

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360
GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL
AÑO 2022

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGO EN LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORA

Muñoz Briceño Juliana Elizabeth

Paladines Carrera Leydi Diana

DIRECTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs

Loja, Octubre 2022

CERTIFICACIÓN

Ing.

Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que ha supervisado el presente proyecto de investigación titulado, **PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022** el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano: por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, octubre 2022

f. _____

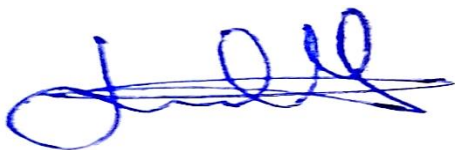


Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

1105040222

AUTORIA

Yo, Muñoz Briceño Juliana Elizabeth, con C.I 0706782943, y en calidad de estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, y autora del proyecto **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”**, juramentadamente certifico que este proyecto es de autoría propia, en el que se ha realizado un contexto, con la citación adecuada del caso.



Muñoz Briceño Juliana Elizabeth

C.I 0706782943

AUTORIA

Yo, Paladines Carrera Leydi Diana , con C.I 1104823842, y en calidad de estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, y autora del proyecto **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”**, juramentadamente certifico que este proyecto es de autoría propia, en el que se ha realizado un contexto, con la citación adecuada del caso.



Paladines Carrera Leydi Diana

C.I 1104823842

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, octubre de 2022

Nombres: Juliana Elizabeth

Apellidos: Muñoz Briceño

Cédula de Identidad: 0706782943

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: abril 2022 – octubre 2022

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

**PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA
LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA,
PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022**

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autora del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás

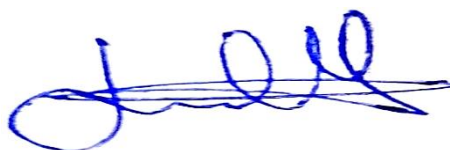
son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....

Juliana Elizabeth Muñoz Briceño

C.I.: 0706782943

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, octubre de 2022

Nombres: Leydi Diana**Apellidos:** Paladines Carrera**Cédula de Identidad:** 1104823842**Carrera:** Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**Semestre de ejecución del proceso de titulación:** abril 2022 – octubre 2022

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

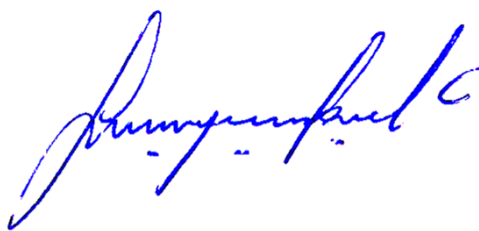
1. Soy autora del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....

Leydi Diana Paladines Carrera

C.I.: 1104823842

DEDICATORIA

A DIOS por escuchar mis oraciones de fe, sin mi creador nada de esto hubiera sido posible.

Este proyecto va dedicado especialmente para mi mamá de todo corazón, ya que con su amor, comprensión y apoyo incondicional me acompañó en todo mi trayecto de estudio. Gracias por ser padre y madre para mí, por enseñarme a nunca rendirme, mantener en mente ser una buena persona y sobre todo poseer muchos deseos de superación.

A mis familiares y amigos que con un mensaje siempre me alentaron a nunca rendirme y muchas veces comprendieron mi ausencia.

Finalmente, a Israel Romero que fue una de las personas que en estos meses me brindó su tiempo, me apoyó en los momentos de flaqueza y debilidad.

Gracias a todos por confiar en mí.

Con estima y consideración
Juliana Elizabeth Muñoz Briceño

DEDICATORIA

El presente proyecto va dedicado con todo mi amor y cariño.

A ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres GERARDO y RITA que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor y apoyo, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado.

A mis hermanos Andrés y Ángelo, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho. Y a mis cuñadas por estar siempre conmigo y consentirme tanto, las quiero.

A ti Yandry, quiero darte las gracias por todo el apoyo que me has dado para continuar y seguir con mi camino, gracias por estar conmigo y recuerda que eres muy importante para mí.

Con estima y consideración
Leydi Diana Paladines Carrera

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO, por haberme abierto las puertas, desde el primer día me sentí parte de ella ya que me enseñó un mundo lleno de oportunidades, personas que siempre me brindaron amistad, apoyo y respeto. En sus aulas ejercí mi carrera profesional y vió mi esfuerzo cada semana.

Agradezco a la coordinadora de carrera, estimada Lic. Johana Córdova, su carisma me motivó a ser una buena profesional, su liderazgo y su empatía por todos es lo que siempre recordaré.

Agradezco a mis docentes que estuvieron en este proceso de estudiante, del cual lo he culminado por su gran sabiduría que lo tienen como profesional. Gran parte de los conocimientos que hoy poseo lo he adquirido por su dedicación y esfuerzo, gracias queridos docentes por todo lo que me brindaron.

Finalmente agradecer de manera muy especial al director Ing. Joffre Sarmiento, Mgs. por su entrega incondicional durante el desarrollo de este trabajo de investigación, por confiar en mí y haberme guiado en base su experiencia y sabiduría, al igual que agradezco de corazón su paciencia y constancia que tuvo estos meses, destaco su buena actitud y profesional que lo caracteriza.

Con aprecio y cariño
Juliana Elizabeth Muñoz Briceño

AGRADECIMIENTO

Expreso mis más sinceros agradecimientos al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO por permitirme ser parte de tan distinguida institución de Educación, y por haberme ido formando cada día como profesional honesto y responsable.

Agradezco a la coordinadora de carrera, estimada Lic. Johana Córdova, su carisma me motivo a ser una buena profesional, su liderazgo y su empatía por todos es lo que siempre recordaré

Agradezco la confianza y la dedicación a todos los docentes de la carrera de Gestión de Talento Humano por haber compartido conmigo todos sus aprendizajes y por su grata amistad.

A mi director Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs por su orientación, asesoría y apoyo incondicional quien contribuyó para la elaboración de este trabajo de proyecto de investigación haciendo posible su culminación.

A la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chaguarpamba, de manera especial al Ing. Wilson Maza Arrobo, por la apertura brindada y su buena predisposición en todo momento.

Con aprecio y cariño
Leydi Diana Paladines Carrera

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas: PRIMERA. - Por sus propios derechos; Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs. en calidad de director del proyecto de investigación de fin de carrera; Juliana Elizabeth Muñoz Briceño y, Leydi Diana Paladines carrera, en calidad de autoras del proyecto de investigación de fin de carrera; mayores de edad emiten la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA.- Juliana Elizabeth Muñoz Briceño y Leydi Diana Paladines Carrera, realizó la Investigación titulada: PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022, para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs, en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera: Juliana Elizabeth Muñoz Briceño y Leydi Diana Paladines Carrera, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en proyecto de investigación de fin de carrera titulado: PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022 a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

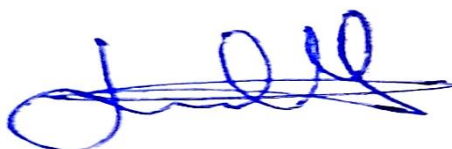
Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de octubre 2022



Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR

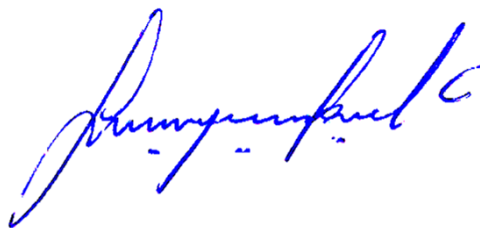
C.I.: 1105040222



Juliana Elizabeth Muñoz Briceño

AUTORA

C.I.: 0706782943



Leydi Diana Paladines Carrera

AUTORA

C.I.:1104823842

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORIA.....	III
AUTORIA.....	IV
DECLARACIÓN JURAMENTADA	V
DECLARACIÓN JURAMENTADA	VII
DEDICATORIA.....	IX
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO	XI
AGRADECIMIENTO	XII
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XXI
1 RESUMEN.....	23
2 ABSTRAC	24
3 PROBLEMATIZACIÓN.....	25
4 TEMA.....	28
5. ELECCIÓN DE LA LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	29
6 JUSTIFICACIÓN.....	30

7	OBJETIVOS	32
7.1.	OBJETIVO GENERAL.....	32
7.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	32
8	MARCO TEÓRICO	33
8.1.	MARCO INSTITUCIONAL	33
8.1.1.	Logotipo.....	33
8.1.2.	Misión.....	33
8.1.3.	Visión.....	33
8.1.4.	Valores.....	34
8.1.5.	Principios	34
8.1.6.	Objetivos Organizacionales.....	35
8.1.7.	Organigrama Estructural.....	35
8.1.8.	Nómina de Empleados.....	37
8.2.	MARCO CONCEPTUAL	38
8.2.1.	Evaluación del desempeño 360 grados	38
8.2.2.	Objetivos de esta evaluación	39
8.2.3.	Importancia.....	40
8.2.4.	Características.....	41
8.2.5.	Beneficios de la evaluación 360 grados	41
8.2.6.	¿Para qué sirve?	42
8.2.7.	¿Qué se evalúa?	43
8.2.8.	Factores que se evalúan	43
8.2.9.	Ventajas.....	43

8.2.10.	Desventajas.....	44
8.2.11.	Etapas del sistema de evaluación de 360°	45
8.2.12.	¿Quiénes integran en una evaluación 360°?.....	49
9.	METODOLOGÍA.....	51
9.1.	<i>TIPOS DE MÉTODOS.....</i>	<i>51</i>
9.1.1.	Método fenomenológico.....	51
9.1.2.	Método hermenéutico	52
9.1.3.	Método práctico proyectual	52
9.2.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	53
9.2.2.	Encuesta	53
9.2.3	Entrevista	54
9.2.4	<i>Determinación de la muestra.....</i>	<i>54</i>
10.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	56
10.1.	<i>Observación directa</i>	<i>56</i>
10.2.	<i>Entrevista</i>	<i>56</i>
10.2.1.	Entrevistados	56
10.3.	ENCUESTA.....	67
11.	PROPUESTA DE ACCIÓN	79
11.1.	<i>Introducción.....</i>	<i>79</i>
11.2.	<i>Presentación.....</i>	<i>80</i>
11.3.	<i>Beneficiarios.....</i>	<i>81</i>
11.4.	Estructura	81
11.5	DOCUMENTO PRESENTADO	82
11.5.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	84

11.5.2.	GLOSARIO DE TERMINOS.....	85
11.5.3.	MARCO LEGAL.....	88
11.5.4.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	91
11.5.5.	CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	92
11.5.6.	INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	93
11.5.7.	FACTORES DE MEDICIÓN.....	96
11.5.8.	RESUMEN DE COMPETENCIAS E INDICADORES.....	103
11.5.9.	FORMATOS DE EVALUACIÓN.....	104
11.5.10.	EVALUACIÓN E INFORMES.....	114
11.5.11.	SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS.....	116
11.5.12.	PRESUPUESTO.....	119
11.5.13.	PRESUPUESTO GENERAL.....	120
11.6.	Medio de socialización.....	125
11.7.	Material visual utilizado.....	125
11.8.	Entrega de resultados.....	127
12.	CONCLUSIONES.....	128
13.	RECOMENDACIONES.....	129
14.	BIBLIOGRAFIA.....	130
15.	ANEXOS.....	134
15.1.	PRESUPUESTO.....	134
15.1.1.	Recursos Materiales.....	134
15.1.2.	Recursos Financieros.....	134
15.2.	CRONOGRAMA.....	136
15.3.	CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN – VICERRECTORADO.....	138

15.4.	CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	140
15.5.	CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	142
15.6.	ENCUESTA APLICADA.....	144
15.7.	ENTREVISTA APLICADA	146
15.8.	PLAN DE SOCIALIZACIÓN.....	148
15.9.	CERTIFICADO DE ABSTRACT	149
15.10.	EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL PROCESO	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	36
Figura 2.	39
Figura 3.	47
Figura 4.	48
Figura 5.	67
Figura 6.	68
Figura 7.	69
Figura 8.	70
Figura 9.	71
Figura 10.	72
Figura 11.	73
Figura 12.	74
Figura 13.	75

Figura 14.	76
Figura 15.	77
Figura 16.	81
Figura 17.	84
Figura 18.	95
Figura 19.	125
Figura 20.	127
Figura 21.	138
Figura 22.	139
Figura 23.	140
Figura 24.	141
Figura 25.	142
Figura 26.	143
Figura 27.	150
Figura 28.	151
Figura 29.	151
Figura 30.	152
Figura 31.	152
Figura 32.	153
Figura 33.	153
Figura 34.	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	37
Tabla 2.	55
Tabla 3.	57
Tabla 4.	60
Tabla 5.	63
Tabla 6.	67
Tabla 7.	68
Tabla 8.	69
Tabla 9.	70
Tabla 10.	71
Tabla 11.	72
Tabla 12.	73
Tabla 13.	74
Tabla 14.	75
Tabla 15.	76
Tabla 16.	77
Tabla 17.	81
Tabla 18.	92
Tabla 19.	96

Tabla 20.	98
Tabla 21.	100
Tabla 22.	102
Tabla 23.	103
Tabla 24.	103
Tabla 25.	106
Tabla 26.	108
Tabla 27.	110
Tabla 28.	112
Tabla 29.	114
Tabla 30.	114
Tabla 31.	115
Tabla 32.	115
Tabla 33.	118
Tabla 34.	119
Tabla 35.	119
Tabla 36.	120
Tabla 37.	135
Tabla 38.	136

1 RESUMEN

En las empresas es importante evaluar al equipo de trabajo de manera que se logra identificar colaboradores potenciales o líderes en potencia, podemos evidenciar metas comunes, al igual que se consigue ver una cultura orientada a resultados y competencias, se ejerce a balancear necesidades a corto y largo plazo de colaboradores y metas de la empresa, además nos sirve para identificar, destacar y reforzar prioridades.

Es así que, para cumplir con el objetivo de diseñar un programa de evaluación de desempeño de 360 grados, para los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Chaguarpamba, provincia de Loja, para el año 2022, se utilizaron diferentes métodos y técnicas, los cuales permitieron tener un mejor acercamiento al problema y objeto de estudio, y con ello establecer las posibles soluciones.

Puesto que se identificó como problema de acción la falta de un plan de evaluación y cuáles serían las causas del bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la institución de manera más exhaustiva, con la finalidad de corregir las falencias existentes y tomar medidas preventivas, propendiendo garantizar un buen ambiente de trabajo para los colaboradores.

Como principal conclusión la evaluación de desempeño 360°, podrá ayudar a dar seguimiento a los objetivos que se plantean en la organización, y determina si las destrezas y habilidades corresponde de manera adecuada a su trabajo, razón para recomendar a los colaboradores del GAD Chaguarpamba, permita contar con una evaluación donde se pueda medir siempre sus habilidades, capacidades, competencias que se vea reflejado en su trabajo cotidiano de los empleados y de esta forma optimizar recursos, ya que esto es indispensable para ofrecer un servicio de calidad y así asegurar la fidelidad de los clientes.

2 ABSTRAC

In companies, it is important to evaluate the work team in order to identify Potential collaborators or potential leaders, evidence common goals, as well as to see a culture focused on results and competencies, to balance the short and long-term needs of collaborators and company goals, besides it allows us to identify, highlight and reinforce priorities.

Thus, to meet the objective of designing a program of performance evaluation of 360 degrees for the employees of the autonomous decentralized municipal government of Chaguarpamba canton, province of Loja, for the year 2022, different methods and techniques were used, which allowed having a better approach to the problem and object of study, and thus establish possible solutions.

Since it was identified as a problem of action the lack of an evaluation plan and what would be the causes of the low work performance of the employees of the institution in a more exhaustive way, to correct the existing shortcomings and take preventive measures, tending to ensure a good working environment for employees.

As the main conclusion, the 360° performance evaluation can help to monitor the objectives set by the organization, and determine if the skills and abilities correspond adequately to their work, which is the reason to recommend to the employees of the Chaguarpamba GAD, to have an evaluation where they can always measure their skills, abilities, and competencies that are reflected in their daily work and thus optimize resources, as this is essential to provide quality service. Thus ensure the loyalty of customers.

3 PROBLEMATIZACIÓN

PROBLEMA:

En el contexto mundial, en los últimos años en la empresa Amazon, se viene tratando de un tema en el cual se habla de trasmutar el área de Talento humano a fin de retener al personal, por lo que, se trata de manejar la evaluación del desempeño con diferentes herramientas con la finalidad de medir su rendimiento laboral, definiendo así un proyecto estratégico requiriendo las necesidades del trabajador, en esta empresa uno de los principales problemas es la falta de programación de la definición de perfiles adecuados a cada puesto laboral, conocer las habilidades del trabajador, insuficiencia de programación de los trabajadores en lo largo de la jornada.

El director de Recursos Humanos de la empresa Amazon, da a conocer que los empleados se van formando con malos hábitos que perjudica sus actividades a realizar, a manera de que llegan tarde a sus áreas, no verifican correos electrónicos a tiempo.

Esto es debido a que no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño que permita medir la productividad con los colaboradores en hora de trabajo, esto afecta al desempeño laboral en la empresa Amazon. Las evaluaciones habituales que se están ampliando, consiste en analizar las metas y competencias que estas se basan en métodos eficaces para poder evaluar, obteniendo una visión global en los resultados extraídos de esta forma potenciar las necesidades que se pueden prevenir en los colaboradores y de esta manera determinar un plan estratégico de los métodos de evaluación, alcanzando un máximo rendimiento en la planificación deseada. (Eugene, 2021)

En contexto Nacional, Almacenes.TIA. S. A; Debido a la crisis que la mayoría de empresas han tenido que enfrentar y que aún sigue enfrentando, se han visto en la necesidad de implementar nuevos procesos que les permitan potencializar sus recursos y poder satisfacer los requerimientos del cliente, debido a que en la actualidad no existe satisfacción total y por ende se han afectado los niveles comerciales y la rentabilidad. (Mercedes, 2020)

La principal causa del poco desarrollo de las Empresas, su estancamiento o en su defecto la quiebra y desaparición, se debe a los malos controles y secuencias de los procesos, en este momento se desarrolla toda Gerencia con Personal capacitado para poder minimizar al máximo los recursos y poder ser competitivos frente a los demás, en Ecuador no se deja de lado este procedimiento y eficiencia de los procesos adecuados y acordes al momento actual, la secuencia de los procesos es muy importante. (Mercedes, 2020)

Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, estos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su uniformidad.

En esta realidad también se hace evidente en el GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, carece de un sistema de evaluación del desempeño y, con frecuencia se encuentran funcionarios que no son eficientes en las funciones que desempeñan y que adicionalmente no tienen la capacitación para hacer las funciones que se les han asignado, razón por la cual es necesario dar la importancia que corresponde a la evaluación de desempeño, ya que es un importante instrumento de gestión del Talento Humano, puesto que permite formular, hacer seguimiento y control de las actividades tanto a nivel individual como a nivel grupal que permitan el logro de los objetivos misionales de la entidad, así como método de la evaluación dar la solución de llegar a poder desarrollar las habilidades y competencias de los colaboradores de la organización.

