelo no permite evaluar de acuerdo a las competencias laborales de cada empleado.

Cuadro 4.3. Grado de objetividad en la calificación de las actividades

DIMENSIÓN	ITEMS	VALORIZACIONES				
		Siempre	Casi Siempre	Medianamente	Pocas Veces	Nunca
OBJETIVIDAD	Existen escalas de calificación numéricas	1	--	--	--	--
	Demanda que el evaluador decida la calificación a asignar	1	--	--	--	--
	Existen escalas para facilitar la calificación de los diferentes criterios o aspectos	1	--	--	--	--
<b>PORCENTAJE</b>		<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede establecer que la dimensión de la objetividad del formulario EVAL -01 en un 100% siempre facilita la

interpretación cuantitativa de los diferentes resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por contar con una escala de calificación bien definida.

**Cuadro 4.4.** Determinación del nivel de control en los resultados de la evaluación del desempeño

DIMENSIÓN	ITEMS	VALORIZACIONES				
		Siempre	Casi Siempre	Medianamente	Pocas Veces	Nunca
CONTROL	Existe un control uniforme de todas las dimensiones evaluadas	--	--	--	--	1
	El nivel de control es adecuado al peso de la dimensión o aspecto evaluado	--	--	--	--	1
	Permite un nivel de control adecuado a todos los puestos	--	--	--	--	1
<b>PORCENTAJE</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

#### ANÁLISIS:

En un 100% pocas veces o nunca se lleva un control adecuado de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de acuerdo a las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, ocasionando que el evaluador decida la calificación a signar sin que se controle si dicha calificación es la correcta.

**Cuadro 4.5.** Direccionamiento de los resultados de la evaluación del desempeño

DIMENSIÓN	ITEMS	VALORIZACIONES				
		Siempre	Casi Siempre	Medianamente	Pocas Veces	Nunca
IMPACTO	Su aplicación genera resistencia	1	--	--	--	--
	Los resultados obtenidos permiten tomar decisiones adecuadas	--	1	--	--	--
	Su aplicación incentiva el mejoramiento de los empleados	--	1	--	--	--
<b>PORCENTAJE</b>		<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

#### ANÁLISIS:

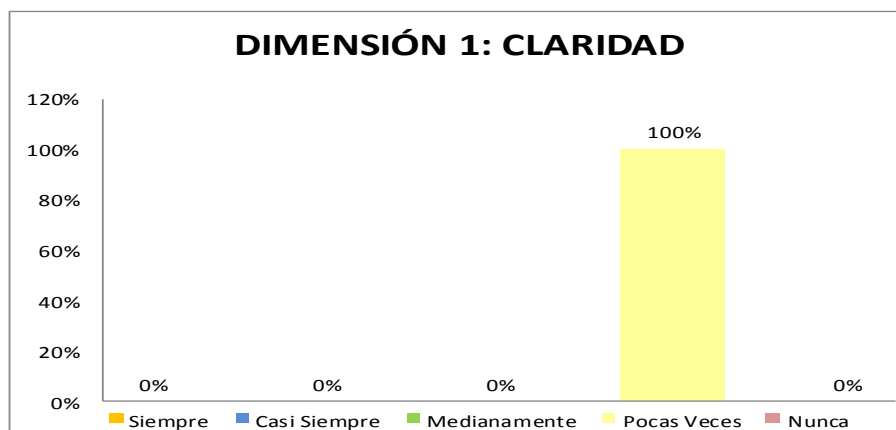
Se determina que un 67% casi siempre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño permiten tomar decisiones de mejora para

incentivar a los empleados, pero debido a que el nivel de control es muy bajo en un 33% genera resistencia a la aplicación de este modelo evaluativo.

#### 4.1.2.- RESULTADOS DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La consecución de la entrevista realizada a la Responsable de la Unidad de Talento Humano del Vice –Ministerio de Acuicultura y Pesca se generó en base a la lista de chequeo (checklist) efectuada en las actividades desarrolladas en la evaluación del desempeño, basándose en los cinco parámetros de evaluación aplicadas en la lista de chequeo como son: claridad, alcance, objetividad, nivel de control e impacto de la aplicación del formulario EVAL – 01 determinado por el Ministerio del Trabajo, ocasionando los siguientes resultados:

1. ¿El modelo de evaluación del desempeño que actualmente aplica el Vice Ministerio de Acuicultura y Pesca cuenta con un catálogo de competencias de fácil comprensión?



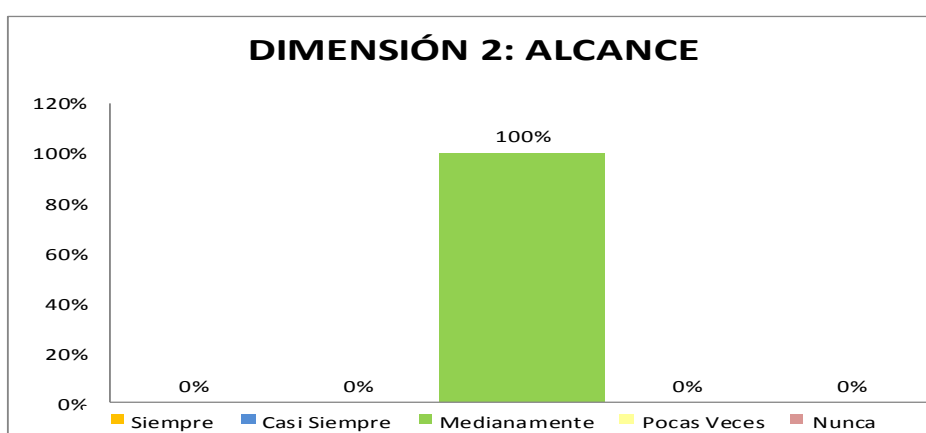
**Gráfico 4.1** Determinación del nivel de claridad del modelo de evaluación actualmente aplicado en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca

#### ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos en la entrevista respecto a la claridad que posee el modelo de evaluación de desempeño aplicado en el Vice-Ministerio de

Acuicultura y Pesca se puede determinar que el modelo de evaluación no es 100% claro, debido a que no cuenta con un catálogo de fácil comprensión para la evaluación del desempeño, lo que hace necesario el diseño de un catálogo de competencias para fortalecer los resultados de medición del desempeño laboral.