“En el caso del uso estratégico, el sistema busca alinear las actividades desempeñadas por los individuos con los objetivos de la organización. De esta manera, la organización puede asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos implantándolos por medio de resultados y comportamientos de los empleados, que son ayudados y capacitados para lograrlos. (Alles, 2019)

4 TEMA

“Programa de evaluación de desempeño de 360 grados, para los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, provincia de Loja, para el año 2022”

5. ELECCIÓN DE LA LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

LÍNEA

Gestión administrativa, económica, comunicativa de las organizaciones

SUBLÍNEA

Gestión del talento humano

6 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está enfocada en la línea de gestión administrativa, económica, comunicativa de las organizaciones, de esta se procede de la sub línea gestión de talento humano, que está sumergida con nuestro planteamiento de un programa de evaluación del desempeño de 360 grados, que beneficiara y aportara con información positiva para llevar un mejor manejo de los trabajadores de la empresa, así mismo se podrá mantener un equilibrio dentro de las partes involucradas que otorgan una técnica para mejorar su desempeño competitivo en la organización.

En el ámbito académico el presente proyecto de investigación, tiene como objetivo fundamental aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica en las aulas del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano, además, de ser un elemento indispensable para la obtención del título en Gestión del Talento Humano, mediante la elaboración de un programa de evaluación del desempeño 360o, con el fin de permitir al estudiante desenvolverse como un profesional óptimo, despertando habilidades de liderazgo e innovación, como un ente generador de ideas, frente a estas eventualidades observadas en las organizaciones.

En el ámbito tecnológico, la presente investigación permitirá que la gestión del talento humano se alinee de manera más eficiente con la estrategia de negocio, permitiendo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora de los resultados permanentes y el aprovechamiento de sus recursos, con lo que se trata de cumplir con los estándares modernos para la mejora continua y satisfacción de sus miembros.

En el ámbito social, el presente proyecto de investigación contribuirá a diferentes organizaciones a conocer sobre la importancia de implementar programas, sistemas que ayuden a la evaluación en las personas que conforman las entidades, ya que por medio de ella los beneficiarios directos serán los colaboradores de la entidad y por ende se favorece la ciudadanía en general, por consiguiente dentro de una organización es la herramienta fundamental para quienes la dirigen. Por cuanto ayuda

a los empresarios a observar las habilidades, competencia y compromiso de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales.

7 OBJETIVOS

7.1.OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Programa de Evaluación del Desempeño 360 grados, mediante competencias laborales, para dar respuesta a las necesidades laborales, permitiendo optimizar el tiempo, recursos y procesos organizacionales de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba.

7.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Levantar información bibliográfica usando fuentes primarias y secundarias, que permitan analizar los procesos de evaluación del desempeño y delimitar el marco conceptual del tema de investigación.
2. Recopilar información mediante las técnicas de la encuesta y la entrevista, para comprender un análisis real que presenta el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, sobre el rendimiento de sus colaboradores.
3. Elaborar un programa de evaluación del desempeño, mediante el método de 360°, que permita mejorar procesos en el departamento de talento humano del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba.
4. Socializar un programa de evaluación del desempeño 360 grados, con los directivos del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, de manera presencial que permitan que los funcionarios puedan adaptar conocimientos y habilidades dentro de su proceso.

8 MARCO TEÓRICO

8.1.MARCO INSTITUCIONAL

8.1.1. Logotipo

Ilustración 1 Logotipo



Nota: Logotipo institucional del GAD Municipal.

8.1.2. Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chaguarpamba, impulsará un desarrollo social, económico, productivo, vial, turístico, fomentado el empleo, vivienda, seguridad que promueva el desarrollo y bienestar integral de la comunidad de manera eficiente, honesta y responsable, e intervenir con transparencia como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con la participación ciudadana, a fin de garantizar el buen vivir, establecido en la Constitución de la República del Ecuador. (chaguarpamba, 2022)

8.1.3. Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chaguarpamba será una institución del y para el pueblo, consolidando un modelo de gestión de desarrollo local, con la prestación de servicios públicos a la ciudadanía chaguarpambense, que goce de prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus obras y servicios. Se caracterizará por ser una institución en desarrollo sustentable y sostenible para un mejoramiento continuo del cantón, por el incremento de su productividad, por el trabajo en equipo con la 9 participación ciudadana, por la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, y, por su preocupación permanente por lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Chaguarpamba, 2022)

8.1.4. Valores

- **Honestidad.** - actuaremos con integridad, probidad, transparencia e imparcialidad en cada una de las actividades y tareas que cumplimos.
- **Calidez.** - daremos el trato amable y cordial en todo momento a los ciudadanos o usuarios de los servicios que brinda la institución que permita dar confianza a los clientes internos y externos, logrando la satisfacción de los mismos.
- **Disciplina.** - cada una de las actividades que se desarrollemos dentro de la institución, reflejará el cumplimiento disciplinado objetivos y programaciones planteadas por cada una de las unidades basados en la misión de la entidad.
- **Respeto.** - honraremos sin excepción alguna la dignidad de las personas, los derechos y las libertades inherentes al individuo, conduciéndonos siempre con trato amable y tolerante. (Chaguarpamba, 2022)

8.1.5. Principios

- **Calidad.** - Buscando siempre la satisfacción del cliente interno y externo, ofertando servicios que superen las expectativas del mismo.
- **Objetividad.** - Evitar emitir juicios de valor, mantendremos el sentido profesional dejando de lado los sentimientos que puedan incidir en nuestras decisiones.
- **Neutralidad.** - Demostrando que somos imparciales, independientes y objetivos, por lo que generaremos la confianza de la comunidad.
- **Confidencialidad.** - Respetando los derechos que tienen las demás personas a la privacidad.

- **Competencia.** - Aplicaremos conocimientos, aptitudes y experiencias; necesarios para desempeñar las funciones inherentes o al prestar los servicios que brinda la entidad. (chaguarpamba, 2022)

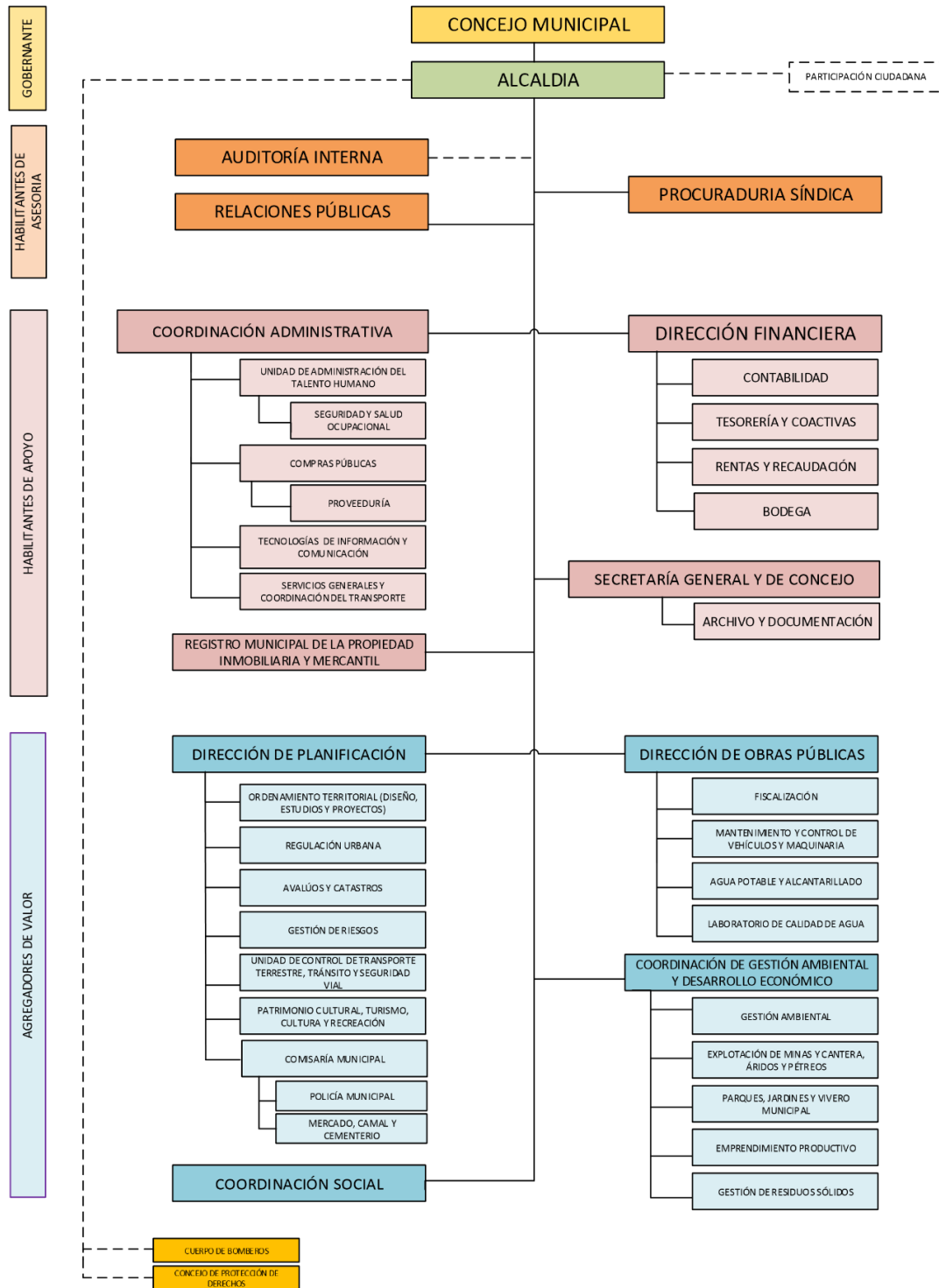
8.1.6. Objetivos Organizacionales

- Establecer una estructura orgánica con capacidad para afrontar la gestión organizacional por procesos en términos de autonomía, descentralización, modernidad y coherencia con las necesidades de desarrollo local y con capacidad de interacción con las políticas que establezca el Gobierno Nacional.
- Crear una estructura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, con capacidad para promover el cumplimiento satisfactorio de las funciones específicas y competencias exclusivas que establece los artículos 54 y 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Establecer lineamientos claros dentro de la administración Municipal cuya finalidad fundamental se dirija hacia la planificación del desarrollo y la cooperación interinstitucional en el ámbito local, nacional e internacional, y hacia la atención solvente, dinámica y oportuna de las obras públicas; el fomento de las capacidades territoriales y la gestión ambiental responsable beneficiosa para el Cantón y sus habitantes.
- Establecer procesos de innovación institucional y de potenciación de las competencias en materia de administración de talento humano que corresponden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba.

8.1.7. Organigrama Estructural

Figura 1.

Organigrama estructural.



Nota: Organigrama estructural del GAD chaguarpamba

8.1.8. Nómina de Empleados

Tabla 1.

Nómina de empleados

NOMINA DE EMPLEADOS DE GADM DEL CANTON CHAGUARPAMBA	
AREAS FUNDAMENTALES	Nº DE EMPLEADOS
Alcalde	1
Participación Ciudadana	1
Procuraduría	2
Secretaria General	3
Archivo	1
Dirección Financiera	2
Contabilidad	3
Tesorería	2
Jefatura de rentas	1
Recaudación	1
Bodega	3
Unidad administrativa Talento Humano	2
Seguridad y Salud Ocupacional	1
Compras Públicas	2
Proveeduría	1
Tecnologías de información y comunicación	1
Servicios generales y coordinación de transporte	3
Dirección de obras Públicas	2
Agua potable y alcantarillado	1
Técnico de Obras publicas	1
Choferes	8
Operadores	6
Trabajadores	25
Albañiles	5
Obreros	10
Jornaleros	3
Dirección de Planificación	2
Regulación urbana	1
Avalúos y Catastro	2
Gestión de Riesgo	1
Turismo	3
Comisaria Municipal	1
Policías Municipal	8
Mercado y Camal	5
TOTAL	114

Nota: Nómina de los trabajadores del GAD Chaguarpamba

8.2.MARCO CONCEPTUAL

8.2.1. Evaluación del desempeño 360 grados

La evaluación al desempeño, es un subproceso de la gestión de talento humano reconocido dentro de las organizaciones de diversos estilos y giros de negocio con cuyos resultados y registros contraponen los lineamientos establecidos y las mejoras que deben realizarse.

(Chiavenato I., 2019) refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa. Beneficios para el individuo”.

El proceso para evaluar al talento humano tiene como finalidad permitir a la organización establecer un estudio técnico que valore sistemáticamente el rendimiento laboral de un empleado y su potencial para el desarrollo individual y colectivo.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que, al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Con la evaluación de 360 grados obtenemos:

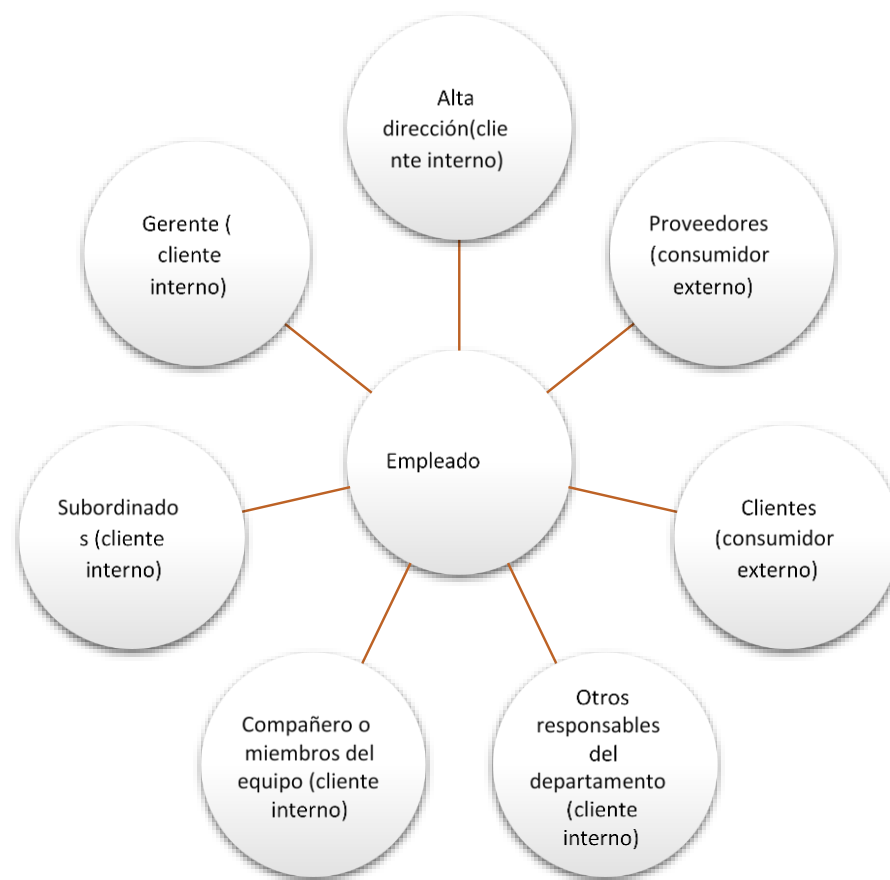
- Se ejerce una base para proveer planes de carrera y sucesión.
- Proyectar planes de alineación.
- Evaluar las competencias de los trabajadores.
- Medir el rendimiento de los empleados.

8.2.2. Objetivos de esta evaluación

El objetivo principal de la evaluación del desempeño con la técnica 360 grados, es reunir retroalimentación de todos los clientes del empleado

Figura 2:

Objetivo de la evaluación



Nota: La imagen representa el objetivo de la evaluación 360 grados de todos los niveles.

Entre otros objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

8.2.3. Importancia

El valor de esta metodología se sustenta en dispensar al evaluado el feedback para así poder tomar las medidas necesarias en mejorar el desempeño y su comportamiento, de este modo obtener la información deseada y tomar una decisión a futuro.

La importancia de 360 grados es una sucesión que conduce un aprendizaje constante asertivo y productivo, realizando constantemente una apertura de retroalimentación ya sea en equipo o individualmente.

Esta define, (Chiavenato, 2000) que la importancia de evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño define un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

(Baggini, 1999), La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Y según la definición operacional es una evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Finalmente, es muy importante que al realizar esta evaluación los trabajadores puedan sentirse satisfechos y en total confidencialidad, el evaluador y evaluados deben tener seguridad en el proceso y se puedan obtener la meta estipulada.

8.2.4. Características

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos.

- Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional.
- Permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

8.2.5. Beneficios de la evaluación 360 grados

Mediante la evaluación de 360 grados, es muy importante que los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente reservados, los que actúan de evaluador de manera igual los evaluados.

La realización de este tipo de análisis es creada con el fin de potenciar al personal que trabaja en la empresa y descubrir sus intelectos, virtudes, defectos, afectos positivos y negativos de su desarrollo unipersonal.

Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.

- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

8.2.6. ¿Para qué sirve?

También conocida como "Evaluación Integral", esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.

- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación 360grados, es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

8.2.7. ¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo encomendado
- Potencial de desarrollo.

8.2.8. Factores que se evalúan

Para el proceso de evaluación de desempeño 360 grados los factores que se evalúan son:

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.

8.2.9. Ventajas

La importancia del modelo de evaluación 360 grados viene dada por sus propias características.

- El modelo 360 grados evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.
- El formato de evaluación 360 grados es más objetivo, porque evalúa diferentes competencias de distinta manera. Por ejemplo, el trato con el cliente lo valorará mejor un cliente que un compañero. Con los beneficios que eso implica.
- La evaluación 360 grados fomenta la formación de equipos de trabajo más completos y cohesionados.
- Otra de las virtudes de la herramienta 360 grados es que permite recopilar una ingente cantidad de información de cada miembro del equipo clave en el proceso.
- Permite evaluar las competencias clave del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado.
- Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.
- Asimismo, y puesto que obtiene esa información de fuentes muy variadas, la evaluación 360 grados fomenta la comunicación horizontal e involucra a diferentes departamentos.

8.2.10. Desventajas

- Pero como cualquier modelo de este tipo, puede ser difícil de implantar en determinados tipos de cultura organizacional. ¿Por qué?

- Para empezar, puesto que las fuentes son tan variadas, puede ser difícil de gestionar.
- Dada su amplitud, analizar los resultados se vuelve más complejo si no contamos con un software o sistema específico que agilice el tratamiento de los datos.
- Requiere de mayor planificación que otros modelos.
- Puede derivar en tensiones entre departamentos si no se realiza adecuadamente.
- Puede fomentar un tipo de evaluación crítica, poco objetiva.

8.2.11. Etapas del sistema de evaluación de 360°

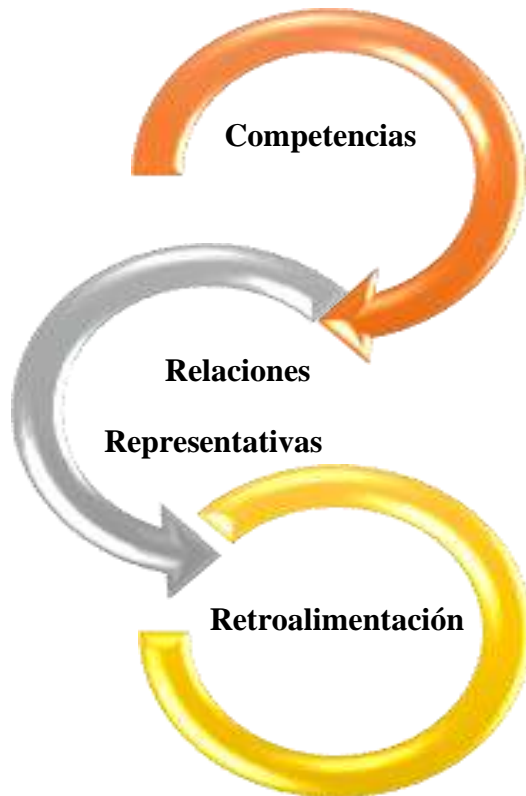
- **Preparación;** Se debe analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. Se definen los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos.
- **Sensibilización;** Lograr que evaluados y evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación, así como su impacto organizacional. Es importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado. Omitir esta etapa probablemente llevará a que la evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

- **Proceso de evaluación;** Es la etapa en que a los evaluadores se les envían los formatos de evaluación para que puedan dar una retroalimentación objetiva de acuerdo al rol que desempeñan con relación al evaluado.
- **Recolección de datos;** Conforme los evaluadores van haciendo sus evaluaciones, estas son recolectadas para su posterior procesamiento. Se requiere de un monitoreo del avance registrado por cada evaluador, poniendo especial atención si hay algún retraso o si se presenta alguna anomalía.
- **Reporteo;** Es la parte del proceso en que la información se recolecta, se sintetiza y se acomoda para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.
- **Retroalimentación;** Esta etapa requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayude a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Se espera asimismo una reacción positiva y comprometida por parte del evaluado.
- **Planes de desarrollo;** Luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación. Es preciso actuar sobre cuatro elementos donde pueden detectarse las deficiencias: conocimientos, actitudes, habilidades y valores. (360°, 2019)

Es así como se puede observar que la evaluación 360° se compone de diferentes factores, por eso se considera los siguientes como los más impactantes en el personal de cualquier organización:

Figura 3:

Etapas de sistema de 360 grados

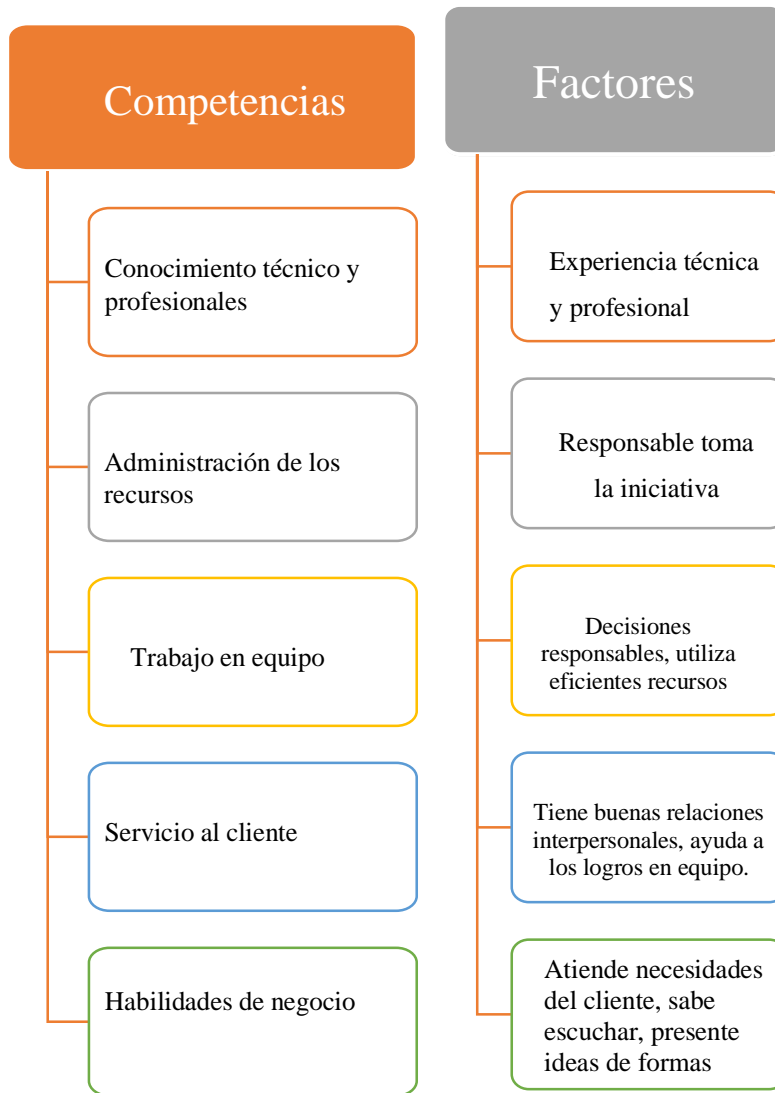


Nota: Etapas que contiene el sistema de 360 grados

- **Competencias:**

La competencia laboral es la capacidad que tiene el colaborador para llevar a cabo una actividad. Las competencias abarcan tres aspectos importantes: conocimientos, actitudes y habilidades. Podemos decir que una persona es competente cuando sabe usar sus recursos personales y del entorno para responder a diferentes situaciones o cuando logra los resultados esperados. Dentro de las competencias organizacionales se encuentran:

Figura 4:
Competencias y factores



Nota: El gráfico representa las competencias y factores que se necesitan en una organización para el desempeño de los colaboradores.

- **Relaciones Representativas:** Dentro de la organización se considera este punto muy importante, porque dentro de ella podemos percibir el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos con otras personas. Es por ello que se establecen normas y principios para que exista un mejor entorno laboral. Gracias a estas relaciones representativas se puede lograr un mejor entendimiento a través de una comunicación eficaz, es por ello que se

considera importante tener un área de recursos humanos, para que fijen metas y garanticen que se den estas condiciones óptimas dentro de la organización. (matilde, 219)

- **Retroalimentación;** Es aquella información que ayuda a los colaboradores a entender si su desempeño cumple con las expectativas de la organización. Luego de aplicarse el método de evaluación que más se ajuste a la organización, es necesario realizar entrevistas de evaluación y retroalimentación, para poder minimizar el riesgo y posibilidad de sentimientos negativos hacia los evaluadores. En el caso de los colaboradores, la retroalimentación les da confianza y refuerza aquello que están haciendo bien. La retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del gerente por el colaborador como persona. (matilde, 219)

8.2.12. ¿Quiénes integran en una evaluación 360°?

- **El administrador;** Puede ser un representante de Recursos Humanos, que ayudar al empleado a aprovechar al máximo el proceso de evaluación. La función del administrador no es ayudar a los gerentes a tener éxito o a las organizaciones a demostrar un alto compromiso del empleado.
- **El empleado;** La meta de todo el proceso es ayudar al empleado a mejorar, de modo que su principio rector debería ser recibir el feedback con una mentalidad abierta, sin importar de si se trata de opiniones negativas o positivas.
- **Los revisores;** Dar feedback sincero y constructivo sobre el empleado que tengan asignado evaluar. Mantener un tono profesional y pensar seriamente sobre la manera en que sus opiniones pueden ayudar al empleado a mejorar, ya sea que se trate de un compañero, un subordinado o un gerente.

- **El gerente;** Como gerente, trabajará en conjunto con el administrador para generar planes de desarrollo para los miembros de su equipo. Después de que concluya la evaluación 360, deberá brindar su apoyo y asesoramiento a los empleados de bajo desempeño para que mejoren y a los buenos empleados para que pasen a ser excelentes.

9. METODOLOGÍA

Se entiende por metodología a un proceso de técnicas y procedimientos ordenados que se lleva a cabo mediante la aplicación de un método científico o experimental sistemático basado en técnicas de observación, razonamiento y predicción, dirigido a la consecución de información valorable para idear, evidenciar o corregir el conocimiento de un tema de estudio. (Riquelme, 2018).

9.1.TIPOS DE MÉTODOS

9.1.1. Método fenomenológico

Según (Rogers, 1970) el método fenomenológico, es el mundo subjetivo del hombre conformado por todo el campo de experiencias, percepciones y recuerdos al que un individuo puede tener acceso en un momento dado y de acuerdo por (Hursel, 1998) “el objetivo que persigue este método es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno, es indispensable conocer la concepción y los principios de la fenomenología, conocer las vivencias por medio de los relatos, las historias y las anécdotas es fundamental porque permite comprender la naturaleza de la dinámica del contexto.

Este método se enfocó en la recopilación de información a través de la encuesta y entrevista ya que se conoció a fondo, las opiniones, percepción y preferencias de los trabajadores dentro de un contexto más ligado a la realidad y esto a su vez facilitó una mejor comprensión en la evaluación de 360°, lo que resultó muy efectivo para conocer los conocimientos y fortalezas, así se enfocó esta propuesta de un proyecto de evaluación a los trabajadores del Gad municipal del cantón Chaguarpamba, ya que los trabajadores son el ente principal y más importante dentro de toda empresa, así dando como resultado determinar la factibilidad y viabilidad al proyecto.

9.1.2. Método hermenéutico

(Sanchez, 2021), Pronuncia que el propósito del estudio investigativo queda establecido utilizando los cánones respectivos a partir de la revisión bibliográfica de cada texto o libro usado para el proceso de investigación, es necesario llegar hasta las profundidades del contenido, constantemente identificando los elementos que se van encontrando y dándole estructura, buscando especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno encontrado, describiendo las categorías, las subcategorías y tendencias respectivas que complementen de manera única el conglomerado del contenido encontrado para su estudio”

Por medio de este método se permitió la realización del programa de evaluación de 360° de los colaboradores del Gad municipal del cantón Chaguarpamba, con la información investigada de diversas fuentes bibliográficas que se centran en explicar lo relacionado a los beneficios del proyecto de evaluación. Finalmente se completó con toda la información obtenida de las fuentes de investigación bibliográfica como libros, revistas, páginas de internet, etc. De igual forma se desarrolló en base a las normas APA permitiendo mejor comprensión del trabajo investigativo.

9.1.3. Método práctico proyectual

“El método proyectual no es algo absoluto y definitivo, es algo modificable si se encuentran los valores objetivos que mejoren el proceso. Y este hecho depende de la creatividad del proyectista que, al aplicar el método, puede descubrir algo para mejorarlo”. En consecuencia, las reglas del método no bloquean la personalidad del proyectista, sino, que, al contrario, le estimulan al descubrir algo, que, eventualmente, puede resultar útil también a los demás.” (Munari, 2020)

De acuerdo al método de investigación proyectual, esta propuesta se enfocó en aplicar diferentes métodos que respalden la investigación, como estudios, análisis, materiales y técnicas que permitieron desempeñar el programa de evaluación 360° y de acuerdo a eso se concibió el respectivo análisis de la recopilación de datos, sacando

conclusiones sobre la problemática y se obtuvo posibles recomendaciones para generar alternativas de solución a los problemas, dentro del Gad municipal del cantón Chaguarpamba.

9.2.TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

9.2.1. Observación directa.

La observación consiste en saber seleccionar aquello que necesitamos analizar, describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico (Laura, 2018, pág. 1).

Por medio de este método se realizó la evaluación 360°, que fue útil para analizar directamente a los directivos, a nivel de detalle si los objetivos, comportamiento, habilidades y conductas de los colaboradores del Gad municipal del cantón Chaguarpamba, si se están cumpliendo, así, poder realizar las diferentes conclusiones y actuar en consecuencia.

9.2.2. Encuesta

La encuesta es el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. (Salcedo, 2019, pág. 1).

Esta técnica permitió recoger información de gran utilidad mediante preguntas estructuradas, la cual sirvió para recolectar datos referentes a preferencias, logros, metas del año, condiciones de trabajo y además elementos que se relacionan con la motivación y rendimiento. Aplicando la encuesta a los trabajadores del Gad municipal del cantón Chaguarpamba, para así saber si las estrategias empleadas se están obteniendo de manera afectuosa.

9.2.3 Entrevista

Según (Alles, 2019) “La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así misma mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión”.

Este método sirvió obtener información para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de los cuales son, jefe de talento humano, concejal urbano, directora financiero, así dar a conocer y comunicar al GAD municipal del cantón Chaguarpamba, los resultados de la evaluación 360°, realizados a los colaboradores del mismo, analizar los comportamientos referidos a un período de tiempo determinado y para desarrollar un plan de mejora individual del colaborador y así establecer un dialogo reflexivo y constructivo.

9.2.4. Determinación de la muestra

La Institución municipal cuenta con 114 colaboradores, por tanto, se trabajó con una muestra cerrada, es decir con el total de nómina de la empresa se estudió con la finalidad de obtener información que contribuya al plan de evaluación del desempeño de 360 grados.

Tabla 2.*Número de empleados.*

NOMINA DE EMPLEADOS DE GADM DEL CANTON CHAGUARPAMBA	
AREAS FUNDAMENTALES	N° DE EMPLEADOS
Alcalde	1
Participación Ciudadana	1
Procuraduría	2
Secretaria General	3
Archivo	1
Dirección Financiera	2
Contabilidad	3
Tesorería	2
Jefatura de rentas	1
Recaudación	1
Bodega	3
Unidad administrativa Talento Humano	2
Seguridad y Salud Ocupacional	1
Compras Públicas	2
Proveeduría	1
Tecnologías de información y comunicación	1
Servicios generales y coordinación de transporte	3
Dirección de obras Públicas	2
Agua potable y alcantarillado	1
Técnico de Obras publicas	1
Choferes	8
Operadores	6
Trabajadores	25
Albañiles	5
Obreros	10
Jornaleros	3
Dirección de Planificación	2
Regulación urbana	1
Avalúos y Catastro	2
Gestión de Riesgo	1
Turismo	3
Comisaria Municipal	1
Policías Municipal	8
Mercado y Camal	5
TOTAL	114

Nota: Nómina de empleados de GAD de chaguarpamba.

10. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

10.1.Observación directa

Esta técnica permite obtener información veraz de aquellos factores existentes en los puestos de trabajo del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, a partir de la cual se va a enfocar como estos influyen en la productividad de los colaboradores y que medidas pueden ser implementadas para mejorar las prácticas mediante un programa de evaluación de desempeño.

10.2.Entrevista

En la presente se entrevistó a 3 miembros del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba., el cual sirvió para continuar con el trabajo realizado.

10.2.1. Entrevistados

Entrevista 1

Nombre: Ing. Wilson Maza Arrobo.

Director de Talento Humano

Entrevista 2

Nombre: Econ. Itsmenia Torres, Mgs.

Vicealcaldesa del Cantón Chaguarpamba

Entrevista 3

Nombre: Econ. María Esther Ayala.

Directora Financiera

TABLA RESUMEN DE RESULTADOS

Entrevista 1

Tabla 3.
Entrevista directora de talento humano

Nombres y Apellidos del entrevistado	Ing. Wilson Maza Arrobo.
Cargo que desempeña	Director de Talento Humano
Preguntas	Respuesta
<p>1. ¿En la institución existe la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?</p>	<p>Bueno se ha presentado dentro del plan 2022, de la unidad de talento humano, un plan justamente para poder ver si se efectuaba la evaluación de desempeño, hasta el momento no se ha ejecutado por obvias razones no se ha medido ningún tipo de desempeño y más que todo la productividad de los colaboradores.</p>
<p>2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su organización para medir el desempeño de sus colaboradores?</p>	<p>Como dije en la pregunta uno, no tenemos justamente una evaluación de desempeño más aún que sea ejecutada en este 2022.</p>
<p>3. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores su desempeño?</p>	<p>Como lo manifiesto una vez más se debería hacer por norma y por ley una vez al año o en su defecto dos, pero hasta el momento no se ha efectuado desde el 2019 que estamos nosotros en la administración no se ha efectuado ninguna evaluación de desempeño.</p>
<p>4. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?</p>	<p>Bueno básicamente se debería evaluar todo lo que es conocimiento, técnicas prácticas, y por supuesto el desempeño en si en general, pero como lo manifiesto una vez mas no hemos hecho ninguna evaluación de desempeño y más</p>

-
- que todo más aun una evaluación de conocimiento, capacidades y destrezas absolutamente nada.
5. **¿Valora usted el desempeño realizado de sus colaboradores en su desempeño?** Creo que al ser negativo esto de la evaluación de desempeño creo que no tenemos ninguna valorización sobre el desempeño de los mismos.
6. **¿Piensa usted que una evaluación de 360 grados le permitirá obtener información y dar mejoras para todo el personal?** Pero lógico una evaluación de desempeño tiene que ser integral entonces tiene que ir de todas las destrezas conocimientos técnicas formalidades todo, entonces debería ser totalmente viable y más que todo de manera sensitiva y objetiva.
7. **¿Usted cree que mejorara su desempeño si le realizan una evaluación 360 grados?** Lógicamente siempre es bueno evaluar siempre es bueno estar midiendo justamente la capacidad y destreza de cada uno de los servidores en base a esto ellos saben demasiado que van hacer calificados como lo demuestra la evaluación de desempeño y cada uno he siempre se va a esmerar en sacar lo mejor calificación y hacerlo de la mejor manera.
8. **¿Las políticas de la evaluación 360 grados benefician a todo el personal?** Lógicamente en el momento en que se efectúa esta evaluación y se ejecute más que todo porque solo quedar en proyectos y no se ejecute no tendría ninguna validez entonces esas políticas de evaluación desempeño tienen que ser ejecutables.
9. **¿Crees que es importante recibir una capacitación de orientación antes de realizar** Lógicamente siempre tiene que haber un taller de inducción para que todos sepan cómo va hacer la valoración y evaluación de desempeño
-

la evaluación de y en síntesis todo lo referido a y la referencia
desempeño? que se hacen en una evaluación de desempeño.

10. ¿Se elabora un plan de retroalimentación en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a sus colaboradores? Sería lo más lógico en el momento en el que los funcionarios obtengan promedios bajos digámoslo así tendríamos que hacer una retroalimentación para ser una valoración en el caso de ser el segundo semestre modificar inclusive las metas para poder valorar y esperando que cada uno de ellos tenga una valoración y calificación más referida y objetiva a lo que ellos están realizando.

Notas: resultados de la entrevista al director de talento humano.

Entrevista 2

Tabla 4.
Directora Financiera

Nombres y Apellidos del entrevistado	Eco. María Ayala Robles.
Cargo que desempeña	Directora financiera
Preguntas	Respuesta
<p>1. ¿En la institución existe la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?</p>	<p>Bueno se ha presentado dentro del plan 2022, pero, hasta el momento no se ha ejecutado por razones no se ha medido ningún tipo de desempeño y más que todo la productividad de los empleados.</p>
<p>2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su organización para medir el desempeño de sus colaboradores?</p>	<p>Como dice el director de talento humano, no tenemos justamente una evaluación de desempeño más aún que sea ejecutada en este 2022.</p>
<p>3. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores su desempeño?</p>	<p>Como lo manifiesto el director de talento humano, debería hacer por norma y por ley una vez al año o en su defecto dos, pero hasta el momento no se ha efectuado desde el 2019 que estamos nosotros en la administración no se ha efectuado ninguna evaluación de desempeño.</p>
<p>4. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?</p>	<p>Bueno básicamente se debería evaluar todo lo que es conocimiento, técnicas prácticas, y por supuesto el desempeño en si en general.</p>
<p>5. ¿Valora usted el desempeño realizado de</p>	<p>Creo que al ser negativo esto de la evaluación de desempeño creo que no tenemos ninguna valorización sobre el desempeño de los mismos.</p>

sus colaboradores en su desempeño?