**2. ¿El formulario EVAL – 01 permite definir las competencias asociadas a la gestión del empleado sin distinción de nivel jerárquico?**

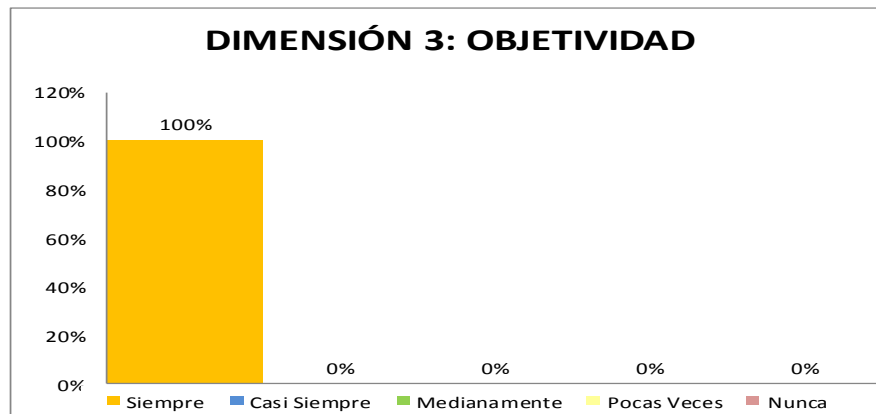


**Gráfico 4.2** Determinación del nivel de claridad del modelo de evaluación actualmente aplicado en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca

**ANÁLISIS:**

El alcance es una de las dimensiones cuyo porcentaje es favorable en el direccionamiento de la aplicación del modelo de evaluación, en donde mediante la valorización por parte de la Responsable de la Unidad de Talento Humano se puede determinar que el alcance es regularmente bueno, aunque precisa definir de manera más generalizada las competencias a evaluar para obtener mejores resultados en la evaluación del desempeño.

**3. ¿La escala de calificación establecida por la LOSEP facilita la interpretación de los diferentes resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?**

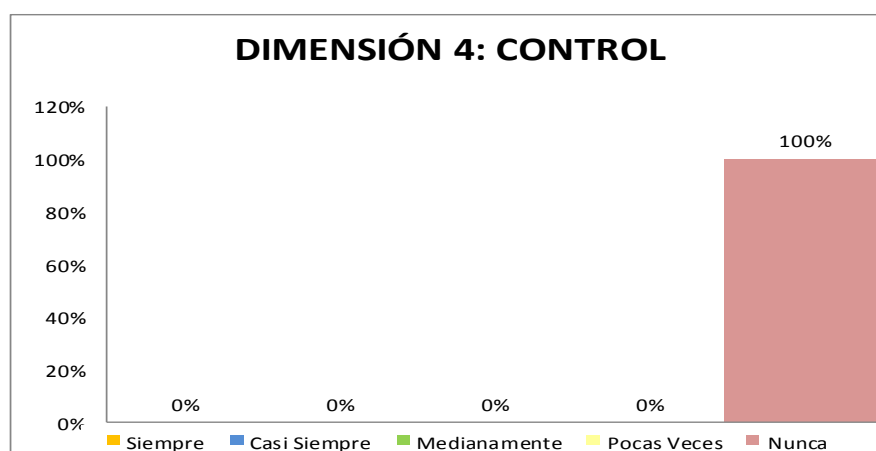


**Gráfico 4.3** Dinámica en la interpretación de los resultados basados en la escala de calificación establecida por la LOSEP

### ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos por medio de esta investigación demuestran que el modelo de evaluación de desempeño denominado EVAL -01 cuenta con una escala de calificación bien definida al momento de valorar las capacidades de cada uno de los empleados, por lo que la dimensión de objetividad es excelente.

#### 4. ¿Los resultados de gestión que alcanza la herramienta al momento de evaluar cuenta con un nivel de control que garantice la confiabilidad de los resultados?



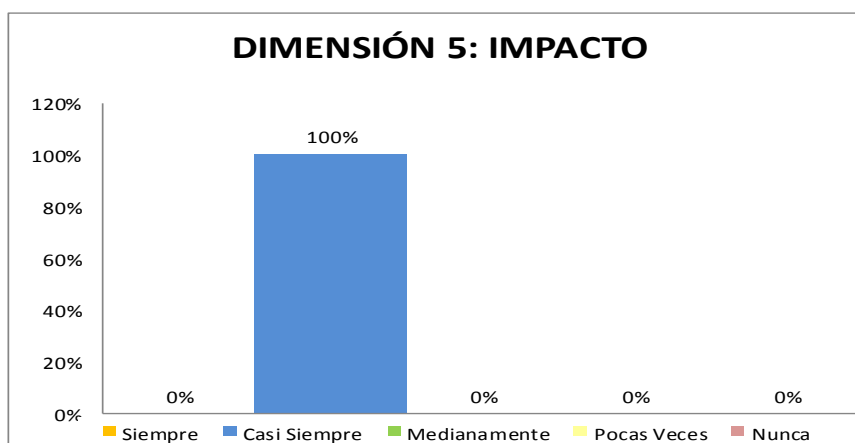
**Gráfico 4.4.** Detalle del análisis de gestión y control que alcanza la herramienta.



## ANÁLISIS:

En esta dimensión acerca de que si existe un nivel de control que garantice la confiabilidad de los resultados obtenidos mediante la evaluación de desempeño, se pudo detectar que dicha dimensión carece de control debido a que muchos empleados ponen resistencia a los resultados generados de la calificación de su desempeño, dado que el evaluador decide la calificación a signar la misma que no es sometida a control.

### 5. ¿La aplicación y resultados obtenidos en la evaluación del desempeño genera algún tipo de impacto en el desempeño laboral?

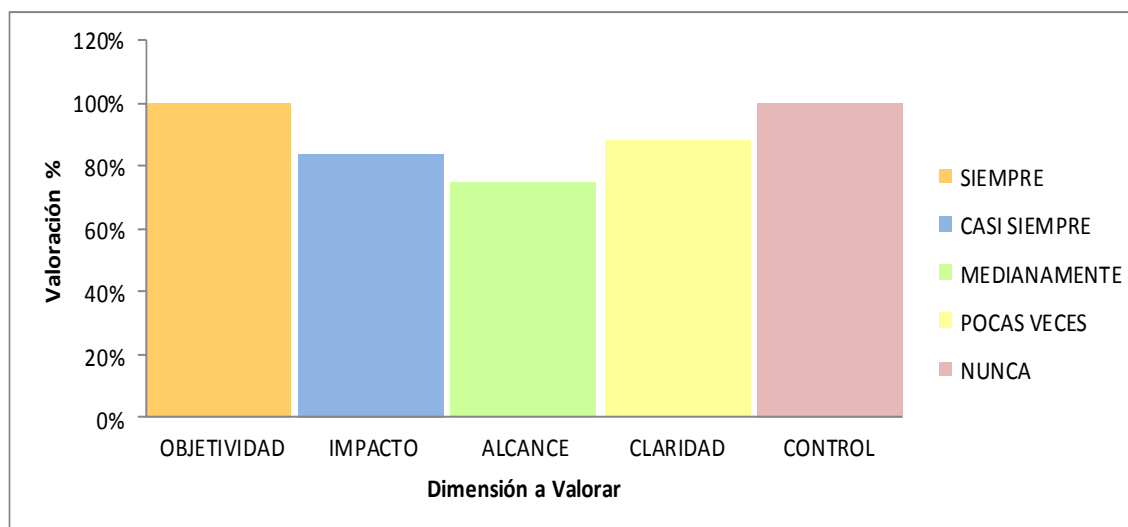


**Gráfico 4.5.** Determinación del nivel de impacto que ocasiona los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño

## ANÁLISIS:

La aplicación de la herramienta en la evaluación del desempeño induce a un nivel bajo de motivación ocasionado por los resultados obtenidos en las calificaciones no satisfactorias las mismas que no cuentan con un adecuado control lo cual conlleva a que muchas veces los empleados pongan resistencia a la evaluación de sus capacidades y competencias laborales.