- 6. ¿Piensa usted que una evaluación de 360 grados le permitirá obtener información y dar mejoras para todo el personal?**
- Obviamente una evaluación de desempeño tiene que ser integral entonces tiene que ir de todas las destrezas conocimientos técnicas formalidades todo, entonces debería ser totalmente viable y más que todo de manera sensitiva y objetiva.
- 7. ¿Usted cree que mejorara su desempeño si le realizan una evaluación 360 grados?**
- Obviamente siempre es bueno evaluar siempre es bueno estar midiendo justamente la capacidad y destreza de cada uno de los servidores, pero como se manifiesta no se ha ejecutado ninguna.
- 8. ¿Las políticas de la evaluación 360 grados benefician a todo el personal?**
- Obviamente en el momento en que se efectúa esta evaluación y se ejecute más que todo porque solo quedar en proyectos y no se ejecute no tendría ninguna validez entonces esas políticas de evaluación desempeño tienen que ser ejecutables.
- 9. ¿Crees que es importante recibir una capacitación de orientación antes de realizar la evaluación de desempeño?**
- Obviamente siempre tiene que haber un taller de inducción para que todos sepan y en síntesis todo lo referido a y la referencia que se hacen en una evaluación de desempeño.
- 10. ¿Se elabora un plan de retroalimentación en base a los resultados obtenidos de la evaluación de**
- Obviamente como lo manifiesta el director de talento humano en el momento en el que los funcionarios obtengan promedios bajos digámoslo así tendríamos que hacer una retroalimentación para ser una valoración en el caso de ser el segundo semestre modificar
-

**desempeño a sus
colaboradores?**

inclusive las metas para poder valorar y esperando que cada uno de ellos tenga una valoración y calificación más referida y objetiva a lo que ellos están realizando.

Nota: Resultados de la entrevista a la directora financiera del GAD

Entrevista 3

Tabla 5.
Entrevista de la Vicealcaldesa del Gad Chaguarpamba

Nombres y Apellidos del entrevistado	Eco. Itsmenia Torres
Cargo que desempeña	Vicealcaldesa
Preguntas	Respuesta
1. ¿En la institución existe la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?	En el 2022 se presentó un plan de evaluación de desempeño, pero hasta el momento no se lo ha ejecutado.
2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su organización para medir el desempeño de sus colaboradores?	Aun no se ha ejecutado una evaluación de desempeño con los colaboradores, aun esperamos reunir todos los implementos necesarios con el director de Talento Humano para ejecutar esta evaluación.
3. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores su desempeño?	Como lo eh manifestado que dicha evaluación aún no se ejecuta en el GAD, pero lo más conveniente y por ley de los colaboradores se lo debe realizar dos veces al año.
4. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?	Debería ser para poder medir su potencial como trabajador, como se desempeña en su lugar de trabajo y cuáles son sus fortalezas que lo hará crecer como profesional.

5. ¿Valora usted el desempeño realizado de sus colaboradores en su desempeño?	Mas no la valoración, si no el rendimiento y desempeño que realizan al evaluar y diagnosticar la evaluación.
6. ¿Piensa usted que una evaluación de 360 grados le permitirá obtener información y dar mejoras para todo el personal?	Claro que sí, una evaluación no solo es ver el porcentaje de su capacitación laboral, sino ayudarlos a que crezcan como profesionales y como personas, conocer y que se auto conozcan todo lo que puedan proponerse en el ámbito laboral.
7. ¿Usted cree que mejorara su desempeño si le realizan una evaluación 360 grados?	Claro que sí, toda persona necesita saber su conocimiento su capacidad y no mejor que auto conociéndose y que cada critica sea constructiva.
8. ¿Las políticas de la evaluación 360 grados benefician a todo el personal?	Claro que si, por lo que se lo hace como un reglamento estricto, algo que no se lo debe pasar por alto las dos veces al año.
9. ¿Crees que es importante recibir una capacitación de orientación antes de realizar la evaluación de desempeño?	Todo lo que se ejecuta o lo que se realiza dentro de una organización se la debe socializar con los colaboradores, saber que esta evaluación es una

importante necesidad para cada personal,

10. ¿Se elabora un plan de retroalimentación en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a sus colaboradores?

Se debería sí, porque uno necesita saber si en la vida profesional lo está haciendo bien o si necesita más capacitación, saber el porqué de cada resultado y ofrecer metas para los colaboradores.

Nota: Resultados de la entrevista a la vicealcaldesa del Gad Chaguarpamba

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos corresponden a entrevistas realizadas a tres directivos que laboran en el GAD de Chaguarpamba, los cuales desarrollan cargos como: Directora Financiera, director de Talento Humano y Vicealcaldesa del Gad Chaguarpamba.

Cada colaborador respondió de manera personal cada una de las encuestas, de lo cual concluyen, que en la institución del Gad de Chaguarpamba no se ha ejecutado ningún tipo de evaluación durante la actual administración y no existe información alguna de que se haya realizado antes este tipo de evaluación.

Cada uno de los funcionarios manifiestan que sería fundamental evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de forma constante, por lo que es una herramienta muy efectiva en el objetivo de cada empresa y de las instituciones públicas, ya que se centra en la personalidad, cualidades y comportamiento de la persona. Recalcan que al realizar este tipo de evaluación se podrá medir las capacidades y habilidades de los colaboradores con la finalidad de poder orientar y guiar a cada trabajador y así para poder observar los potenciales en lo laboral y en lo personal, así se podrá aplicar la valoración laboral, la mejora del desempeño y la planificación personal y profesional de cada servidor público, ya sea por cualquier método de evaluación.

Además, se realizó un análisis al encargado del área de talento humano, el cual debería ejecutar una socialización de cada ventaja que influencia la evaluación de desempeño laboral, incentivando a los colaboradores que con esta herramienta se puede conocer las habilidades que cada uno posee y en lo que puede alcanzar en su vida profesional.

10.3.ENCUESTA

En la presente fase se encuentra la tabulación de datos de encuestas aplicada a 114 colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba.

Género

Tabla 6.

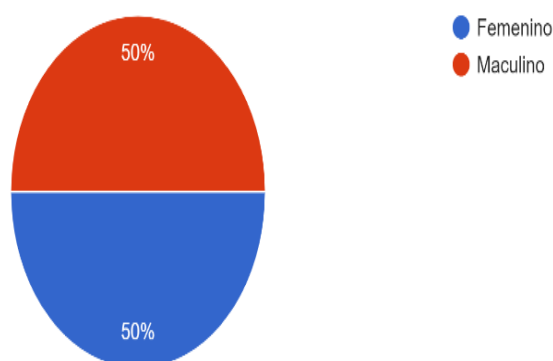
Género

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	57	50%
Masculino	57	50 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre el porcentaje de genero del GAD de chaguarpmba.

Figura 5.

Género.



Nota: El gráfico representa sobre las encuestas de los colaboradores del porcentaje de genero del GAD de Chaguarpamba.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de encuestados se identificó que el 57% de colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba son de género femenino y el 57% se identificó que son de género masculino

Análisis cualitativo

De los resultados obtenidos se observa que en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba los puestos de trabajo están equiparados igualmente tanto en mujeres y hombres, ya que existe el mismo porcentaje.

Edad

Tabla 7.

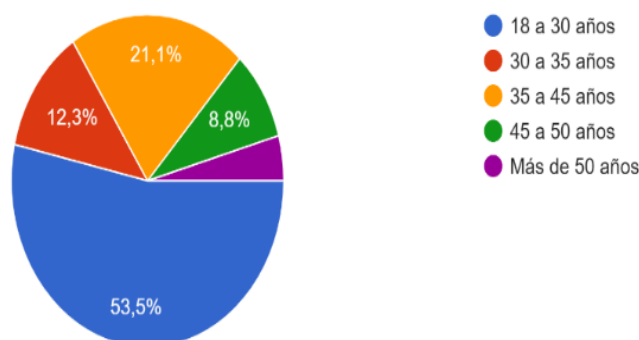
Edad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
18 a 30 años	61	53.5%
30 a 35 años	14	12.3%
35 a 45 años	24	21.1%
45 a 50 años	10	8.8%
Más de 50 años	5	4.4%
Total	114	100%

Nota: La presente tabla muestra sobre de las edades de los colaboradores del GAD de Chaguarpamba.

Figura 6.

Edad



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo de edades de los colaboradores del GAD de Chaguarpamba.

Análisis Cuantitativo

Del número de encuestados que laboran en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 53.3% (61 personas) de 18 a 30 años; el 12.3% (14 personas) de 30 a 35 años; el 21.1% (24 personas) de 35 a 45 años; mientras que solo el 4.4% que corresponder a (5 personas) que tienen la edad comprendida más de 50 años.

Análisis cuantitativo

De los resultados obtenidos en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo son personas adultas comprendidas entre las edades de 18 a 45 años.

PREGUNTAS:

3. ¿Conoce usted que es una evaluación de desempeño?

Tabla 8.

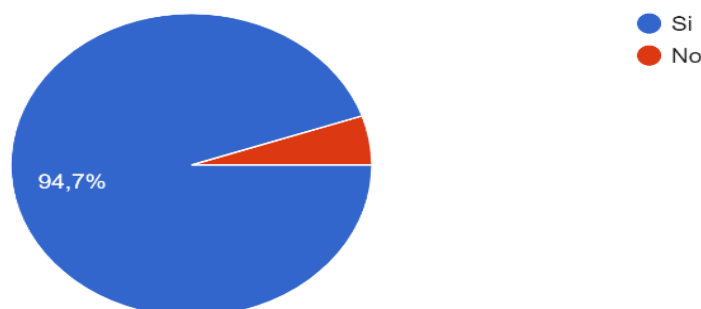
Evaluación de desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	108	94,7%
No	6	5,3 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre el conocimiento que es una evaluación de desempeño.

Figura 7.

Conocimiento sobre evaluación desempeño



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores que conocen que es una evaluación de desempeño.

Análisis cuantitativo

De los colaboradores encuestados del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que un 94,7% (108 personas) consideran que, si conocen la evaluación 360 grados en su puesto de trabajo, el 5,3% (6 personas) consideran que no tienen conocimiento de la misma.

Análisis cualitativo

Se determina que la mayoría de los colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, conocen de la evaluación de desempeño 360 grados, seguido de ello existe un menor porcentaje que no percibe sobre la evaluación.

4. ¿Se realiza una evaluación a su desempeño laboral?

Tabla 9.

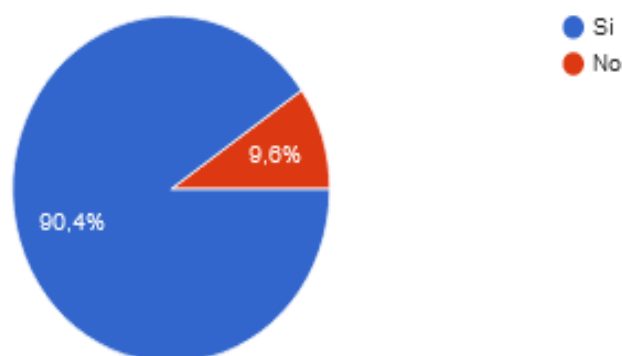
Se realiza una evaluación a su desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	90,4%
No	11	9,6 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre los colaboradores del gad chaguarpamba les realizan una evaluación de desempeño.

Figura 8.

Se realiza una evaluación a su desempeño laboral



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo sobre la realización de la evaluación de desempeño.

Análisis cuantitativo.

Los colaboradores encuestados del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que un 90.4% (103 personas) señala que se realiza una evaluación a su desempeño laboral, el cual representa un valor alto, sin embargo, el 9.6% (11 personas), señalo que no se realiza la evaluación.

Análisis cualitativo.

De los colaboradores encuestados es evidente que el mayor porcentaje de los colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se aplica una evaluación de desempeño laboral, seguido de ello un porcentaje bajo que dice que no se ha realizado la evaluación por sus capacidades laborales.

5. ¿Quiénes evalúan su desempeño laboral?

Tabla 10.

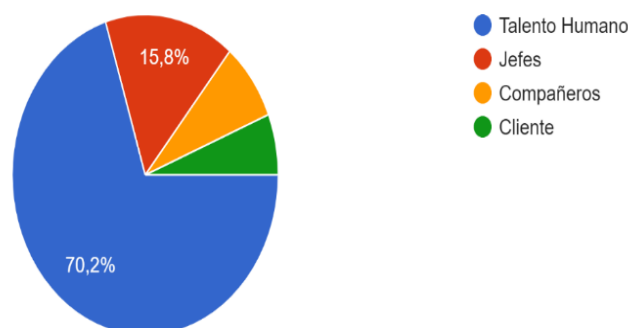
Quiénes evalúan su desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Talento Humano	80	70,2%
Jefes	18	15,2%
Compañeros	9	7,9 %
Clientes	7	6,1%

Nota: La presente tabla muestra sobre si a los colaboradores del gad chaguarpamba existe algún directivo de realizarles la evaluación para su desempeño laboral.

Figura 9.

Quiénes evalúan su desempeño laboral



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo quienes evalúan su desempeño laboral.

Análisis Cuantitativo

De los encuestados que laboran en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 70.2% (80 personas) manifiesta que Talento Humano realiza la evaluación; el 15.8% (18 personas) señalan los jefes; el 7.9% (9 personas) señalan los compañeros; mientras que solo el 6.1% que corresponder a (7 personas), señalan que los clientes son quienes realizan la evaluación 360 grados.

Análisis cuantitativo

De los resultados obtenidos en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo señalan que es el departamento de Talento Humano quien realiza la evaluación 360

grados, puesto que el menor porcentaje manifiesta que los clientes son los responsables de realizar la misma.

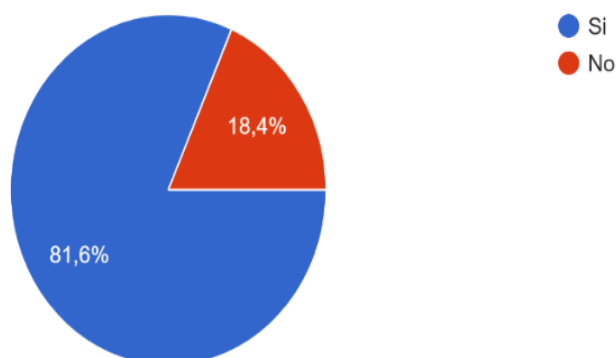
6. ¿Conoce usted el objetivo de realizar una evaluación de desempeño de 360 grados?

Tabla 11.
Objetivo de evaluación 360°

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	93	81,6%
No	21	18,4 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre si los colaboradores del gad chaguarpamba conocen el objetivo de realizar la evaluación 360 grados.

Figura 10.
Objetivo de la evaluacion



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores si conocen el objetivo de una evaluación.

Análisis Cuantitativo

Los encuestados que laboran en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 81.6% (93 personas) manifiesta que conocer el objetivo de la evaluación de 360 grados; el 18.4% (21 personas) señalan que desconocen el objetivo de una evaluación de desempeño de 360 grados.

Análisis cuantitativo

Se obtuvo resultados de la encuesta de los colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo señalan que tienen el conocimiento del objetivo de evaluación de 360 grados, puesto que el menor porcentaje manifiesta que auto desconoce la evaluación de 360 grados.

7. ¿Sabía usted que la evaluación de desempeño 360 grados se la hace con el fin de medir su productividad dentro de la organización?

Tabla 12.

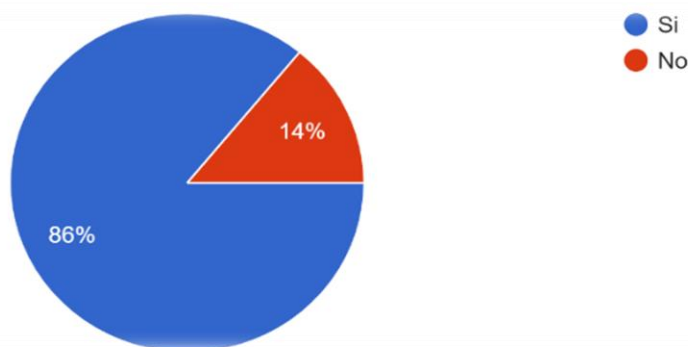
Evaluación de desempeño 360 grados mide su productividad dentro de la organización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	86%
No	16	14 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre si los colaboradores del gad chaguarpamba tienen el conocimiento de la evaluación.

Figura 11.

Evaluación de desempeño 360 grados mide su productividad dentro de la organización?



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo la productividad dentro de la organización.

Análisis Cuantitativo

Los colaboradores que laboran en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 86% (98 personas) manifiesta que la evaluación se la realiza con el fin de poder medir la productividad

en la organización; el 14% (16 personas) señalan que desconocen la finalidad de la evaluación en la organización.

Análisis cuantitativo

se observa que la mayor parte de colaboradores del GAD Chaguarpamba, que están en los puestos de trabajo señalan que comprenden la finalidad de realizar la evaluación y con ello medir la productividad de su puesto de trabajo, puesto que el menor porcentaje manifiesta que no reconocen para qué sirve la evaluación de 360 grados.

8. ¿Estaría dispuesto en ser evaluado mediante la evaluación 360 grados?

Tabla 13.

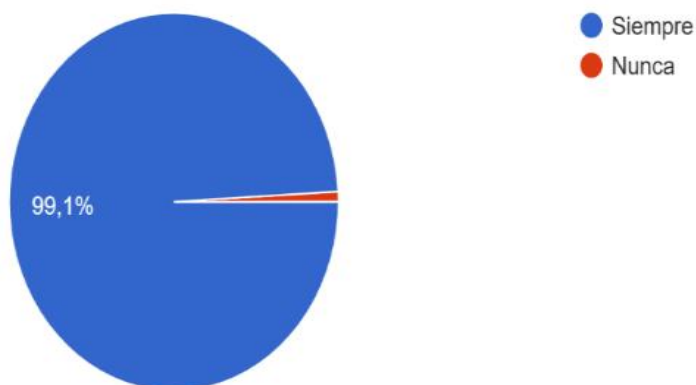
Evaluado mediante la evaluación de 360 grados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	113	99.1%
Nunca	1	0.9 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre si los colaboradores del gad chaguarpamba estarían dispuestos a ser evaluados.

Figura 12.

Evaluado mediante la evaluación de 360 grados?



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo si estaría dispuesto a ser evaluado.

Análisis Cuantitativo

En las encuestas realizada en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 99.1% (113 personas)

manifiesta que estarían dispuesta a ser evaluados por el método de 360 grados; el 0.99% (1 persona) señala que no realizaría la evaluación de 360 grados.

Análisis cuantitativo

En el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo si estarían dispuestos a ser evaluados por el método de 360 grados, puesto que el menor porcentaje no estaría dispuesto a ser evaluado por el método de 360 grados.

9. ¿Usted está de acuerdo que la organización debe tener un esquema de planificación para que sea evaluado?

Tabla 14.

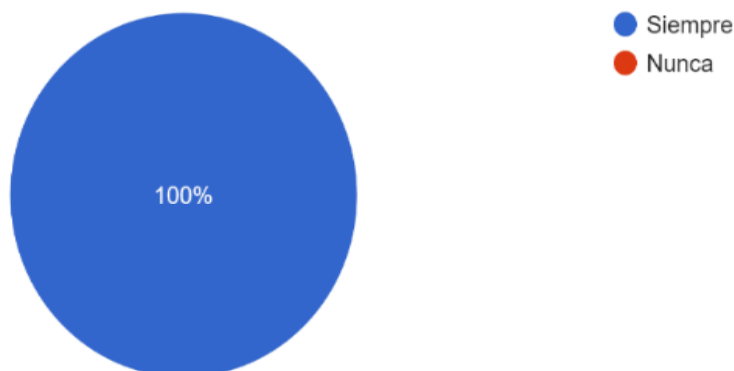
Planificación para que sea evaluado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	114	100%
Nunca	0	00.0 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre si los colaboradores del gad chaguarpamba están de acuerdo el esquema de planificación para que sea evaluado.

Figura 13.

Planificacion para que sea evaluado



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo sobre el esquema de planificación para ser evaluado.

Análisis Cuantitativo

En el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 100% (114 personas) manifiesta que la organización debe planificar un esquema para ser evaluados.

Análisis cuantitativo

los resultados obtenidos de los colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que todos los colaboradores que están en los puestos de trabajo si están de acuerdo con una planificación de un esquema para poder realizar la evaluación de 360 grados.

10. ¿Recibe usted retroalimentación luego de ser evaluado?

Tabla 15.

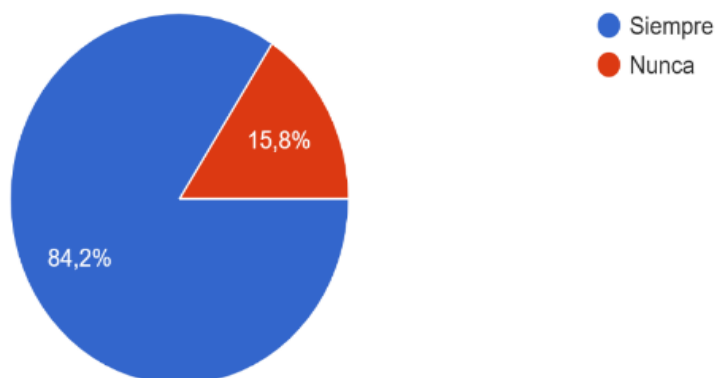
¿Recibe usted retroalimentación luego de ser evaluado?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	96	84.2%
Nunca	18	15.8 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre si los colaboradores del gad chaguarpamba reciben retroalimentación luego de ser evaluado.

Figura 14.

¿ Recibe usted retroalimentación luego de ser evaluado?



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo el colaborador recibe una retroalimentación luego de su evaluación.

Análisis Cuantitativo

En el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 99.1% (113 personas) manifiesta que estarían dispuesta a ser evaluados por el método de 360 grados; el 0.99% (1 persona) señala que no realizaría la evaluación de 360 grados.

Análisis cuantitativo

se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo si estarían dispuestos a ser evaluados por el método de 360 grados, puesto que el menor porcentaje no estaría dispuesto a ser evaluado por el método de 360 grados para los colaboradores del Gad Chaguarpamba.

11. ¿Existiría un cambio de formación y crecimiento en tu lugar de trabajo con la evaluación de 360 grados?

Tabla 16.

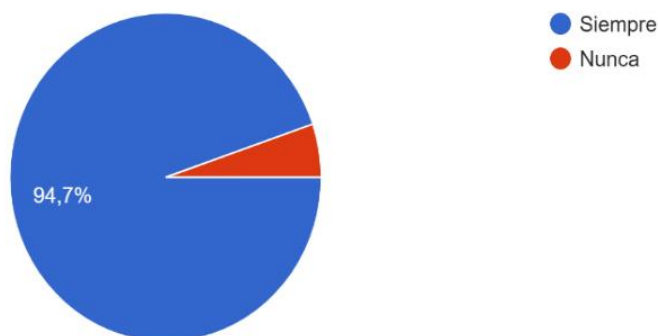
¿Existiría un cambio de formación y crecimiento con la evaluación de 360 grados?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	108	97%
Nunca	6	5,3 %
Total	114	100 %

Nota: La presente tabla muestra sobre si los colaboradores del gad chaguarpamba existiría un cambio de formación y crecimiento al realizar la evaluación 360 grados.

Figura 15

¿Existiría un cambio de formación y crecimiento con la evaluación de 360 grados?



Nota: El gráfico representa sobre la encuesta de los colaboradores respondiendo si existe un cambio de formación y crecimiento en tu lugar de trabajo.

Análisis Cuantitativo

Los colaboradores que laboran en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba se obtiene un porcentaje mayoritario de la siguiente manera, el 97% (108 personas) manifiesta que si habría cambio si se realiza la evaluación de desempeño mediante el

método de 360 grados; el 5,3% (6 personas) señalan que con la evaluación de 380 grados no habría cambio en el lugar de trabajo.

Análisis cuantitativo

De los resultados obtenidos en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, se observa que la mayor parte de colaboradores que están en los puestos de trabajo si estarían de acuerdo que si se realiza la evaluación de 360 grados habrá cambios de calidad en la organización., puesto que el menor porcentaje está en desacuerdo en que la evaluación de 360 grados será un cambio en la organización.

11. PROPUESTA DE ACCIÓN

11.1.Introducción

El programa de evaluación de desempeño 360 grados, surge al conocer los resultados de las entrevistas y encuestas que se aplicó al personal del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, por lo cual se identificó que la organización no cuenta con los instrumentos para medir el desempeño de sus colaboradores.

El programa de evaluación de desempeño, se convierte en una herramienta de gran importancia en la propuesta de acción, para medir el desarrollo laboral de los colaboradores en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, en lo cual es establecer las debilidades y fortalezas que presenta el recurso humano si no se cuenta con una metodología técnica y confiable que lo determine; esto se logra teniendo como base un patrón de calificación, que sirva de guía para comparar y establecer el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados.

Así la retroalimentación y en las acciones diseñadas estratégicamente para buscar la mejora continua, ya sea a partir de la corrección de falencias o mediante el desarrollo y explotación de las fortalezas, es importante tener conciencia que corregir las fallas le permite al colaborador alcanzar las metas propuestas, pero explotar las fortalezas le permitirá al colaborador llegar más lejos de lo esperado.

Es por ello que el proyecto tiene como finalidad de evaluar las competencias laborales de los colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, el plan tiene como objetivo de optimizar tiempo y recursos a partir de determinar el rendimiento de los colaboradores.

11.2.Presentación

A través de la propuesta de acción del programa de evaluación mediante el método de 360 grados se podrá identificar cuáles serían las causas del bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la institución de manera más exhaustiva y mucho más eficaz y completa, evaluar con la finalidad de corregir las falencias existentes y tomar medidas preventivas, ya que mediante este método evalúa el jefe, los pares, cliente interno y otros colaboradores.

Es por lo anterior, que se ha visto la necesidad en el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba de crear un programa de evaluación 360 grados, que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la evaluación del desempeño.

Como principio de servir de guía en los puntos clave a tener en cuenta para la elaboración de un programa de evaluación del desempeño en las organizaciones que comienzan a darle importancia a este punto esencial de identificación de avances y contribuciones de los funcionarios teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño en las organizaciones.

Para tener un mayor enfoque tanto como cualitativa como cuantitativamente es por eso que en esta evaluación de incluye preguntas como comportamientos medibles y preguntas personales , esta herramienta es muy productivo, además de que se va ahorrar tiempo y esfuerzo, generar planes de mejora para el GAD y lo más importante que se va a generar planes de mejora que beneficia a toda la organización, proponiendo garantizar un buen ambiente laboral para los colaboradores del Gad Municipal Del Cantón Chaguarpamba.

11.3. Beneficiarios

A continuación, se indica los principales beneficiarios de nuestro proyecto de investigación denominado programa de evaluación de desempeño 360 grados para los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Chaguarpamba.

Tabla 17.

Beneficiarios directos e indirectos.

	BENEFICIARIOS		ALCANCE
TIPOS DE BENEFICIARIOS	A QUIEN ESTA DIRIGIDA		
Beneficiarios Directos	<ul style="list-style-type: none"> GAD Municipal Chaguarpamba 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos y Colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba con una nómina de 114 colaboradores. 	
Beneficiarios Indirectos	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de la carrera de Gestión Del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de la carrera de Gestión Del Talento Humano con una nómina de 2 estudiantes. 	

Nota: La presente tabla muestra sobre los beneficiarios directos e indirectos de gad chaguarpamba y estudiantes de la carrera de talento humano

11.4. Estructura

Figura 16.

Flujograma de procesos para la propuesta de elaboración de un programa de evaluación 360 grados.



Nota: flujograma de la propuesta de elaboración del programa de 360 grados para el GAD.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

11.5 DOCUMENTO PRESENTADO

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS



AUTORAS

MUÑOZ BRICEÑO JULIANA ELIZABETH

PALADINES CARRERA LEYDI DIANA

DIRECTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO

Ing. Ana Marcela Cordero Clavijo, Mgs.

Rectora

Ing. Paulina Alemania Martínez Vega, Mgs.

Vicerrectora Académica

Lic. Nancy Johana Córdova Tobar, Mgs.

Coordinadora de Carrera

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Director de Titulación

Juliana Elizabeth Muñoz Briceño

Leidy Diana Paladines Carrera

Autoras

Loja – Ecuador

Octubre 2022

11.5.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 17.

logotipo



Nota: Logotipo del Gad de Chaguarpamba

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, es un organismo de gobierno local encargado de promover el desarrollo sustentable del cantón utilizando adecuadamente la Planificación Estratégica como herramienta de gestión, el tratamiento equitativo a los problemas que incumbe, la participación ciudadana y el cabal rendimiento de cuentas, así con el propósito de contribuir el bienestar material y espiritual de la colectividad, el fortalecimiento del civismo, la fraternidad, el progreso y la unión nacional como muestra de la misión. Lo que podremos administrar y promover el desarrollo integral del talento humano fortaleciendo su capacidad individual y colectiva, además de la supervisión de labores administrativas, de control de servicios y de administración de las unidades administrativas, además es una institución del pueblo en donde siempre se hace la prestación de servicios públicos con la confianza y credibilidad de sus obras y servicios.

11.5.2. GLOSARIO DE TERMINOS

A.

ÁMBITO DE ACCIÓN: marco general en que se mueve uno o más procesos de trabajo y se predeterminan tiempo, espacio, insumos, participantes y resultados.

AMPLITUD DE LA GESTIÓN: capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.

ANÁLISIS DE PUESTO: estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

B.

BRAINSTORMING: Se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa

BURNOUT: También conocido como estrés laboral.

BONIFICACIONES: Pagas extras, normalmente abonadas e directivos, que dependen de los resultados obtenidos.

C.

CALIFICACION: Valoración de méritos y aptitudes de carácter profesional, personales y de prestigio profesional apreciadas por la junta de evaluación y que figuran en el informe personal de calificación.

CAPACITACION: Actividad mediante la cual una persona es preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa.

CHECKLIST: Método de evaluación que consiste en presentar al evaluador una evaluación relación de frases entre las que debe elegir las que mejor describen el desempeño y característica del empleado.

COMPETENCIA: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permite desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo requeridos en el empleo.

D.

DAFO: Representación resumida o esquemática del diagnóstico estratégico de

la entidad analizada, cuyas siglas representan los conceptos estratégicos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

DESEMPEÑO: Comportamiento del trabajador encaminado al logro de los objetivos.

E.

EFICACIA: Se relaciona con los objetivos. Es una medida normativa del logro de resultados. Es el grado de logro de objetivos organizacionales.

EMPOWERMENT: Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de las personas, a través de la delegación y de la trasmisión de poder.

ENGAGEMENT: Es un crecimiento de productividad, mayor seguridad en el trabajo, más beneficios, mayor retención de talento.

EVALUACION 360°: Evaluación de tipo circular realizada por todos los elementos que tienen relación con el evaluado, superior, compañeros, subordinados.

R.

RETRIBUCIÓN VARIABLE: Es aquella parte de la retribución que cambia en base a objetivos y resultados que haya alcanzado el empleado.

T.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: También llamada digitalización, es el proceso de adaptación de las empresas a la era digital.

F.

FABULACIÓN: Manipulación de las respuestas a un cuestionario para su tratamiento y posterior obtención de conclusiones.

FIDELIZAR: Proceso mediante el cual una empresa logra la lealtad de sus clientes, que sean fieles a su marca y le sigan comprando sin tentarse con las marcas competidoras.

I.

INDICADOR: Permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objetivo o actividad.

INDICADOR DE DESEMPEÑO: Permite verificar los cambios relacionados al desempeño de la empresa.

J.

JOB-MATCHING: Metodología para comparar los diferentes puestos más allá de tener la misma denominación.

M.

MOVILIDAD GEOGRÁFICA: es el traslado de un trabajador a un puesto de trabajo que implica cambio de residencia a otra organización para cumplir con sus obligaciones laborales.

U.

USUARIO: persona que recibe y utiliza los un proceso. Productos o servicios generados en la organización.

O.**ORGANIZACIÓN**

EMPRESARIAL: es el orden de los recursos y funciones necesarias para conseguir los objetivos de una empresa.

P.

PLANIFICACION: Procesos de identificación de los recursos humanos precisos para hacer frente a las necesidades futuras de la organización.

POTENCIAL: Conjunto de competencias y de aptitudes que posee un individuo (o un conjunto de individuos) y que pueden ser aplicadas en una situación de trabajo.

PROGRAMAR: diseñar el contenido de un programa que contiene una serie de actividades consecutivas en un corto plazo.

S.

SOFT SKILLS: Son aquellas aptitudes interpersonales, que no están relacionadas de manera técnica con las funciones laborales a desempeñar.

11.5.3. MARCO LEGAL

Para el marco legal se analiza desde un punto de vista de nacional, bajo este contexto de LOSEP, que señalan lo siguiente:

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se 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.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio de Relaciones Laborales 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. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

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.

Art. 78.- Escala de calificaciones. - El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;

- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño. - La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) 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.

Art. 80.- Efectos de la evaluación. - La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario

administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

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.

11.5.4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chaguarpamba, en base a un previo estudio realizado en un levantamiento de información, a través de la entrevista y encuesta a los colaboradores y directivos del mismo, se permitió determinar un análisis situacional de la institución, misma que se ve reflejado que no cuentan con un programa de evaluación de desempeño 360 grados.

Analizando la situación organizacional que existe en los colaboradores, conocemos que no se poseen con un objetivo específico a largo plazo en cada puesto de trabajo el mismo que se diagnosticó que por no contar con un programa de evaluación 360 grados sus procesos de auto nocimiento retardan al empleado al crecimiento, competencias técnicas y sociales y su desempeño laboral.

Es por ello que muy a menudo la mayoría de los colaboradores sientan una insatisfacción laboral al momento de presentar resultados, se evidencia la falta de la evaluación de desempeño dentro de la organización, por lo que hay exceso que cada colaborador se sienta bajo presión al realizar sus actividades.

La gran parte de los colaboradores no requieren saber la opinión de sus evaluadores sobre su rendimiento y capacidades laborales, porque sospechan que no les va a agradar sus comentarios por parte de los supervisores, tampoco los que saben que rinden muy bien están interesados, salvo para obtener un reconocimiento por parte de los jefes superiores.

finalmente, los colaboradores expresan que se realice evaluaciones a su desempeño y de ello recibir las retroalimentaciones para obtener un mejor desempeño laboral en sus actividades dentro de la organización.

11.5.5. CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS

A continuación, se presenta las ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño 360 grados, que presenta el Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba.

Tabla 18.
Ventajas y desventajas

CUADRO COMPARATIVO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Los empleados tendrán conocimiento sobre sus fortalezas y de debilidades, lo cual les permitirá mejorar su desarrollo dentro de la organización.	Puede llevar a problemas organizativos si la implementación del proceso sale mal.
Ayuda a entender los problemas que pueden ser un obstáculo en el progreso del empleado.	Puede resultar ineficaz si no se incorpora sin problemas al sistema existente.
El área de recursos humanos podrá realizar actividades para mejorar las capacidades de los colaboradores.	Dado que el proceso es anónimo, no puede haber una conversación uno a uno entre los que han proporcionado la retroalimentación y los que la han recibido.
Ofrece retroalimentación constructiva si los parámetros se ajustan en consecuencia.	Si los evaluadores no tienen experiencia y no se definen los parámetros, esto puede conducir a desastres.
Permite que el empleado reciba retroalimentación desde todas sus relaciones laborales, permitiendo tener un mayor conocimiento y un análisis más profundo sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad.	
Impulsa una mayor satisfacción laboral, y eleva la motivación y favorecer el trabajo en equipo.	

Nota: Cuadro comparativo de la evaluación de desempeño.

11.5.6. INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Emisión y entrega de la evaluación de desempeño.

1. **Fecha:** 4 de octubre del 2022

2. **Datos del evaluado:**

- a. **Nombres y apellidos:** Directivos y Personal Administrativo del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba.
- b. **Cargo:** Directivos y Personal Administrativo.
- c. **Nivel de Instrucción:** Directivos y Personal Administrativo.
- d. **Periodo de estancia en la organización:** 5 años.
- e. **Periodo de Evaluación:** 2022 - 2023.

3. **Datos del evaluador:**

- a. **Nombres completos del evaluador:** Ing. Wilson Maza Arrobo.
- b. **Cargo que ocupa en la empresa:** jefe Talento Humano
- c. **Departamento al que pertenece:** Talento Humano.

4. **Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada pregunta y responda de forma clara y concisa.
- El tiempo para el desarrollo de la evaluación es de una hora.
- Esta evaluación consta de un solo intento.

5. **Niveles de evaluación:**

- a. **Excelente:** desempeño que excede las expectativas de las competencias desarrolladas evaluadas – Colaborador es un ente productivo.

- b. **Satisfactorio:** desempeño que cumple las expectativas de las competencias medianamente desarrollada evaluadas – Colaborador tiene el conocimiento de sus funciones.
 - d. **Regular:** desempeño que cumple parcialmente con las expectativas de las competencias evaluadas – Colaborador necesita capacitación y compromiso.
 - e. **Insuficiente:** desempeño que no cumple parcialmente con las expectativas de las competencias no desarrolladas evaluadas – Colaborador no es productivo y necesita un plan de acción y seguimiento inmediato.
6. **Factores a calificar:** Cada factor posee diferentes alternativas de respuesta y deberá escoger la que se asemeja a su desempeño.
7. Espacio de comentarios y sugerencias por parte del evaluado.
8. Nota final y comentario del evaluador.

MODELO DE EVALUACIÓN

El proceso de Evaluación y medición del Desempeño Laboral. Es un Sistema que requiere ejecución permanente, recurrente y de forma cíclica en el tiempo el cual tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo, en el cual los participantes son: Jefe Inmediato, Colegas, Colaborador y Clientes.

Figura 18.
Proceso de evaluación



Nota: organigrama de los métodos de evaluación de desempeño

11.5.7. FACTORES DE MEDICIÓN

Jefe Inmediato

La evaluación del desempeño de los jefes inmediatos permite tener la información necesaria sobre su práctica, para contrastarla con los parámetros establecidos y a partir de esa contrastación establecer juicios de valor para orientar al colaborador en el aspecto laboral en la mejora de su práctica.