### 4.1.3.- ANÁLISIS GENERAL DE LAS TÉCNICAS APLICADAS (CHECKLIST Y ENTREVISTA)



**Gráfico 4.6.** Resultado consolidado de las valoraciones obtenidas en el checklist y entrevista

Los resultados registrados en el cuadro anterior, muestran que la herramienta que actualmente aplica el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca para la evaluación del personal administrativo tiene una dimensión excelente (100%) en lo referente a la objetividad de calificar, una repercusión muy buena (84%) respecto al impacto que genera su aplicación, una dimensión buena (75%) en lo referente al nivel de alcance, regular (88%) respecto a la claridad de la herramienta, y mala (100%) pertinente al nivel de control; resultados contrarios a la investigación realizada por Espín (2011) en donde la dimensión alcance tuvo una calificación excelente (95,00%), en claridad mostró como resultado (87,50%) muy buen nivel de comprensión que ofrece la herramienta para su aplicación, como buena en un (80,00%) la dimensión del nivel de control que alcanza la herramienta, (41,54%) regular respecto al impacto que conduce la herramienta y un (34,78%) en la objetividad de la herramienta.

Resultados que permiten formular una discusión congruente en lo que respecta a las dimensiones que presentan falencias en la presente investigación:

Con la investigación realizada por Carrión (2010) al diagnosticar el instrumento de evaluación EVAL -01, determinó que un 67% de encuestados manifiestan su inconformidad con los instrumentos de evaluación aplicados y señalan que es necesario elaborar instrumentos de evaluación acorde a la realidad institucional; resultados que justifican la necesidad de establecer claramente un modelo de evaluación del desempeño el cual cuente con un lenguaje de fácil comprensión.

Además en la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales desarrollada por Mejía (2012) en la editorial de la Universidad Rafael Landívar, logró identificar en la encuesta de opinión que los parámetros de desempeño y competencias laborales deben estar bien establecidas para facilitar y mejorar el desempeño, suceso que conlleva a la necesidad de fijar un catálogo de competencias para lograr un mayor alcance enfocado a las funciones inherentes al puesto de trabajo.

En la investigación realizada por Iturralde (2011) señala que el 82% de los evaluados desconoce los resultados obtenidos manifestando preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño, pues quienes son responsables de esta función lo manejan muy secretamente y en lugar de dar alternativas de solución, consideran un espacio para buscar culpables complicando de esta manera su eficiente ejecución; manteniendo concordancia con el resultado obtenido en la dimensión de nivel de control el cual nunca cumple con los parámetros de confiabilidad para mejorar el desempeño.

En general los resultados de esta investigación comparados con los antes citados muestran que la herramienta que se utiliza para la evaluación del desempeño en la institución es buena pero carece de susceptibilidad de una mejora, resultados que permiten se diseñe un modelo que establezca un mayor nivel de control, integrar una mejor metodología de la aplicación para mejorar su impacto, y, establecer parámetros y escalas claras y objetivas de calificación para minimizar la subjetividad en su aplicación.

Por lo tanto se debe de tomar en cuenta las siguientes alternativas para mejorar la herramienta vigente que se aplica en la evaluación del desempeño en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca:

- Distribuir más equitativamente el peso de los aspectos evaluados mediante categorizaciones de las competencias
- Para alcanzar mayor alcance también se propone definir claramente el diccionario de competencias que deben seleccionarse en dependencia de los objetivos del puesto.

## **4.2.- DISEÑO DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

El diseño del modelo propuesto para la evaluación de desempeño en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, consistió en el diseño de todas las acciones necesarias que permitan fortalecer el rendimiento laboral, convirtiéndose en una herramienta orientadora que propicie una mejor metodología de calificación basada en las competencias desarrolladas por cada uno de los empleados, las mismas que puedan ser evaluadas por diferentes grados de comportamiento; por lo que el modelo propuesto fue el siguiente:

### **4.2.1.- FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

A continuación se presenta modelo propuesto para la evaluación del desempeño por competencia en el cual se cuantifica las competencias y descriptores de comportamientos para una mejor valoración.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS																					
Apellidos y Nombres:				Cédula:																	
Denominación del puesto:				Profesión:																	
Tiempo de servicio:			Periodo de evaluación: /																		
Apellidos y Nombres del evaluador:																					
<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN EN PUNTOS:</b>																					
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Puntos</th> <th>Evaluación del desempeño</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desde 0 hasta 25</td> <td>No desarrolla</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Desde 26 hasta 50</td> <td>Regular</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Desde 51 hasta 75</td> <td>Aceptable</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Desde 76 hasta 100</td> <td>Excelente</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>							Puntos	Evaluación del desempeño	Porcentaje	Desde 0 hasta 25	No desarrolla	25%	Desde 26 hasta 50	Regular	50%	Desde 51 hasta 75	Aceptable	75%	Desde 76 hasta 100	Excelente	100%
Puntos	Evaluación del desempeño	Porcentaje																			
Desde 0 hasta 25	No desarrolla	25%																			
Desde 26 hasta 50	Regular	50%																			
Desde 51 hasta 75	Aceptable	75%																			
Desde 76 hasta 100	Excelente	100%																			
<b>GESTIÓN DEL PUESTO</b>																					
COMPETENCIAS A EVALUAR	VALORACION EN PUNTOS				DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO	FACTOR															
	ND	R	A	E																	
<b>1.- 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 comunicando la visión de la institución					Competencia grado A	%															
					Competencia grado B	%															
					Competencia grado C	%															
					Competencia grado D	%															
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>															
<b>2.- Empoderamiento:</b> Es la capacidad para establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales, proporcionando dirección y aprovechando la heterogeneidad de los colaboradores del equipo					Competencia grado A																
					Competencia grado B																
					Competencia grado C																
					Competencia grado D																

TOTAL COMPETENCIA	Puntos					ΣPuntos porcentaje
<b>3.- Comunicación para compartir conocimientos:</b> Habilidad personal que asegura una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de motivar a los miembros del equipo a indagar y compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en cuanto a conocimientos se refiere.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					ΣPuntos porcentaje
<b>4.- Flexibilidad:</b> Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diferentes. Incluye entender y valorar posturas distintas, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					ΣPuntos porcentaje
<b>Subtotales de cada competencia:</b>	Liderazgo					
	Empoderamiento					
	Comunicación para compartir conocimientos					
	Flexibilidad					
CALIFICACIÓN FINAL						ΣPuntajes/Nº Competencias
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO						
COMPETENCIAS A EVALUAR	VALORACION EN PUNTOS				DESCRITORES DE COMPORTAMIENTO	FACTOR
	ND	R	A	E		
<b>5.- Perseverancia:</b> Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	

TOTAL COMPETENCIA	Puntos					ΣPuntos porcentaje
<b>6.- Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					ΣPuntos porcentaje
<b>7.- Desarrollo estratégico:</b> Capacidad de utilizar herramientas nuevas en la organización para el desarrollo de las estrategias de la institución. Promueve acciones de desarrollo.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					ΣPuntos porcentaje
<b>8.- Capacidad de entender a los demás:</b> Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no os hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					ΣPuntos porcentaje
<b>Subtotales de cada competencia:</b>	Perseverancia					
	Iniciativa					
	Desarrollo estratégico					
	Capacidad de entendimiento					
CALIFICACIÓN FINAL						ΣPuntajes/Nº Competencias
<u>COMPETENCIAS UNIVERSALES</u>						
COMPETENCIAS A EVALUAR	VALORACION EN			DESCRIPTORES DE	FACTOR	

	PUNTOS				COMPORTAMIENTO	
	ND	R	A	E		
<b>9.- Capacidad de planificación y de organización:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su carrera, área y proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>10.- Responsabilidad:</b> Compromiso con el cual realiza las tareas encomendadas, preocupación por encima de sus intereses por el cumplimiento de lo asignado					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>11.- Orientación a los resultados:</b> Es la capacidad para actuar con eficiencia y sentido de urgencia cuando son necesarias la toma de decisiones importantes para cumplir con 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>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>12.- Pensamiento analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas basándose en el análisis de la información y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	



TOTAL COMPETENCIA		Puntos	ΣPuntos porcentaje
<b>Subtotales de cada competencia:</b>	Capacidad de planificación y de organización		
	Responsabilidad		
	Orientación a los resultados		
	Pensamiento analítico		
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>			<b>ΣPuntajes/Nº Competencias</b>
<b><u>CUMPLIMIENTO DE METAS</u></b>			
METAS GENERALES	METAS ESPECÍFICAS	PORCENTAJE DE AVANCE	OBSERVACIONES
<b>Observaciones del evaluador:</b>			
Nombre:		Cédula:	Cargo:
Firma:		Ciudad y fecha:	
<b>RESULTADOS DEL INSTRUMENTO</b>			
Espacio para temas de capacitación			
Espacio de retroalimentación			
Debilidades:		Fortalezas:	

<b>Observaciones del evaluado:</b>		
Nombre:	Cédula:	Cargo:
Firma:	Ciudad y fecha:	

#### 4.2.2.- DISEÑO DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

Para el diseño del catálogo de competencias se tuvo que realizar un reconocimiento de cada tipo de competencias establecidas en el diseño del modelo de evaluación de desempeño, para lo cual se efectuó la siguiente matriz de conceptualización.

**Cuadro 4.6.** Matriz de conceptualización de los diferentes tipos de competencias

TIPOS DE COMPETENCIAS	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO	COMPETENCIAS DE ACCIÓN LABORAL
COMPETENCIA GRADO A	SABER	Combinar el conocimiento de la cultura general con la posibilidad de profundizar en niveles más específicos	<b>Competencias técnicas:</b> Dominio experto de las tareas y contenidos, así como los conocimientos y destrezas
COMPETENCIA GRADO B	SABER HACER	Capacidad para hacer frente a diversas situaciones y experiencias vitales y profesionales	<b>Competencias metodológicas:</b> Reaccionar aplicando el procedimiento adecuado, encontrar soluciones y transferir experiencias
COMPETENCIA GRADO C	SABER ESTAR	Desarrollo de la autonomía, responsabilidad y desarrollo de sus posibilidades	<b>Competencias sociales:</b> Colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal
COMPETENCIA GRADO D	QUERER HACER	Dirigido a la comprensión, interdependencia y resolución de conflictos	<b>Competencias participativas:</b> Capacidad de organizar y decidir, así como aceptar responsabilidades

Una vez realizada la matriz de conceptualización de los diferentes tipos de competencias se procedió a realizar el catálogo de competencias, clasificándolas por grados de comportamientos, que simbólicamente, representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

Concretamente con la elaboración del catálogo de competencias, lo que se pretende es desarrollar un modelo que cubra todos los aspectos relevantes de la evaluación, y sea aplicado en la Unidad Administrativa de Talento Humano del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca que sirva como base calificar los aspectos más importantes del desempeño laboral de cada empleado. El catálogo de competencias contiene las siguientes definiciones de los diferentes grados de comportamiento:


**Cuadro 4.7.** Determinación del catálogo de competencias de acuerdo a las competencias de acción laboral

COMPETENCIAS A EVALUAR	DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO			
	GRADO A (competencias técnicas)	GRADO B (competencias metodológicas)	GRADO C (competencias sociales)	GRADO D (competencias participativas)
Liderazgo	Tiene una amplia visión estratégica, comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo	Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos del grupo	Presenta informes al comité estratégico de avance de los procesos	Realiza seguimiento al cumplimiento de las metas de los colaboradores
Empoderamiento	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes	Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás	Maneja adecuadamente el talento humano y las responsabilidades de cada uno para llevar adelante las estrategias de la organización	Aplica la evaluación de desempeño a los colaboradores de la institución.
Comunicación para compartir conocimientos	Entiende, comparte y proclama que el conocimiento es el activo principal tanto propio como de la organización y promueve la necesidad de comunicarlo eficazmente	Sostiene que el conocimiento debe ser compartido dentro de la Institución más allá de las diferencias que puedan existir	Asesorar y acompañar los diferentes procesos al interior de la institución	Aplica la comunicación efectiva para intercambiar información
Flexibilidad	Está atento a los sucesos del entorno que podrían impactar tanto en el proyecto en el que se encuentre trabajando como en la organización en su totalidad	Se hace cargo de tareas que no son usuales en su rutina de trabajo, si es necesario para el cumplimiento a las metas institucionales establecidas	Es capaz de cambiar su opinión ante otros argumentos, reconoce que los puntos de vista de los demás son válidos como los suyos	Reacciona de manera favorable ante modificaciones en su área de trabajo
Perseverancia	Realiza capacitaciones en las diferentes estrategias definidas por la institución para la operación de los programas	Aplica la motivación en las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas	No se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas

Iniciativa	Vigila la cobertura de los programas y de ser baja, realizar acciones que permitan recuperar esa cobertura.	Consigue comprometer a otros e tareas extras, actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados	Cumple los plazos para la presentación de informes
Desarrollo estratégico	Diseña una proyección de las posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo.	Utiliza herramientas nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la institución	Realiza visitas a las unidades para aplicar los instrumentos de seguimiento de acuerdo a los estándares definidos dentro de cada programa	Promueve acciones de desarrollo
Capacidad de entendimiento	Comprende los intereses de los demás, modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización, y los ayuda a resolver problemas que le plantean o el mismo observa	Percibe los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades	Tiene en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico de su comportamiento y explicar sus conductas	Está atento a las necesidades de los colaboradores y usuarios de la institución para intentar buscar una solución y satisfacer sus necesidades
Capacidad de planificación y de organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, controla la calidad del trabajo
Orientación a los resultados	Busca claridad de sus funciones, tareas y responsabilidades	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos fijándose para sí y para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar	Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo

Responsabilidad	Excelencia en el trabajo a realizar. Tiene amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable.	Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo	Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado	Posee buena capacidad de discernimiento (juicio); comparte el conocimiento profesional y la experiencia; demuestra constantemente interés por aprender.
Pensamiento analítico	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados	Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas	Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema	Corrige problemas basándose en el análisis de información que le suministran