Se presenta la siguiente evaluación que será aplicada al jefe inmediato y por ello hemos considerado que las siguientes competencias están alineadas a las características siguientes:

Tabla 19.

Competencia a evaluar al jefe inmediato

COMPETENCIAS A EVALUAR	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	1 Da a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que le aporten experiencias enriquecedoras a modo de colaborar con su desarrollo.
	2 Idea, propone y lidera acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos.
	3 Delega funciones integrales de trabajo con la correcta evaluación de las capacidades de su gente y el potencial que ellos poseen.
	4 Delega trabajos ejerciendo una supervisión muy cercana sin ofrecer retroalimentación instructiva hacia sus colaboradores.
	5 Obstaculiza las evaluaciones para el desarrollo, manteniendo una actitud negativa y desvalorizando las mismas.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	1 Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
	2 Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
	3 Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	4 Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

RELACIONES INTERPERSONALES	1	Es intuitivo sabe escuchar y observar, puede captar fácilmente las necesidades de los demás, presta atención a las necesidades de los demás y ayuda.
	2	Siempre está dispuesto a contribuir a la mejora del desempeño del equipo y recibe abiertamente la ayuda de colegas que pueden ayudarlo a mejorar en su desempeño.
	3	Establezca vínculos sólidos con sus compañeros sobre la base del respeto mutuo y la confianza.
	4	Valora, respeta y reconoce el conocimiento y las contribuciones de los demás.
DISCIPLINA	1	Tiene siempre presente los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone.
	2	Está siempre disponible para trabajar tiempo extra, incluso cuando no se lo solicitan.
	3	Se fija objetivos superiores a los establecidos por la organización, pero rara vez logra cumplirlos.
	4	Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo de tal manera que la tarea se hace más productiva.
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	1	Utiliza el tiempo de la mejor manera para organizar eficazmente el trabajo en su área.
	2	Gestiona varios proyectos al mismo tiempo sin perder el control.
	3	Especifica las acciones necesarias para lograr sus objetivos, detalla el tiempo de cumplimiento y planifica la asignación adecuada recursos.
	4	Utiliza herramientas de planificación para organizar su trabajo y el seguimiento al trabajo asignado.
	5	Determinar la prioridad actividades, sabe distinguir entre lo más relevante y lo menos importante, ofreciendo resultados efectivos.
PERSEVERANCIA	1	Motiva a su personal para trabajar con constancia y firmeza, hasta cumplimentar los objetivos, estimulándolos con su propio ejemplo.
	2	Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo, en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad.
	3	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto.
	4	Promueve el desarrollo de la perseverancia entre su gente, y da coaching para desarrollar la competencia entre sus subordinados.

Nota: La presente tabla muestra sobre las competencias a ser evaluados al jefe inmediato.

Autoevaluación

La evaluación del desempeño de autoevaluación permite tener la información necesaria sobre su práctica, para contrastarla con los parámetros establecidos y a partir de esa contrastación establecer juicios de valor para orientar al colaborador en el aspecto laboral en la mejora de su práctica.

Se presenta la siguiente evaluación que será aplicada como autoevaluación y por ello hemos considerado que las siguientes competencias están alineadas a las características siguientes:

Tabla 20.

Competencia a evaluar de autoevaluación.

COMPETENCIAS A EVALUAR	
LIDERAZGO	Tiene energía y perseverancia y la transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
	Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.
	Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer un seguimiento.
	Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas por su reconocida experiencia.
	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
CONFIANZA EN SI MISMO	Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza, no es brusco ni maleducado.
	Está dispuesto a realizar trabajos que no son habituales entre sus tareas, colaborando con entusiasmo y obteniendo siempre resultados sorprendentes.
	Se desorganiza en su trabajo cuando se le pide un informe para ser presentado ante una persona de mayor jerarquía que la de su superior directo.

	Es perseverante para sortear todos los obstáculos que se le presentan en su camino hacia el cumplimiento del objetivo encomendado.
AUTOCONTROL	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.
	Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.
	Su ánimo en el ámbito laboral se percibe afectado ante problemas personales.
	Siempre está atento y evita reaccionar impulsiva o negativamente, a fin de no afectar a su equipo ni a su propio trabajo.
APRENDIZAJE CONTINUO	Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
	Utiliza herramientas que ayuden a externalizar, transferir y generar conocimiento.
	Amplía sus conocimientos más allá de su área inmediata.
	Tiene dificultades para adaptarse a los cambios; prefiere trabajar con los métodos que ya conoce.
COLABORACIÓN	Ayuda a otros cuando se le pide
	Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
	Muestra interés únicamente por los propios resultados.
	Comparte información con sus colaboradores y pares, y contribuye realizando aportes con otras áreas de la organización.
	Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización.
CALIDAD DE TRABAJO	Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.
	Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.
	Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberá enfrentar su organización y sus clientes.
	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Nota: La presente tabla muestra sobre las competencias a ser evaluados en autoevaluación.

Colaborador

La evaluación del desempeño del colaborador permite tener la información necesaria sobre su práctica, para contrastarla con los parámetros establecidos y a partir de esa contrastación establecer juicios de valor para orientar al colaborador en el aspecto laboral en la mejora de su práctica.

Se presenta la siguiente evaluación que será aplicada al colaborador y por ello hemos considerado que las siguientes competencias están alineadas a las características que posee el evaluado.

Tabla 21.

Competencia a evaluar al colaborador

COMPETENCIAS A EVALUAR	
CAPACIDAD PARA APRENDIZAJE	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede Incorporar nuevos esquemas y modelos.
	Identifica con facilidad nueva información trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.
	Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.
	Lleva a la práctica diaria de su trabajo lo nuevo modificando su anterior modo de trabajar.
	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.
FLEXIBILIDAD	Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
	Toma decisiones basándose en el análisis de la situación, y en la información que busca cotidianamente entre sus expertos y directivos.
	Promueve la integración de ideas y criterios diversos en los objetivos de mejora.
	Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias, sin haber tenido tiempo de comprender correctamente la situación.
APOYO A LOS COMPAÑEROS	Sabe escuchar y observar.
	Reconoce, respeta y valora los saberes y aportes realizados por los otros.
	Se muestra abierto y bien dispuesto a ayudar y recibir ayuda de sus pares, jefes y subordinados.
	Tiene dificultad para generar sistemas de apoyo informales con sus compañeros.

INTEGRIDAD	Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros.
	Promueve acciones integras entre sus compañeros.
	Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.
	Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen.
	Vive los éxitos de la organización como logros personales.
	Busca apoyo o asesoramiento experto, así como indicaciones de superiores, que le permitan resolver los problemas que se le presentan en su gestión.
	Se mantiene informado acerca de los cambios en el entorno, la competencia, la propia organización y la de los clientes, aunque no siempre está actualizado al respecto.
INICIATIVA	Cumple con los lineamientos generales de la organización.
	Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
	Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema.
	Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.
	Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.

Nota: La presente tabla muestra sobre las competencias a ser evaluados al colaborador.

Usuario

La evaluación 360 grados del cliente permite tener la información necesaria sobre su práctica, para contrastarla con los parámetros establecidos y a partir de esa contrastación establecer juicios de valor para orientar al colaborador en el aspecto laboral en la mejora de su práctica.

Se presenta la siguiente evaluación que será aplicada al cliente y por ello hemos considerado que las siguientes competencias están alineadas a las características que posee el evaluado.

Tabla 22.*Competencia a evaluar al usuario*

COMPETENCIAS A EVALUAR	
TOLERANCIA	1 Manejo eficiente de clientes difíciles.
	2 No asumen como algo personal, lo que sucede en su puesto de trabajo.
	3 No responden con enojo, con gritos o con golpe.
	4 Tienen dominio de la situación del cliente.
	5 Mantienen el objetivo, las emociones y sentimientos bajo control.
EMPATÍA	1 Sabe escuchar con atención todas las peticiones.
	2 Se Mantienen en " línea abierta " en todo momento.
	3 Siempre trata y busca de dar la mejor solución.
	4 Indicia al usuario todas las opciones que posee para ayudar.
COMUNICACIÓN VERBAL	1 Con lleva un vocabulario adecuado y amplio y la capacidad de elegir el modo correcto de hablar por la persona en el otro extremo de la línea o en el mostrador.
	2 Capta la información que ha suministrado y sabe entender a la perfección
	3 Se comunica de forma oral y escrita con una gran fluidez.
	4 Usar de forma creativa, crítica, eficaz y segura las tecnologías de información y comunicación
ORGANIZACIÓN	1 Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros.
	2 Promueve acciones integras entre sus compañeros de trabajo.
	3 Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.
	4 Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	1 Cumple con los esquemas rigurosos de horarios y tiempo
	2 Se organiza y responde con rapidez a la petición.
	3 Maneja la mayor cantidad de información sobre las, necesidades y actividades que el cliente indaga.
	4 Anticipar y tener todo listo para cuando el usuario lo requiera.
	5 El lugar de trabajo cumple con una organización necesaria para recibir al usuario.
RESPECTO	1 Practican el respeto hacía el usuario y dentro de la organización.
	2 Escuchan de manera libre y respetan costumbres y creencias sin discriminación.
	3 Aceptación que tenemos hacia todo aquello que es distinto, e incluso opuesto, a nosotros.
	4 Se muestra de forma recíproca.

Nota: La presente tabla muestra sobre las competencias a ser evaluados al usuario.

CALIFICACIÓN:

La calificación será ponderada de acuerdo a los resultados de todas las evaluaciones a los docentes y personal administrativo.

Tabla 23.
Calificación de puntajes.

CALIFICACIÓN		
	PUNTAJE	PORCIENTO
EXCELENTE	9.0 - 10	100%
SATISFACTORIO	7.0 - 8.99	80%
REGULAR	5.0 - 6.99	70%
INSUFICIENTE	3.0 - 4.99	50%

Nota: La presente tabla muestra sobre la calificación al ser ejecutada la evaluación.

11.5.8. RESUMEN DE COMPETENCIAS E INDICADORES

En la siguiente matriz se resumen las competencias e indicadores que utilizaremos para el desarrollo de los formatos de evaluación a ejecutar en la presente evaluación.

Tabla 24.
Indicadores de competencias a evaluar.

COMPETENCIAS E INDICADORES A EVALUAR		
ÁREAS EVALUADORAS	COMPETENCIAS	INDICADORES
JEFE INMEDIATO	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	• RENDIMIENTO DE PRODUCCIÓN
	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	• CAPACIDAD.
	RELACIONES INTERPERSONALES	• EFECTIVIDAD GENERAL DEL EQUIPO.
	DISCIPLINA	• LOGRO DE PRODUCCIÓN.
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	• ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO.
	PERSEVERANCIA	

AUTOEVALUACIÓN	LIDERAZGO	
	CONFIANZA EN SI MISMO	• MANEJO Y DOMINIO DE CONOCIMIENTOS.
	AUTOCONTROL	• APRENDIZAJE CONTINUO.
	APRENDIZAJE CONTINUO	• TRABAJO EN EQUIPO.
	COLABORACIÓN	
	CALIDAD DE TRABAJO	
PARES	CAPACIDAD PARA APRENDIZAJE	• COMUNICACIÓN
	FLEXIBILIDAD	• ACTITUD.
	APOYO A LOS COMPAÑEROS	• PRODUCTIVIDAD.
	INTEGRIDAD	• COMPROMISO.
	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	• EFICIENCIA.
	INICIATIVA	
USUARIO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	• LOGRO DE PRODUCCIÓN.
	EMPATÍA	• ACTITUD.
	RESPETO	• PRODUCTIVIDAD.
	DESARROLLO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE	• EFICIENCIA.
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	

Nota: La presente tabla muestra sobre indicadores de competencias a evaluar.

11.5.9. FORMATOS DE EVALUACIÓN

Este proceso de evaluación conlleva requerimientos específicos que el evaluador deberá responder con total ética y transparencia, cuyos resultados nos

permitirán conocer el desarrollo, rendimiento y desempeño óptimo del colaborador evaluado para posibles planes de mejora y retroalimentación oportuna.

Los colaboradores evaluados deben considerar los siguientes;

- Deben estar un año en su cargo desarrollando funciones de su contrato
- Firmar el consentimiento de evaluación de desempeño, caso contrario no tendrán derecho a reclamo alguno

Las personas que participaran directamente en esta evaluación son;

- Jefe Inmediato.
- Autoevaluación del colaborador.
- Pares (Compañeros).
- Usuario.

1. JEFE INMEDIATO

Se presenta la siguiente evaluación que será aplicada al jefe inmediato y por ello hemos considerado que las siguientes competencias están alineadas a las características que posee el evaluado.

Tabla 25.

Formulario de evaluación al jefe inmediato


EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2022-2023
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA

INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:			
NÚMERO DE CEDULA:		GRUPO OCUPACIONAL:			
FECHA:		ROL DE PUESTO:			
INDICACIONES GENERALES		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:			
Marque con una x de acuerdo al nivel de cumplimiento de las competencias descritas.					
Valoración: EXCELENTE(E), BUENO(B), MALO(M)					
COMPETENCIA	No.	SIGNIFICADO	CALIFICACIÓN		
			E	B	M
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	1	Da a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que le aporten experiencias enriquecedoras a modo de colaborar con su desarrollo.			
	2	Idea, propone y lidera acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos.			
	3	Delega funciones integrales de trabajo con la correcta evaluación de las capacidades de su gente y el potencial que ellos poseen.			
	4	Delega trabajos ejerciendo una supervisión muy cercana sin ofrecer retroalimentación instructiva hacia sus colaboradores.			
	5	Obstaculiza las evaluaciones para el desarrollo, manteniendo una actitud negativa y desvalorizando las mismas.			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	1	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.			
	2	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.			
	3	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			
	4	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.			
RELACIONES INTERPERSONALES	1	Es intuitivo sabe escuchar y observar, puede captar fácilmente las necesidades de los demás, presta atención a las necesidades de los demás y ayuda.			
	2	Siempre está dispuesto a contribuir a la mejora del desempeño del equipo y recibe abiertamente la ayuda			

		de colegas que pueden ayudarlo a mejorar en su desempeño.		
	3	Establezca vínculos sólidos con sus compañeros sobre la base del respeto mutuo y la confianza.		
	4	Valora, respeta y reconoce el conocimiento y las contribuciones de los demás.		
DISCIPLINA	1	Tiene siempre presente los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone.		
	2	Está siempre disponible para trabajar tiempo extra, incluso cuando no se lo solicitan.		
	3	Se fija objetivos superiores a los establecidos por la organización, pero rara vez logra cumplirlos.		
	4	Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo de tal manera que la tarea se hace más productiva.		
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	1	Utiliza el tiempo de la mejor manera para organizar eficazmente el trabajo en su área.		
	2	Gestiona varios proyectos al mismo tiempo sin perder el control.		
	3	Especifica las acciones necesarias para lograr sus objetivos, detalla el tiempo de cumplimiento y planifica la asignación adecuada recursos.		
	4	Utiliza herramientas de planificación para organizar su trabajo y el seguimiento al trabajo asignado.		
	5	Determinar la prioridad actividades, sabe distinguir entre lo más relevante y lo menos importante, ofreciendo resultados efectivos.		
PERSEVERANCIA	1	Motiva a su personal para trabajar con constancia y firmeza, hasta cumplimentar los objetivos, estimulándolos con su propio ejemplo.		
	2	Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo, en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad.		
	3	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto.		
	4	Promueve el desarrollo de la perseverancia entre su gente, y da coaching para desarrollar la competencia entre sus subordinados.		
SIMBOLO	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
E	EXCELENTE	Competencia totalmente desarrollada		
B	BUENO	Le falta desarrollar dicha competencia		
M	MALO	No posee dicha competencia		
		TOTAL		0
				%
COMENTARIOS				
En caso de haber capacitado al colaborador en el presente año, los conocimientos adquiridos fueron aplicados: SI ___ NO ___				
TEMA				
RECIBIDO Y APLICACIÓN:				

	3	Se desorganiza en su trabajo cuando se le pide un informe para ser presentado ante una persona de mayor jerarquía que la de su superior directo.		
	4	Es perseverante para sortear todos los obstáculos que se le presentan en su camino hacia el cumplimiento del objetivo encomendado.		
AUTOCONTR OL	1	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.		
	2	Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.		
	3	Su ánimo en el ámbito laboral se percibe afectado ante problemas personales.		
	4	Siempre está atento y evita reaccionar impulsiva o negativamente, a fin de no afectar a su equipo ni a su propio trabajo.		
APRENDIZAJ E CONTINUO	1	Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.		
	2	Utiliza herramientas que ayuden a externalizar, transferir y generar conocimiento.		
	3	Amplía sus conocimientos más allá de su área inmediata.		
	4	Tiene dificultades para adaptarse a los cambios; prefiere trabajar con los métodos que ya conoce.		
COLABORAC IÓN	1	Ayuda a otros cuando se le pide		
	2	Mantiene una actitud abierta hacia los demás.		
	3	Muestra interés únicamente por los propios resultados.		
	4	Comparte información con sus colaboradores y pares, y contribuye realizando aportes con otras áreas de la organización.		
	5	Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización.		
CALIDAD DE TRABAJO	1	Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.		
	2	Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.		
	3	Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberá enfrentar su organización y sus clientes.		
	4	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.		
SIMBOLO	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
E	EXCELENTE	Competencia totalmente desarrollada		
B	BUENO	Le falta desarrollar dicha competencia		
M	MALO	No posee dicha competencia		
		TOTAL		0%
COMENTARIOS				
En caso de haber capacitado al colaborador en el presente año, los conocimientos adquiridos fueron aplicados: <u>SI</u> <u>NO</u>				
TEMA RECIBIDO Y APLICACIÓN:				
Al personal que usted dirige que tipo de capacitación o formación considera oportuna proporcionar para 2022:				

Acción 1
Acción 2
Acción 3
.....
Evaluador
.....
Evaluado
.....

Nota: La presente tabla muestra sobre formulario de evaluación de autoevaluación

3. COMPAÑEROS

Se presenta la siguiente evaluación que será aplicada para compañeros de la institución y por ello hemos considerado que las siguientes competencias están alineadas a las características que posee el evaluado.

Tabla 27.

Formulario de evaluación de compañeros.

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2022-2023 GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA			
INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PUBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:			
NÚMERO DE CEDULA:		GRUPO OCUPACIONAL:			
FECHA:		ROL DE PUESTO:			
		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:			
Indicaciones Generales					
Marque con una x de acuerdo al nivel de cumplimiento de las competencias descritas.					
Valoración: EXCELENTE(E), BUENO(B), MALO(M)					
COMPETENCIA	No.	SIGNIFICADO	CALIFICACIÓN		
A			E	B	M
CAPACIDAD PARA APRENDIZAJE	1	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos.			
	2	Identifica con facilidad nueva información trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.			
	3	Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.			
	4	Lleva a la práctica diaria de su trabajo lo nuevo modificando su anterior modo de trabajar.			
	5	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.			
FLEXIBILIDAD	1	Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.			
	2	Toma decisiones basándose en el análisis de la situación, y en la información que busca cotidianamente entre sus expertos y directivos.			
	3	Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.			