### 4.2.3.- INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

 <p>Ministerio de <b>Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca</b> Viceministerio de Acuicultura y Pesca</p>	CONFIDENCIAL Y USO INTERNO
<p><b>TITULO:</b></p> <p><b>MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b></p>	
<p><b>1. OBJETIVO:</b></p> <p>Establecer actividades para el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias con el fin de fortalecer y contribuir con mejoras tanto a la Unidad de Recursos Humanos como a todo el personal administrativo del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.</p> <p><b>2. ALCANCE:</b></p> <p>El presente manual de Evaluación del Desempeño por Competencias está dirigido para toda el Área Administrativa del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.</p> <p><b>3. ÁREAS COMPRENDIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Recursos Humanos</li> <li>• Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El proceso de evaluación del desempeño por competencias que se realice en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca estarán aprobado, implementado y coordinado por el Área de Recursos Humanos.</li> <li>b. El área de Recursos Humanos será la unidad responsable de la presentación a los colaboradores del proceso de Evaluación del Desempeño, mediante una exposición que constara de una explicación clara referente a: qué, cómo, cuándo para qué y quienes intervienen en el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias.</li> <li>c. Se establece que la evaluación del desempeño se aplicara anualmente al personal del área administrativa del Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca.</li> <li>d. Los resultados de las evaluaciones serán utilizados para comparar los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño mediante la herramienta establecida por el Ministerio del Trabajo.</li> </ol>	

## **5. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL VICEMINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA**

El área de recursos humanos deberá realizar las siguientes actividades para desarrollar la Evaluación del Desempeño por Competencias:

- a. Aplicar el formato de evaluación del desempeño, formato de escalas de calificación y diccionario de competencias; buscando alternativas sencillas y claras que faciliten el manejo adecuado y obtener los resultados requeridos.
- b. Identificar las competencias inherentes de cada puesto de trabajo del área administrativa que se encuentran en los perfiles de puesto.
- c. Definir las competencias cardinales tomando como referencia la misión, visión, objetivos y valores institucionales de la entidad.
- d. Identificar las actividades esenciales de cada puesto que serán reflejadas en el formato de evaluación del desempeño por competencias.

### **5.1. UTILIZACIÓN DE FORMATOS**

- a. Se deberá tener en cuenta como está conformado el formato de evaluación del desempeño por competencias y llenar todos los datos requeridos.
- b. Sera indispensable familiarizarse con las escalas de calificación del formato de evaluación propuesto.
- c. Tendrán que analizarse muy detenidamente cada una de los comportamientos o preguntas realizadas en cada competencia, al igual que las actividades esenciales.

### **5.2. SELECCIÓN DE EVALUADORES**

#### **Posibles Evaluadores:**

- **Clientes internos.-** Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.
- **Pares.-** Empleado en una misma línea jerárquica, con las mismas o similares funciones y responsabilidades.
- **Jefe directo.-** Persona responsable de un área o un grupo de empleados, con el fin de alcanzar objetivos departamentales y organizacionales.
- **Subordinado.-** Empleado con funciones y responsabilidades del cargo asignado, dependiente del jefe directo.



- **Auto evaluación.-** Empleado encargado de desarrollar la evaluación, de forma responsable, ética y con espíritu de auto corrección.

### 5.3. TABLA DE PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN

CATEGORÍA	RANGO DE PUNTAJES	DESCRIPCIÓN DE RANGO
Excelente (4)	76-100	Todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño. La contribución individual se cumplió, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyo un logro excepcional y supero lo esperado.
Aceptable (3)	51-75	Todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una lata consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). La contribución individual se cumplió y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno.
Regular (2)	26-50	Algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan solo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado) La contribución individual se cumplió, pero solo se evidencian algunos de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente.
No desarrollada (1)	0-25	Ninguna o casi ninguna de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencio en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente nunca demostró las actuaciones intencionales. La contribución individual concertada no se cumplió, y el evaluado no hizo nada por cumplirla.

### 5.4. TABLA DE LAS CATEGORÍAS CUALITATIVAS Y SU CORRESPONDENCIA CON ESCALA CUANTITATIVA

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Excelente	Entre 76-100
Aceptable	Entre 75-51
Regular	Entre 50-26
No desarrolla	Entre 25-0

## 6. EJEMPLO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS																					
Apellidos y Nombres:				Cédula:																	
Denominación del puesto:				Profesión:																	
Tiempo de servicio:			Periodo de evaluación:																		
Apellidos y Nombres del evaluador:					Cargo:																
<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN EN PUNTOS:</b> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th>Puntos</th> <th>Evaluación del desempeño</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desde 0 hasta 25</td> <td>No desarrolla</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Desde 26 hasta 50</td> <td>Regular</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Desde 51 hasta 75</td> <td>Aceptable</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Desde 76 hasta 100</td> <td>Excelente</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>							Puntos	Evaluación del desempeño	Porcentaje	Desde 0 hasta 25	No desarrolla	25%	Desde 26 hasta 50	Regular	50%	Desde 51 hasta 75	Aceptable	75%	Desde 76 hasta 100	Excelente	100%
Puntos	Evaluación del desempeño	Porcentaje																			
Desde 0 hasta 25	No desarrolla	25%																			
Desde 26 hasta 50	Regular	50%																			
Desde 51 hasta 75	Aceptable	75%																			
Desde 76 hasta 100	Excelente	100%																			
GESTIÓN DEL PUESTO																					
COMPETENCIAS A EVALUAR	VALORACION EN PUNTOS				DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO	FACTOR															
	ND	R	A	E																	
<b>1.- 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 comunicando la visión de la institución					Competencia grado A	%															
					Competencia grado B	%															
					Competencia grado C	%															
					Competencia grado D	%															
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>															
<b>2.- Empoderamiento:</b> Es la capacidad para establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales, proporcionando dirección y aprovechando la heterogeneidad					Competencia grado A																
					Competencia grado B																
					Competencia grado C																

de los colaboradores del equipo					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>3.- Comunicación para compartir conocimientos:</b> Habilidad personal que asegura una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de motivar a los miembros del equipo a indagar y compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en cuanto a conocimientos se refiere.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>4.- Flexibilidad:</b> Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diferentes. Incluye entender y valorar posturas distintas, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>Subtotales de cada competencia:</b>	Liderazgo					
	Empoderamiento					
	Comunicación para compartir conocimientos					
	Flexibilidad					
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>						<b>ΣPuntajes/Nº Competencias</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>						
COMPETENCIAS A EVALUAR	VALORACION EN PUNTOS				DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO	FACTOR
	ND	R	A	E		
<b>5.- Perseverancia:</b> Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y					Competencia grado A	
					Competencia grado B	

emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>6.- Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>7.- Desarrollo estratégico:</b> Capacidad de utilizar herramientas nuevas en la organización para el desarrollo de las estrategias de la institución. Promueve acciones de desarrollo.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>8.- Capacidad de entender a los demás:</b> Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no os hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>Subtotales de cada competencia:</b>	Perseverancia					
	Iniciativa					
	Desarrollo estratégico					
	Capacidad de entendimiento					

CALIFICACIÓN FINAL						ΣPuntajes/Nº Competencias
COMPETENCIAS UNIVERSALES						
COMPETENCIAS A EVALUAR	VALORACION EN PUNTOS				DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO	FACTOR
	ND	R	A	E		
<b>9.- Capacidad de planificación y de organización:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su carrera, área y proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>10.- Responsabilidad:</b> Compromiso con el cual realiza las tareas encomendadas, preocupación por encima de sus intereses por el cumplimiento de lo asignado					Competencia grado A	
					Competencia grado B	
					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>11.- Orientación a los resultados:</b> Es la capacidad para actuar con eficiencia y sentido de urgencia cuando son necesarias la toma de decisiones importantes para cumplir con 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>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>12.- Pensamiento analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas basándose en el análisis de la información y					Competencia grado A	
					Competencia grado B	

meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.					Competencia grado C	
					Competencia grado D	
<b>TOTAL COMPETENCIA</b>	<b>Puntos</b>					<b>ΣPuntos porcentaje</b>
<b>Subtotales de cada competencia:</b>	Capacidad de planificación y de organización					
	Responsabilidad					
	Orientación a los resultados					
	Pensamiento analítico					
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>						<b>ΣPuntajes/Nº Competencias</b>
<b><u>CUMPLIMIENTO DE METAS</u></b>						
<b>METAS GENERALES</b>	<b>METAS ESPECÍFICAS</b>	<b>PORCENTAJE DE AVANCE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>Observaciones del evaluador:</b>						
Nombre:			Cédula:		Cargo:	
Firma:			Ciudad y fecha:			
<b>RESULTADOS DEL INSTRUMENTO</b>						

Espacio para temas de capacitación		
Espacio de retroalimentación		
Debilidades:	Fortalezas:	
Observaciones del evaluado:		
Nombre:	Cédula:	Cargo:
Firma:	Ciudad y fecha:	

#### 4.2.4.- CUADRO COMPARATIVO DEL ALCANCE DEL MODELO ACTUAL Y DEL MODELO PROPUESTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Cuadro 4.8.-** Comparación del alcance que tiene el modelo actual de evaluación con el propuesto

CUADRO COMPARATIVO DEL ALCANCE DE LOS MODELOS	
SISTEMA DE EVALUACIÓN ACTUAL	SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO
Esta establecido de acuerdo a lo determinado por la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP artículos 52j) y del 76 al 80, y en sujeción al Reglamento General a la LOSEP, artículos del 215-227 y a la Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRES-2008-000170.	El nuevo modelo de evaluación de desempeño lleva concordancia con la LOSEP en el ámbito de las escalas de calificación establecidas en los artículos 52j) y del 76 al 80y a las doctrinas de diferentes autores en establecer nuevas políticas de reconocimiento del desempeño laboral, cumpliendo este modelo con la normatividad vigente.

<p>Existe un formulario de evaluación integral para la evaluación del desempeño establecido por el Ministerio del Trabajo y es ejecutado por la Dirección de Talento Humano para la apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial del desarrollo.</p>	<p>El nuevo modelo de evaluación propuesto para el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, ha sido diseñado por competencias que debe ser aplicada desde la Unidad de Talento Humano de la institución, previa sociabilización del formulario propuesto para la evaluación de desempeño a sus colaboradores o de quienes lo van a aplicar.</p>																																	
<b>OBJETIVOS</b>																																		
<p>Proporciona un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y aspectos a mejorar de los servidores públicos a su cargo.</p>	<p>Facilita la evaluación por competencias, en donde cada una de ellas tiene un determinado grado de comportamiento basándose en un catálogo en el que se determina las conductas observables de cada empleado con el objeto que el colaborador reflexione sobre su propio desempeño y el compromiso con la institución.</p>																																	
<b>METAS</b>																																		
<p>Son propuestas por el evaluador de acuerdo con los criterios que considere pertinentes.</p>	<p>Son planteadas en concordancia del evaluado y el evaluador, acordes con la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.</p>																																	
<b>RESULTADOS</b>																																		
<p>Las evidencias requeridas son las pruebas incontrovertibles del desempeño del empleado en la realización de su trabajo. Se exigen tantas evidencias cuantas sean necesarias para comprobar el desempeño a satisfacción del empleado, una misma evidencia puede sustentar o ser aplicable a diferentes compromisos laborales.</p>	<p>Se comprueba a través del desarrollo de competencias y del logro de sus niveles. Se definen en términos de actitudes, valores o compromiso con la institución y la motivación para alcanzar las metas. La verificación de cumplimiento de metas institucionales se realiza desde las evidencias físicas y magnéticas.</p>																																	
<b>VALORACIÓN</b>																																		
<p>Se determina mediante una escala de valoración</p> <table border="1" data-bbox="225 1597 778 1850"> <thead> <tr> <th>Puntos</th> <th>Nivel de cumplimiento</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Sobresaliente</td> <td>90.5%-100%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Muy bueno</td> <td>80.5%-90.4%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Bueno</td> <td>70.5%-80.4%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Regular</td> <td>60.5%-70.4%</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Insuficiente</td> <td>Menos del 60.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Puntos	Nivel de cumplimiento	Porcentaje	5	Sobresaliente	90.5%-100%	4	Muy bueno	80.5%-90.4%	3	Bueno	70.5%-80.4%	2	Regular	60.5%-70.4%	1	Insuficiente	Menos del 60.5%	<p>Se determina mediante una escala de valoración</p> <table border="1" data-bbox="804 1597 1353 1787"> <thead> <tr> <th>Puntos</th> <th>Evaluación del desempeño</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 -25</td> <td>No desarrolla</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>26 -50</td> <td>Regular</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>51 - 75</td> <td>Aceptable</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>76 - 100</td> <td>Excelente</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Puntos	Evaluación del desempeño	Porcentaje	0 -25	No desarrolla	25%	26 -50	Regular	50%	51 - 75	Aceptable	75%	76 - 100	Excelente	100%
Puntos	Nivel de cumplimiento	Porcentaje																																
5	Sobresaliente	90.5%-100%																																
4	Muy bueno	80.5%-90.4%																																
3	Bueno	70.5%-80.4%																																
2	Regular	60.5%-70.4%																																
1	Insuficiente	Menos del 60.5%																																
Puntos	Evaluación del desempeño	Porcentaje																																
0 -25	No desarrolla	25%																																
26 -50	Regular	50%																																
51 - 75	Aceptable	75%																																
76 - 100	Excelente	100%																																
<b>ALCANCE</b>																																		
<p>El formulario aplicado en la evaluación del desempeño</p>	<p>El enfoque diseñado contiene esencialmente dos</p>																																	



actualmente, argumenta que se debe realizar por competencias, aunque no se tiene claramente definidos, y menos aún permite hacer procesos de sensibilización.	grandes grupos: competencias cardinales y competencias de conocimientos. Lo más importante de esta herramienta es que más allá de definir cada competencia, son los descriptores que ayudan a obtener los resultados esperados por el colaborador.
---	--

#### **4.4.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA SOCIABILIZACIÓN**

De los resultados obtenidos en la socialización de la propuesta realizada a la Directora de la Unidad de Talento Humano como a sus colaboradores mediante un tríptico informativo (ANEXO 4), se puede deducir que el tema de investigación en estudio generó gran interés al personal de dicha Unidad, tanto por la importancia y beneficios que tiene la aplicación de un nuevo modelo de evaluación, como la mejora que se obtendrá en la evaluación del desempeño, considerando que con este nuevo enfoque propuesto se estipule de una manera más clara y precisa las competencias, dimensiones e indicadores al momento de ser evaluados.