	4	Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias, sin haber tenido tiempo de comprender correctamente la situación.
APOYO A LOS COMPAÑEROS	1	Sabe escuchar y observar.
	2	Reconoce, respeta y valora los saberes y aportes realizados por los otros.
	3	Se muestra abierto y bien dispuesto a ayudar y recibir ayuda de sus pares, jefes y subordinados.
	4	Tiene dificultad para generar sistemas de apoyo informales con sus compañeros.
INTEGRIDAD	1	Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros.
	2	Promueve acciones integras entre sus compañeros de trabajo.
	3	Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.
	4	Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	1	Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen.
	2	Vive los éxitos de la organización como logros personales.
	3	Busca apoyo o asesoramiento experto así como indicaciones de superiores, que le permitan resolver los problemas que se le presentan en su gestión.
	4	Se mantiene informado acerca de los cambios en el entorno, la competencia, la propia organización y la de los clientes, aunque no siempre está actualizado al respecto.
	5	Cumple con los lineamientos generales de la organización.
INICIATIVA	1	Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
	2	Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema.
	3	Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.
	4	Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.

SÍMBOLO	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
E	EXCELENTE	Competencia totalmente desarrollada		
B	BUENO	Le falta desarrollar dicha competencia		
M	MALO	No posee dicha competencia		
TOTAL				0%

COMENTARIOS

En caso de haber capacitado al colaborador en el presente año, los conocimientos adquiridos fueron aplicados: SI ___ NO ___

TEMA RECIBIDO Y APLICACIÓN:

Al personal que usted dirige que tipo de capacitación o formación considera oportuna proporcionar para 2022:

Acción 1

Acción 2		Acción 3	
.....
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Nota: La presente tabla muestra sobre formulario de evaluación del colaborador.

4. USUARIO

Se presenta la siguiente evaluación que será aplicada para los usuarios y por ello hemos considerado que las siguientes competencias están alineadas a las características que posee el evaluado.

Tabla 28.

Formulario de evaluación del usuario.

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2022-2023 GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA		
INSTITUCIÓN:				
NOMBRES Y APELLIDOS:				
NÚMERO DE CEDULA:				
FECHA:				
Indicaciones Generales				
Marque con una x de acuerdo al nivel de cumplimiento de las competencias descritas.				
Valoración:	EXCELENTE(E),	BUENO(B),	MALO(M)	
COMPETENCIA	Nro.	SIGNIFICADO	CALIFICACIÓN	
			E	B M
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes.		
	2	Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse.		
	3	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes.		
	4	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas.		
	5	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa.		
EMPATÍA	1	Sabe escuchar con atención todas las peticiones.		
	2	Se Mantienen en " línea abierta " en todo momento.		
	3	Indicia al usuario todas las opciones que posee para ayudar.		
	4	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.		

RESPE TO	1	Practican el respeto hacía el usuario y dentro de la organización.		
	2	Escuchan de manera libre y respetan costumbres y creencias sin discriminación.		
	3	Demuestra profesionalismo y respeto por el personal del cliente.		
	4	Se muestra de forma recíproca.		
DESARROLLO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE	1	Desafía y mejora las estrategias del cliente a partir de su credibilidad.		
	2	Establece relaciones con los líderes clave en la organización del cliente.		
	3	Comprende la organización formal del cliente y se adapta a su cultura.		
	4	Mantiene una sólida reputación personal en la comunidad de los negocios, y esto hace crecer la confianza de los clientes.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1	Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.		
	2	Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan.		
	3	Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.		
	4	Está disponible para los clientes internos y externos.		
SIMBOLO	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
E	EXCELENTE	Competencia totalmente desarrollada		
B	BUENO	Le falta desarrollar dicha competencia		
M	MALO	No posee dicha competencia		
			TOTAL	0
COMENTARIOS				
En caso de haber capacitado al colaborador en el presente año, los conocimientos adquiridos fueron aplicados: SI ____ NO ____				
TEMA RECIBIDO Y APLICACIÓN:				
_____ _____ _____				
Al personal que usted dirige qué tipo de capacitación o formación considera oportuna proporcionar para 2022:				
Acción 1 Acción 2 Acción 3				
_____ _____				
	 Evaluador Evaluado	
_____ _____				

Nota: La presente tabla muestra sobre formulario de evaluación del usuario.

11.5.10. EVALUACIÓN E INFORMES.

Una vez conocemos los resultados de la evaluación del desempeño de año en curso, se realiza una matriz en la cual se plasmarán los mejores puntajes del mayor al menor.

Tabla 29.

Resultado de evaluación

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO ENERO 2021 – ENERO 2022					
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	EVALUADOR	RESULTADO	PORCIENTO	EQUIVALENCIA
1	Yovany Conza	Ing. Marco López	9.0	100%	EXCELENTE
2	Maria Jimenez	Ing. Marco López	8.00	80%	SATISFACTORIO
3	Yandry Sanchez	Ing. Marco López	7.90	80%	SATISFACTORIO
4	karly Soto	Ing. Marco López	7.50	80%	SATISFACTORIO
PROMEDIO GENERAL					SATISFACTORIO

Nota: Los resultados ingresados dentro de la valoración son ficticios, solo es un modelo de como de cómo se debe de llenar.

Una vez conocemos los resultados de la evaluación del desempeño de año en curso, se realiza un matriz comparativa con evaluaciones anteriores para comprobar el nivel de mejoramiento del colaborador en su puesto de trabajo.

Tabla 30.

Comparación de resultados.

COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO ENERO 2021 – ENERO 2022						
N°	Colaborador	2021	Equivalencia	2022	Equivalencia	Valoración
1	Yovany Conza	7,5	SATISFACTORIO	9	EXCELENTE	1,5
2	Maria Jimenez	7,9	SATISFACTORIO	8	SATISFACTORIO	0,1
3	Yandry Sanchez	9	EXCELENTE	7,9	SATISFACTORIO	-1,1
4	karly Soto	8	SATISFACTORIO	7,5	SATISFACTORIO	-0,5

Nota: Los datos ingresados son ficticios son un modelo de cómo debe de llenar el colaborador la matriz.

Una vez finalizado el proceso de evaluación de desempeño se procede a constatar y hacer mención a los mejores evaluados, resaltando su compromiso y excelente labor diaria en pro del desarrollo organizacional.

Tabla 31.

Menciones a los mejores evaluados

MENCIONES A LOS MEJORES EVALUADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO ENERO 2021 ENERO 2022					
N°	Colaborador	Resultado	Equivalencia	Cargo	Departamento
1	Yovany Conza	9.0	EXCELENTE	Asistente Administrativo	Planificación
2	Maria Jimenez	8.00	SATISFACTORIO	Asistente Administrativo	Talento Humano
3	Yandry Sanchez	7.90	SATISFACTORIO	Asistente Administrativo	Dirección Financiera
4	karly Soto	7.50	SATISFACTORIO	Asistente Administrativo	Dirección de Obras Públicas

Nota: Los resultados ingresados dentro de la valoración son ficticios, solo es un modelo de como de cómo se debe de llenar.

Para culminar con el proceso de evaluación del desempeño, se presentan las calificaciones de forma individual para que el colaborador pueda conocer sus falencias y presentar alternativas de mejoras para la próxima evaluación y de esa forma salir de la lista roja de desempeños negativos.

Tabla 32.

Plan de mejoras individual.

PLAN DE MEJORAS INDIVIDUAL		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO ENERO 2021 – ENERO 2022		
Nombres	Yovany Conza	
Cargo	Asistente Administrativo	
Departamento	Planificación	
Jefe superior	Ing.	
Calificación	2021	2022
Puntaje	7.50	9
Equivalencia	Excelente	Satisfactorio
COMPETENCIAS A MEJORAR		
Calidad de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Orientación al servicio 		

-
- Trabajo en equipo
-

PLAN DE MEJORAS

Implementar un sistema tecnológico el cual funcione como medio de comunicación y retroalimentación de las inducciones y el plan de capacitaciones

Realizar ajustes y mejoras al programa tecnológico por medio de una entidad pública aliada el cual contribuya al proceso y organización de inducción y reinducción.

COMENTARIOS DE LOS EVALUADORES

Considero que el desempeño del colaborador en cuestión puede alcanzar una mejoría ya que de mi punto de vista es una persona que demuestra grandes habilidades y destrezas, y que con el tiempo puede ir desarrollando las competencias.

Desde mi punto de vista es una persona que demuestra grandes habilidades y destrezas, y que con el tiempo puede ir desarrollando las competencias.

Áreas a capacitar: Área Directivos y Personal Administrativo

Ing. Wilson Maza
DIRECTOR DE TTHH

Ing. Wilson Maza
EVALUADOR

Sr. Yovany Conza
EVALUADO

Nota: Los resultados ingresados dentro de la valoración son ficticios, solo es un modelo de como de cómo se debe de llenar.

11.5.11.SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

El feedback, es una práctica que viene ganando fuerza en las últimas décadas, a medida que las empresas vienen profesionalizando la gestión de recursos humanos, buscando hacer este departamento más eficiente.

Feedback es el acto de ofrecer información sobre el resultado de un proceso o de parte de un proceso. Puede involucrar desde consejos, comentarios y evaluaciones.

En el ambiente corporativo, está más relacionado a ofrecer un reporte sobre el desempeño de los trabajadores. En general, está relacionado al cumplimiento de metas y objetivos. El Feedback de desempeño puede ser definido como un proceso de gestión de personas, que consiste en un intercambio de información entre gerentes y trabajadores.

Mediante la evaluación realizada se busca implementar un sistema de retroalimentación que regule modificar los comportamientos mediante el feedback en los colaboradores del GAD de Chaguarpamba.

El feedback: también es la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado. Se da en evaluaciones, consejos o incluso comentarios, y pretende aportar información para futuras mejoras.

Este término se utiliza en diferentes ámbitos que pueden incluir desde la psicología hasta la electrónica, pasando por otros como la biología, la administración, la ingeniería o la comunicación. Es algo que, si se hace bien, puede reforzar el entorno laboral y ofrecer a quien lo recibe la posibilidad de mejorar en cualquier aspecto.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La evaluación de desempeño con llevar el siguiente cronograma para llevar un respaldo de cómo será planificado.

Tabla 33.

Cronograma de actividad

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS																						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Definir las competencias personales de cada empleado	Talento Humano	x	x	x	x																	
Planteamiento del cuestionario y establecer la escala de medición	Talento Humano	x	x	x	x																	
Elección del departamento a evaluar	Talento Humano					x	x															
Socialización del proceso de evaluación	Talento Humano						x	x	x													
Ejecución de proceso de evaluación	Talento Humano									x	x	x	x									
Recolección y procesos de datos	Talento Humano													x	x							
Elaboración de informes	Talento Humano																x	x				
Comunicación de los resultados	Talento Humano																			x		
Retroalimentación y planes de mejora	Talento Humano																			x	x	x

Nota: Cronograma de actividad para la realización de la evaluación en el Gad Chaguarpamba.

11.5.12.PRESUPUESTO

COSTO DEL PROCESO

Costo por colaborador.

A continuación, se presenta el costo de cada colaborador de la organización que cuenta con el departamento de Talento Humano, el cual tendría un costo de DOS MIL DOSCIENTOS OCHENTA DOLARES AMERICANOS /100, anuales para realizarse la evaluación de desempeño 360 grados.

Tabla 34.

Costo por colaborador.

COSTO POR COLABORADOR			
Rubro	Total, de evaluados	Costo Unitario	Costo total
Profesional interno	114,00	20.00	2280,00
Total			2280,00

Nota: La organización cuenta con una plantilla de 114 colaboradores, en el cual existe la consultoría que cobra 20.00 por costo unitario

COSTO POR CONSULTORÍA.

En el caso de no contar con un especialista consultar con un ente externo se realizaría una consultoría externa, en el cual tendría un costo de TRES MIL DOLARES AMERICANOS/100 para realizarse la consultoría de evaluación de desempeño 360 grados.

Tabla 35.

Costo por consultoría.

COSTOS DE UNA CONSULTORÍA EXTERNA			
Rubro	Meses	Salario	Costo total
Profesional externo	5	2000,00	10000,00
Total			10000,00

Nota: La organización cuenta con una plantilla de 114 colaboradores, en el cual existe la consultoría que cobra 30000.

Registro.

Las calificaciones finales serán anexadas al CV que conllevara toda información sobre la evaluación 360 grados de cada colaborador.

11.5.13 PRESUPUESTO GENERAL

A continuación, se expresa en términos financieros o monetarios las operaciones y recursos que forman parte del programa de evaluación desempeño 360 grados, en un período de tiempo determinado, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia con un monto de DOCE MIL OCHOCIENTOS OCHENTA DOLARES AMERICANOS/100.

Tabla 36.
Costo general.

PRESUPUESTO				
DESCRIPCIÓN	CANTIDADES Y PRECIOS PRECONTRACTUALES			
	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Detalle actividad/ Requerimiento				
Personal Profesional (Consultoría), en el caso que el gad chaguarpamba no cuente con los estudios requeridos para ejecutar la evaluación 360 grados se llegaría hacer la consultoría con personal profesional.	Mes	5,00	2000,00	10000,00
Departamento TT.HH, en esta se presenta el costo que tendrá de cada colaborador de la organización que cuenta con el departamento del gad chaguarpamba.	Unidad	114,00	20,00	2280,00
Suministros y Materiales, para el desarrollo de la evaluación 360 en caso que sea de forma física, materiales a utilizarse (lápiz, esfero, correctos, borrador, hojas de papel boom)	Unidad	5,00	100,00	500,00

Socialización para el director de la unidad de talento humano del gad chaguarpamba y colaboradores en cual se dicta el manejo de cómo se realiza la evaluación 360, materiales a utilizarse (proyector, computadora, refrigerio, certificados)	Unidad	1,00	100,00	100,00
--	--------	------	--------	--------

TOTAL DE PROPUESTA DE ACCIÓN 12880,00

Nota: *La organización cuenta con una plantilla de 114 colaboradores, en el cual un monto total de doce mil ochocientos ochenta dólares americanos/100*

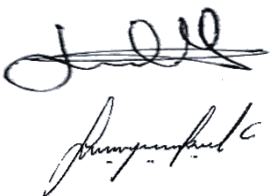
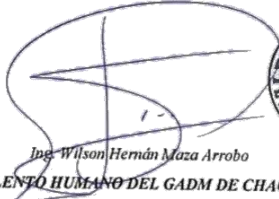

RESULTADOS ESPERADOS

- Una de las estrategias presentadas, corresponden a capacidades intelectuales para establecer, dirigir y ordenar los conocimientos con el fin de llegar a determinadas metas. Mediante esta capacidad se determinan caminos generales de acción que sirven de guía para la actuación profesional.
- Los resultados esperados constituyen una oportunidad para que los empleados evalúen su rendimiento y autoanalicen sus fortalezas y debilidades a través de la adquisición de habilidades personales en el trabajo que permitan desarrollar relaciones interpersonales saludables.
- Permitirá que el jefe de recursos humanos logre identificar las falencias de los empleados evaluados y establecer procesos y canales de retroalimentación constante que permite actuar a tiempo para corregir y mejorar situaciones dentro del Gad Municipal Chaguarpamba.
- Se espera que todos los actores involucrados estén comprometidos tanto con las labores del cargo que cada colaborador cumpla, como con el desarrollo de la propia organización, en el cual determinar la capacidad que tiene un individuo de trabajar en equipo de manera satisfactoria.
- Permite evaluar las competencias clave del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado con la ayuda de mejora la equidad, que garantiza que los procesos de promoción interna sean justos dentro del Gad Municipal Chaguarpamba.

Acta de entrega

En la ciudad de Chaguarpamba a los 4 días del mes de octubre del año 2022, Muñoz Briceño Juliana Elizabeth y Paladines Carrera Leydi Diana estudiantes del ISTS, hacen la presente acta de entrega dirigida al Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, Por tanto, nos disponemos a entregar los siguientes resultados de la evaluación de 360 grados, que fue dirigida al personal del Gad Chaguarpamba, así como a lo pares y usuario.

Considerando que las partes manifiestan, se ratifica y aceptan todo su contenido, entendiendo su alcance y significado por lo que firman un ejemplar.

Entrega conforme	Recibe conforme
 Estudiantes del ISTS	  Ing. Wilson Hernán Maza Arrobo JEFE DE TALENTO HUMANO DEL GADM DE CHAGUARPAMBA



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



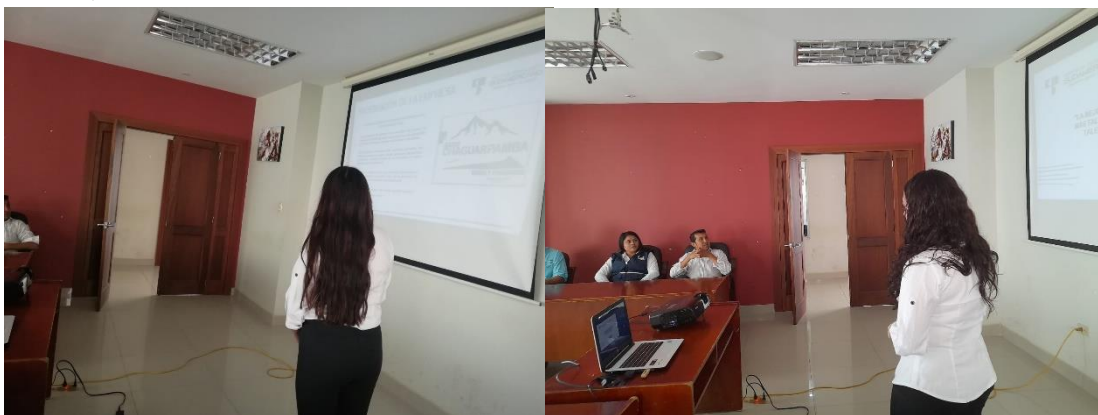
TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR



11.6. Medio de socialización

La socialización del resultado del “PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS” se la realizo de manera presencial en las instalaciones del GAD de Chaguarpamba, se llevó a cabo la socialización el día martes con fecha 04 de octubre del 2022, a las 08h00, en la sala de sesiones del concejo cantonal.

Figura 1
socialización



11.7. Material visual utilizado

Figura 19
Diapositivas de la socialización

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUDAMERICANO
Avanzando juntos de saberes

TH TALENTO HUMANO
Desarrollando el talento

CHAGUARPAMBA
UNIDO Y PRÓSPERO

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022

Directora: Ina. Jullita Vicente Sarmento Chaves Ma. **Auxiliar:** Juliana Elizabeth Muñoz Briceno
Leidy Diana Polodines Carrero

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA

Es un organismo de gobierno local encargado de promover el desarrollo sustentable del cantón y sus parroquias, con el propósito de contribuir al bienestar material y espiritual de la colectividad.

Misión: Impulsar el desarrollo social, económico, productivo, vital, turístico, fomentado el empleo, vivienda, seguridad que promueva el desarrollo y bienestar integral de la comunidad de manera eficiente, honesta y responsable.

Visión: Ser una institución del y para el pueblo, consolidando un modelo de gestión de desarrollo local, con la prestación de servicios públicos a la ciudadanía chaguarpambense.

Valores: Trabajo en conjunto, bien común, optimizar recursos y satisfacer necesidades básicas.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

El GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA

En base a un previo estudio realizado en un levantamiento de información, a través de la entrevista y encuesta a los colaboradores y directivos del mismo, se permitió determinar un análisis situacional de la institución, misma que se ve reflejado que no se cuentan con un programa de evaluación de desempeño 360 grados, por ende no se ha ejecutado ningún tipo de evaluación.