Es por ello; que la Jefa de la Unidad de Talento Humano, Ingeniera Azucena Daza Cotero, manifestó que el tema de la investigación le pareció interesante, dado que la institución debe contar con un modelo de evaluación que cumpla con todas las características teóricas que lo definen, en donde lo fundamental es que mediante dicha propuesta se permita perfeccionar el sistema de evaluación de desempeño que actualmente se aplica en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca, y así dar cumplimiento a la normativa legal establecida en la Ley de Servicio Público. Dicho asentimiento, originó que se ejecuten los objetivos necesarios para diseñar un modelo práctico para evaluar el desempeño del personal.

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

Con el propósito de dar un orden sistemático a los resultados finales de este estudio, se concluyó de acuerdo a cada uno de los objetivos enunciados, para demostrar su cumplimiento y lo que con ellos se pudo comprobar.

### **5.1. CONCLUSIONES**

- La realización de un diagnóstico previo permite determinar que el modelo de evaluación del desempeño que actualmente aplica el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca es buena pero carece de susceptibilidad de mejora en lo referente al alcance, claridad y nivel de control.
- Actualmente existe un formato general de evaluación del desempeño denominado EVAL-01 pero según el estudio realizado es necesario diseñar un modelo que permita fortalecer el desempeño laboral que propicie un mejor método basado en las competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.
- La determinación comparativa entre un modelo y otro, permite se tome como referencia la normativa vigente que regula la evaluación y se analice el alcance de la metodología a proponer dando un valor agregado a la gestión del talento humano.
- Mediante la sociabilización de la propuesta del modelo de evaluación de desempeño por competencias al Vice- Ministerio de Acuicultura y Pesca, se dará a conocer tanto al evaluado como al evaluador la importancia de fortalecer el sistema de evaluación del desempeño dando cumplimiento a la normativa vigente.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Emplear instrumentos de investigación como encuestas, checklist, entrevistas, entre otros; debido que son de gran utilidad en el diagnóstico y recolección de información permitiendo obtener datos específicos del fenómeno a estudiar.
- Es recomendable que las instituciones creen o apliquen nuevos modelos de evaluación por competencias para determinar más allá de una calificación alta o baja si hay un fortalecimiento o retroceso en los resultados obtenidos dentro de la evaluación del desempeño.
- Comparar equitativamente el modelo actual de evaluación del desempeño con el modelo propuesto, ayudará a identificar las dimensiones a mejorar y el alcance que se obtendrá al ser aplicado.
- Los cambios propuestos en la evaluación del desempeño deben ser dados a conocer a la Dirección de Administración de Recursos Humanos así como al personal que conforma dicha entidad, para que estudien la factibilidad de implementar el nuevo diseño de evaluación del desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. 2004. Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados. Granica. Buenos Aries. p. 27

\_\_\_\_\_ 2008. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Argentina. Granica.

Amoros, E. (2010). Comportamiento Organizacional. 2 ed. pag. 161

Bohlander J, y Snell, S. 2008. Administración de Recursos Humanos. 14 ed. Ediciones Cengage Learning. México.

Bolaños, R. 2010. Un abordaje teórico, jurídico y conceptual de los términos reorganización y reestructuración administrativa en Costa Rica. Revista Nacional de Administración. p 137.

Bonnefoy J; y Armijo, M. 2010. Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Publicaciones. ILPES. Serie Manuales, N°45.

Carrión, M. 2010. Análisis del Sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos del sector salud en la provincia de Loja y su incidencia en la calidad de los servicios. Tesis Maestría de Derecho Administrativo. Loja, EC. pag. 192

Chiavenato, I. 2004. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_ 2007. Administración de recursos humanos. 8 ed. McGraw Hill. México

\_\_\_\_\_ 2011. Administración de recursos humanos. 9 ed. McGraw Hill. México D.F.

Codificación de la Norma Técnica del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Servidores Públicos, publicada en el Registro Oficial Nro. 431 del 23 de septiembre de 2008

Dessler, G. (2010). Organización y Administración. Enfoque situacional. México: Prentice Hall.

Espín, G. 2011. Análisis y seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de la Dirección Administrativa de Recursos Humanos. Diplomado Superior en la Gestión de la Evaluación Pública. IAEN - Ecuador. pág. 56

Flores, R. 2007. Evaluación pedagógica y cognición. McGraw Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia. p.60.

García, E. (2010). Nivel de ansiedad y evaluación de desempeño. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Iturralde, J. 2011. La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados en el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA. de la ciudad de Ambato en el año 2010. Ing. Contabilidad y Auditoría – CPA. Ambato, ECU. pág. 47.

Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. Talento Humano, 14, 32 - 33.

LOSEP (Ley orgánica de servicio público). 2013. Reglamento General a la ley orgánica del servicio público, dado por decreto ejecutivo N° 710, publicado en el registro oficial suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.

MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca). Viceministerio de Acuicultura y Pesca. EC. Consultado, 15 nov. 2013. Disponible en <http://www.viceministerioap.gob.ec>.

McLeod, R. 2000. Sistema de información gerencial. 7 ed. México. Pearson Educación. p 68.

Mejía, Y. 2012. Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Lic. en psicología industrial. Quetzaltenango. GUA. pág. 87

Miler, S. 2011. Tipos de investigación científica. Bolivia. Revista de actualización clínica investiga. Vol. 12. BOL. Consultado, 01 julio 2016.

MRL (Ministerio de Relaciones Laborales. 2010. LOSEP: Ley Orgánica de Servicio Público. (En línea). EC. Consultado, 15 de may. 2013. Formato PDF. Disponible en [http:// www.relacioneslaborales.gob.ec](http://www.relacioneslaborales.gob.ec).

Palomo, M. (2010). Gestión por competencias y talento. Madrid: ESIC

Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público. 2011. Subsistema de evaluación de desempeño. Quito, EC. Registro Oficial n° 418. p 52.

Rodríguez, V. 2006. Evaluación de desempeño en 360 grados: todos opinamos todos nos beneficiamos. Escuela de Psicología Universidad Central de Chile. Disponible en [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com).

\_\_\_\_\_ J. 2007. Administración Moderna de Personal. 7 ed. Editorial Cengage Learning. México.

Ruiz, J; Silva, N; Vanga, M. 2008. Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Maracaibo. VEN. Revista Venezolana de Gerencial. Vol.13.

Seijas, A. (2011). Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional "el niño Simón". Cumaná ESTADO Sucre.

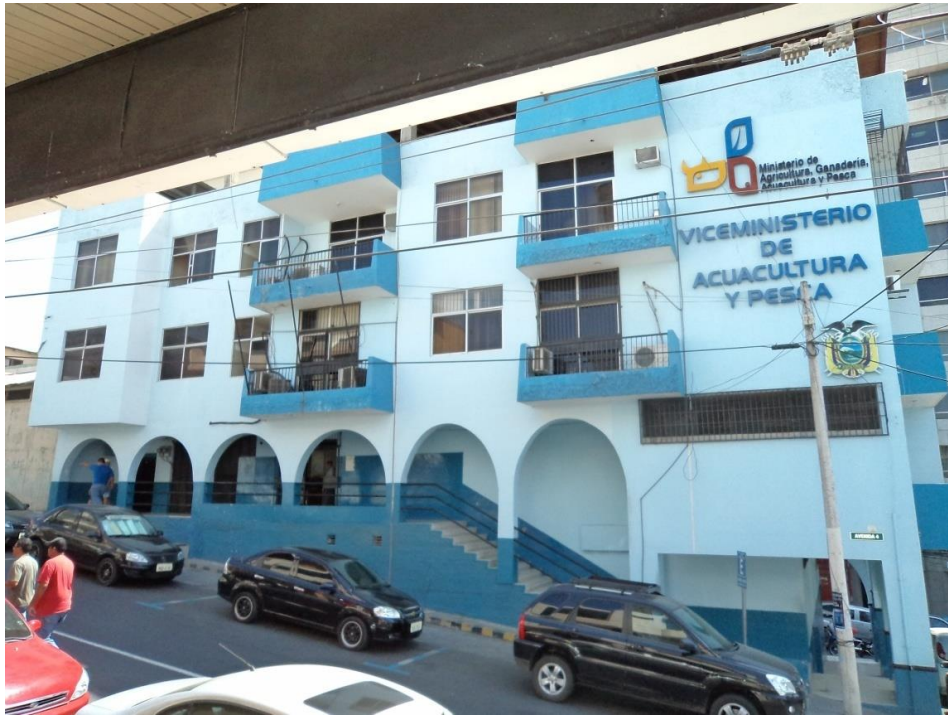
SENRES (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público). 2008. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (En Línea). EC. Consultado, 22 de may. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.senres.gov.ec>

Werther, Jr. y Herth, D. 2010. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ed. Editorial McGraw-Hill. México

Warther, W. y Davis, K. 2010. Administración de personal y recursos humanos 4 ed. México. McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**EDIFICIO DEL VICE-MINISTERIO**  
**DE ACUACULTURA Y PESCA**





**ANEXO 2**  
**MODELO DEL CHECKLIST APLICADO**  
**EN LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

DIMENSIONES	ITEMS	VALORIZACIONES				
		Siempre	Casi Siempre	Mediana mente	Pocas Veces	Nunca
DIMENSIÓN 1: CLARIDAD	El lenguaje utilizado es de fácil comprensión					
	Los campos que deben llenarse están claramente identificados					
	La herramienta es intuitiva y dispone de ayuda para su aplicación					
	La calificación y totalización de valores es fácilmente realizable					
DIMENSIÓN 2: ALCANCE	Permite definir todas las funciones inherentes al puesto de trabajo					
	Evalúa los aspectos relevantes asociados a la gestión del empleado					
	El nivel de detalle de la evaluación es adecuado					
	Es aplicable a todos los empleados, sin distinción de nivel jerárquico					
DIMENSIÓN 3: OBJETIVIDAD	Existen escalas de calificación numéricas					
	Demanda que el evaluador decida la calificación a asignar					
	Existen escalas para facilitar la calificación de los diferentes criterios o aspectos					
DIMENSIÓN 4: NIVEL DE CONTROL	Existe un control uniforme de todas las dimensiones evaluadas					
	El nivel de control es adecuado al peso de la dimensión o aspecto evaluado					
	Permite un nivel de control adecuado a todos los puestos					
DIMENSIÓN 5: IMPACTO	Su aplicación genera resistencia					
	Los resultados obtenidos permiten tomar decisiones adecuadas					
	Su aplicación incentiva el mejoramiento de los empleados					

**ANEXO 3**  
**ENTREVISTA REALIZADA A LA RESPONSABLE**  
**DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**



## ANEXO 4 SOCIABILIZACIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO



## ANEXO 5 TRÍPTICO PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

### PROPUESTA DE UN DISEÑO PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la actualidad valorar el desempeño humano es de suma importancia, ya que funciona como piedra angular del proceso económico, social e individual, sin embargo también se presenta como uno de desafíos más grandes dentro de las organizaciones.



La aplicación de este modelo de evaluación de competencias en el Vice-Ministerio de Acuicultura y Pesca se convertirá en una herramienta de gran ayuda a la hora de definir individualmente los Planes de Acción para el desarrollo de aquellos comportamientos que son oportunidades de mejora en comparación con el perfil requerido por la función de cada persona.

#### Organización

#### SOCIALIZACIÓN DE PROPUESTA

Dirección del trabajo  
Patil Velásquez Lucas  
Joe Velásquez Murillo

Teléfono: 052-665-020  
Correo: paul\_vl88@hotmail.com

#### SOCIALIZACIÓN

CARRERA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
ESPAM—MFL

### PROPUESTA DE UN DISEÑO PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



## MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

### ¿QUÉ ES GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

Es un sistema para la Administración del Recurso Humano que permite gestionar el talento de las personas o su capacidad de obtener resultados superiores y estables.



### ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo en altos estándares.

### ¿PORQUÉ APLICAR ESTE MODELO?

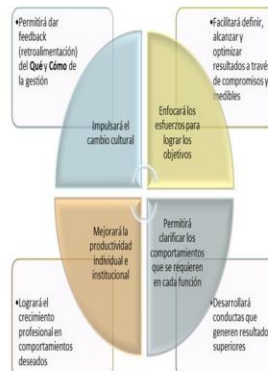
Porque este modelo permite evaluar las competencias individuales mediante un CUESTIONARIO estructurado donde se establecerán los comportamientos y niveles de rendimiento de cada persona en el desarrollo de sus actividades cotidianas en la función, apoyado en una guía de acciones para desarrollar y alcanzar los comportamientos en los niveles requeridos.

### UTILIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para fundamentar la planificación de los recursos humanos.</li> <li>• Como base para la selección del nuevo personal.</li> <li>• Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.</li> <li>• Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.</li> <li>• Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.</li> </ul>
TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.</li> <li>• Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.</li> <li>• Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.</li> <li>• Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización.</li> </ul>
SUPERVISORES O EVALUADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como vía para una evaluación sistemática de las personas.</li> <li>• Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización.</li> <li>• Para valorar el potencial de las personas.</li> <li>• Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.</li> </ul>

### EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

IMPORTANCIA AL APLICAR Y  
MEDIR EL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS



**ANEXO 6**  
**CATÁLOGO DE COMPETENCIAS EVAL - 01**

<b>CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>			
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)



## CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.

## CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

## CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.



## ANEXO 7 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EVAL – 01



### FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____					
Denominación del Puesto que Desempeña: _____					
Título o profesión: _____					
Apellidos y Nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: _____ Hasta: _____					
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 % NO	% DE AUMENTO 0	
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	
CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 0 Factor: 8%					
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>0%</b>	
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO # Competencias: 0 Factor: 8%					
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento	Observable	Nivel de Desempeño	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>				<b>0%</b>	