NORMATIVA LEGAL

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO

Art. 77 El Ministerio del 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.

Art. 77 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

Art. 78 El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- Excelente.
- Satisfactorio.
- Regular.
- Insuficiente.

CUADRO COMPARATIVO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> Los empleados tendrán conocimiento sobre sus fortalezas y de debilidades, lo cual les permitirá mejorar su desarrollo dentro de la organización. Ayuda a entender los problemas que pueden ser un obstáculo en el progreso del empleado. El área de recursos humanos podrá realizar actividades para mejorar las capacidades de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede llevar a problemas organizativos si la implementación del proceso sale mal. Puede resultar ineficaz si no se incorpora sin problemas al sistema existente. Dado que el proceso es anónimo, no puede haber una conversación uno a uno entre los que han proporcionado la retroalimentación y los que la han recibido.

PROPUESTA DE ACCIÓN

MODELO DE EVALUACIÓN 360°

Es un Sistema que requiere ejecución permanente, recurrente y de forma cíclica en el tiempo el cual tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias de su puesto de trabajo.

PROPUESTA DE ACCIÓN

INDICADORES	COMPETENCIAS E INDICADORES ASOCIADOS	INDICADORES
EJE GERENCIAL	MANEJO ESTRATÉGICO	• MANEJO DE RECURSOS
	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	• CAPACIDAD
	RELACIONES INTERPERSONALES	• EFECTIVO CONTROL DEL EQUIPO
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	• LOGRO DE PRODUCTOS
INTERPERSONAL	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	• ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO
	RESERVENA	
	ENTENIMIENTO EN EL TRABAJO	• INTERÉS Y CONCIENCIA DE COMPROMISOS
	ANTICIPACIÓN	• ANTECIPACIÓN CONTINUA
HABILIDADES	RESERVENA CONTINUA	• TRABAJO EN EQUIPO
	COLABORACIÓN	
	RESERVENA TÉCNICA	
	ORIENTACIÓN PARA APRENDER	• COMERCIALIZACIÓN
HABILIDADES	ACTIVIDAD COMPROMISOS	• PRODUCTIVIDAD
	RESERVENA	• CAPACIDAD
	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	• EFICIENCIA
	RESERVENA	
HABILIDADES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	• LOGRO DE PRODUCTOS
	SERVIDIO	• SERVIDIO
	RESERVENA	• PRODUCTIVIDAD
	DESARROLLO DE RELACIONES CON EL CLIENTE	• EFICIENCIA

PROPUESTA DE ACCIÓN

CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN 360°

CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PORCIENTO
EXCELENTE	9.0 - 10	100%
SATISFACTORIO	7.0 - 8.99	80%
REGULAR	5.0 - 6.99	70%
INSUFICIENTE	3.0 - 4.99	50%

PROPUESTA DE ACCIÓN

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ENERO 2022

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	EVALUADOR	RESULTADO	PORCIENTO	EQUIVALENCIA
1	Yanely Cordero	Ing. Marco Lopez	9.0	100%	EXCELENTE
2	Maria Jimenez	Ing. Marco Lopez	8.00	80%	SATISFACTORIO
3	Santiago Sanchez	Ing. Marco Lopez	7.90	80%	SATISFACTORIO
4	kenly Soto	Ing. Marco Lopez	7.50	80%	SATISFACTORIO
				PROMEDIO GENERAL	SATISFACTORIO

PROPUESTA DE ACCIÓN

COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

AÑO ENERO 2021 - AÑO ENERO 2022

N°	Colaborador	2021	Evaluación	2022	Evaluación	Variancia
1	Yanely Cordero	7.5	SATISFACTORIO	9	EXCELENTE	1.5
2	Maria Jimenez	7.9	SATISFACTORIO	8	SATISFACTORIO	0.1
3	Yanely Sanchez	9	EXCELENTE	7.9	SATISFACTORIO	-1.1
4	kenly Soto	8	SATISFACTORIO	7.5	SATISFACTORIO	-0.5

PLAN DE MEJORA INDIVIDUAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO ENERO 2021 - ENERO 2022

Nombre	2021	2022
Yanely Cordero	9.0	100%
Maria Jimenez	8.00	80%
Santiago Sanchez	7.90	80%
kenly Soto	7.50	80%

COMPETENCIA A MEJORAR

OBJETIVO DE TRABAJO

- Liderazgo
- Comunicación
- Orientación al servicio
- Trabajo en equipo

PLAN DE MEJORA

Implementar un sistema de retroalimentación al cual funcione como medio de comunicación y retroalimentación de los inductores y el plan de mejoramiento.

MEJORA DE RESULTADOS

Realizar acciones y mejorar el programa tecnológico por medio de una entidad pública donde el cual contribuya al proceso y organización de la industria y producción.

COMENTARIOS DE LOS EVALUADOS

Considero que el desarrollo del colaborador en cualquier puesto requiere una mejora ya que de su punto de vista es una persona que demuestra grandes habilidades y destrezas, y que con el tiempo puede ir desarrollando sus competencias.

Desde un punto de vista es una persona que demuestra grandes habilidades y destrezas, y que con el tiempo puede ir desarrollando sus competencias.

Área a capacitar: Área Operativa y Personal Administrativo

Ing. Marco Lopez Ing. Marco Lopez Dr. Yanely Cordero
DIRECTOR DE TDAH EVALUADOR EVALUADO

SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

FEEDBACK

FEEDBACK: Establecer procesos y canales de retroalimentación constante permite actuar a tiempo para corregir y mejorar situaciones o escenarios que impactan en la productividad, la satisfacción del personal, la identidad de la compañía y en general a la organización.

RESULTADOS ESPERADOS

- Permitirá que el jefe de recursos humanos logre identificar las fortalezas de los empleados evaluados.
- Permite evaluar las competencias clave del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado.
- Establecer procesos y canales de retroalimentación constante permite actuar a tiempo para corregir y mejorar situaciones.
- Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUDAMERICANO

TALLENTO HUMANO

"LA MEJOR MANERA DE OBTENER MÁS TALENTO ES MEJORAR LOS TALENTO QUE TENEMOS"

Nota: Se presenta la diapositivas con las que se socializo los resultados de la investigación en el Gad

11.8. Entrega de resultados

En este apartado se realizó la entrada del Brochure al representante de la unidad administrativa de talento humano de Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba así mismo a continuación se ve reflejada la evidencia.

Figura 20
Entrega de los resultados



Nota: Entrega de los resultados al director de TTHH del Gad de Chaguarpamba

12. CONCLUSIONES

- Mediante las diversas fuentes de investigación existentes se procedió a recopilar información sustancial de aquellos temas que el personal del GAD Municipal de Chaguarpamba, debe de tener conocimiento al momento de desarrollar su trabajo, esto con la finalidad de que dichos profesionales generen mejores resultados a nivel organizacional.
- Al realizar la respectiva investigación con las técnicas de encuesta y entrevista, se obtuvo como resultado que; no se conoce ni se ejecuta aquella evaluación y que sería de gran importancia que sea realizada para poder medir el desempeño de cada colaborador, por otro lado, estas debilidades hacen que no contribuyan de manera positiva con los objetivos internos del Gad.
- A partir del análisis se procede a la recopilación de información, con la cual se descende elaborar un programa de evaluación de desempeño 360 grados, en el cual se hizo énfasis en contenidos relevantes para que el personal que labora en el Gad Municipal de Chaguarpamba tenga conocimientos básicos sobre las evaluaciones 360 y de esta manera puedan desempeñarse de una manera correcta frente a los retos que aquejan en sus puestos de trabajo.
- Se elaboró un programa en la cual se presenta el análisis completo y las técnicas y formas de evaluación que pueden ser aplicadas a los colaboradores del Gad Municipal del Cantón Chaguarpamba, las mismas están basadas en los requerimientos y necesidades tanto de los superiores como de los subalternos

13. RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer uso de la recopilación documental, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de fuentes documentales con el fin de ser utilizados dentro de los límites de una investigación en concreto, que permitan aprovechar los datos relevantes, a través de la encuesta se pueden obtener datos concretos y fidedignos sobre el comportamiento de los individuos en diversas acciones.
- Se recomienda que se identifiquen de manera pertinente todas las funciones y actividades que ejecutan los servidores públicos del GAD municipal del cantón Chaguarpamba, comprobando que se aplique de manera estricta lo que establece La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), en sus artículos correspondientes, con el propósito de cumplir con éxito cada proceso institucional.
- Se recomienda a las autoridades competente de la institución y al departamento de Talento Humano, que tomen en cuenta el programa de evaluación 360 grados realizado por las autoras de la investigación, para implementar las estrategias planteadas, de tal modo, sirvan de apoyo para alcanzar un mejor desarrollo profesional en el accionar de los servidores públicos.
- Se recomienda al director de la unidad de Talento Humano revisar, analizar y socializar la presente información a sus empleados para que conozcan de una forma más específica la propuesta de EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO 360° que será aplicada a los colaboradores de la entidad, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas por la misma.

14. BIBLIOGRAFIA

- Benitez Torres, T. (04 de Junio de 2018). Marco Institucional ITSS. *Marco Institucional ITSS*. Loja, Loja, Ecuador. Recuperado el 04 de Junio de 2018
- Camus, J. C. (2009). Tienes 5 segundos. En J. C. Camus, *Tienes 5 segundos* (pág. 60). Santiago - Chile: Escuela de periodismo Universidad Diego Portales.
- Carillo, M. V. (2005). La Nueva Publicidad Digital. *Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen 'Experiencias' en los Consumidores*, Red de Revistas Científicas de América Latina,.
- Contreras, F. G. (Noviembre de 2015). *www.scielo.conicyt.cl*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292015000400014
- digitales, R. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>
- Escobedo, J. M. (2014). Ista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. *La Difusión del Trabajo Académico Como Parte Fundamental de la Mercadotecnia Educativa*.
- Espinosa de Rios , M., & Morillo Vivanco, R. A. (1993). *Nociones Básicas de Investigación Científica*. Loja: Gradimar.
- Fernández, I. G. (2016). *Universitat Obertade Catalunya*. Obtenido de <http://disseny.recursos.uoc.edu>: <http://disseny.recursos.uoc.edu/recursos/dis-marca/4-los-colores-2/>
- Ferreño, E. (26 de agosto de 2018). *Profesional Review*. Obtenido de www.profesionalreview.com: <https://www.profesionalreview.com/2018/08/26/adobe-indesign-que-es/>
- García-Valcárcel Muñoz-Repiso, G.-V. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de Recursos digitales para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>
- Gil, E. P. (2002). Identidad y nuevas tecnologías. www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/gil0902/gil0902.html.

Gómez, A. P. (2004). *La cultural escolar en la sociedad neoliberal*. Málaga: Morata, cuarta edición.

investigación, T. e. (2008). *academia.edu*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AK

Kaufmann-Argueta, J. (Febrero de 2014). Publicidad Tradicional a la Digital. *Universidad de Navarra*.

línea, R. d. (2009 de 2009). *www.dialnetunirioja.es*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi50rXQqbfqAhVChOAKHQxiBdwQFjAJegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4781052.pdf&usg=AOvVaw1ApWv0Fo6A2fTXpVr6wF7Y>

María Eugenia Sánchez Ramos. (2013). *fido.palermo.edu*. Obtenido de fido.palermo.edu:

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/049A7.pdf

Martinez, C. (S/F). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-documental-campo/>

Olivero Sánchez , F. R., & Navas Montes , Y. (2010). Calidad de la Educación Superior en América Latina. En F. R. Olivero Sánchez, & Y. Navas Montes, *Calidad de la Educación Superior en América Latina* (pág. 30; 1). Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosudamericanolojas/detail.action?docID=3188503&query=Calidad%20de%20educaci%C3%B3n%20superior%20para%20america%20latina>

Orange, F. (2016). *fundaciónorange.es*. Obtenido de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE_La_transformacion_digital_del_sector_educacion-1.pdf

Quijada, D. F. (2014). Tecnologías de la persuasión.

- Robles, F. (S/F). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/disenio-metodologico-investigacion/>
- Rubio, P. M. (2018). REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL. *REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL*.
- Sánchez Ramos, M. E. (2012). El Concepto Diseño en el taller de Diseño: Reflexiones Teóricas. *Insigne Visual*, 6.
- Tena Suck , A. (1995). Manual de Investigación Documental: Elaboración de tesinas. Ilustrada, erimpresa. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=jl8UIVp1xJIC&dq=que+es+el+metodo+feno+menologico+de+investigacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Torres, C. (2010). Universidad Técnica de Ambato. Especialización en Bibliotecología y documentació.
- Unidas, N. (S/F). *academicimpact.un.org*. Recuperado el 18 de Junio de 2018, de academicimpact.un.org:
<https://academicimpact.un.org/es/content/educaci%C3%B3n-superior>
- Vicerrectoría Académica Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2018). *Biblioteca.ucv.cl*. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos_tecnicas_investigacion.php
- Weller, M. (2011). *Producción Académica*.
- 360°, s. (2019). sistema evaluacion desempeño. *busuness*, 1. administrador. (11/06/2022). obtenido de <https://blog.acsendo.com/que-es-evaluacionde-desempeno-360>
- ALLES, M. (2019). evaluacion de desempeño 360. en m. alles, *evaluacion de desempeño 360* (pág. 6 capitulo).
- BAGGINI. (1999). obtenido de <https://www.tiposinfames.com/autores/bagginijulian/26256/>
- BENITEZ TORRES, T. (04 de junio de 2018). marco institucional itss. *marco institucional itss*. loja, loja, ecuador. recuperado el 04 de junio de 2018
- CAMUS, J. C. (2009). tienes 5 segundos. en j. c. camus, *tienes 5 segundos* (pág. 60). santiago - chile: escuela de periodismo universidad diego portales.

- CHAGUARPAMBA, G. A. (2022). gobierno autonomo municipal del canton chaguarpamba. *gobierno autonomo municipal del canton chaguarpamba*, 1.
- CHIAVENATO. (2000). obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- CHIAVENATO, I. (2019). gestión del talento humano. en i. chiavenato, *gestión del talento humano* (pág. 283). mexico: idalberto chiavenato.
- CONTRERAS, F. G. (noviembre de 2015). www.scielo.conicyt.cl. obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0718-34292015000400014
- DIGITALES, R. (2016 de 2016). gredos.usal.es. obtenido de <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2faf24a5dc69516014cefb1943f26ddf?sequence=1>
- ESCOBEDO, J. M. (2014). ista iberoamericana de producción académica y gestión educativa. *la difusión del trabajo académico como parte fundamental de la mercadotecnia educativa*.
- ESPINOSA DE RIOS , M., & MORILLO VIVANCO, R. A. (1993). *nociões básicas de investigación científica*. loja: gradimar.
- EUGENE. (2021). obtenido de <https://businessinsider.mx/empleados-de-amazoncritican-revision-desempeno/>
- HUMANSMART. (2021). métodos de evaluación de desempeño. *humansmart*, 1.
- HURSSSEL. (1998). obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/340/34024824004.pdf>
- LAURA, B. (8 de 6 de 2018). *etimologia de la observacion* . obtenido de metodo obsevacion al: <https://definiciona.com/observacion/s-tecnicos> .
- VILLACÍS, J. (2022). *evaluación del desempeño laboral*. ambato : julia irene iturralde torres.

15. ANEXOS

15.1.PRESUPUESTO

✓ **Director de Titulación:** Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase Mgs.

✓ **Estudiantes:** Leydi Diana Paladines Carrera

Juliana Elizabeth Muñoz Briceño

✓ **Empresa o institución:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, provincia de Loja.

15.1.1. Recursos Materiales

- Herramientas tecnológicas – Computadora – Teléfono celular
- Servicio de internet
- Material de apoyo
- Libros
- Diccionarios

15.1.2. Recursos Financieros

Entendemos como presupuesto a un cálculo monetario anticipado para la ejecución de distintos procesos investigativos en el que se detallan los gastos previstos dentro de un período de tiempo determinado.

El mismo que esta detallado en la siguiente tabla:

Tabla 377.
Presupuesto

PRESUPUESTO				
RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSO MATERIAL Y TECNOLÓGICO				
Computadora portátil	Unidad	2	\$1000.00	\$2000.00
CD de datos	Unidad	2	\$1.00	\$2.00
Fotocopias	Hojas	120	\$0.15	\$18.00
Impresiones	Hojas	120	\$0.25	\$30.00
Anillado	Unidad	2	\$1.50	\$3.00
Suministros de Of.	Unidad	2	\$10.00	\$20.00
Empastado	Unidad	2	\$15.00	\$30.00
Internet (6 meses)	Mensual	6	\$20.00	\$120.00
Proceso titulación	Valor total	2	\$984.00	\$1968.00
SERVICIOS VARIOS				
Transporte	Unidad	2	\$10.00	\$20.00
Alimentación	Valor total	2	\$10.00	\$20.00
Productos finales	Varios	2	\$10.00	\$20.00
			SUBTOTAL	\$4251.00
			Imprevistos 5%	\$100.00
			TOTAL	\$4351.00

Nota: la presente tabla presenta el presupuesto del proyecto de investigación

	técnicas a ser utilizadas en la investigación.																				
8	Determinar la muestra, recursos y bibliografía.	x																			
9	Presentación del ante proyecto al Vicerrectorado.		x																		
10	Aprobación de temas de proyectos de la investigación de fin de carrera.			x	x																
11	Desarrollo de investigación y propuesta de acción.					x	x	x	x	x	x	x	X	x							
12	Elaboración de conclusiones y recomendaciones y levantamiento del documento final del borrador del proyecto de investigación.																			x	x
																					x
13	Entrega de proyectos de investigación de fin de carrera																				x
																					x

Nota: *cronograma de actividad*

15.3.CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN – VICERRECTORADO

Figura 21

Certificado del vicerrectorado



VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 26 de Septiembre del 2022
Of. N° 433 -VDIN-ISTS-2022

Sr.(ta). MUÑOZ BRICEÑO JULIANA ELIZABETH
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **"PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022"**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Mgs. JOFFRE VICENTE SARMIENTO CHASE.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS



Matriz: Miguel Riofrío 156-25 entre Sucre y Bolívar. Telfs: 07-2587258 / 07-2587210 Pagina Web:
www.tecnologicosudamericano.edu.ec

Figura 22
Certificado del vicerrectorado


**INSTITUTO TECNOLÓGICO
 SUDAMERICANO**
promoviendo gente de futuro

VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 29 de Septiembre del 2022
 Of. N° 361 -VDIN-ISTS-2022

Sr.(ita). PALADINES CARRERA LEYDI DIANA
**ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO
 HUMANO**
 Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado "**PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022**", el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Mgs. JOFFRE VICENTE SARMIENTO CHASE.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,


 Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS




Matriz: Miguel Riofrío 156-25 entre Sucre y Bolívar. Telfs: 07-2587258 / 07-2587210 Pagina Web:
www.tecnologicosudamericano.edu.ec


15.4. CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Figura 23

Certificado de ejecución de proyecto



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO**
hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Loja, 06 de Junio del 2022

Ingeniero:
Darwin Díaz Campoverde
ALCALDE DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA
Presente. -

De nuestra consideración:

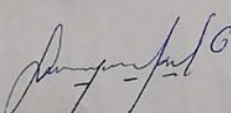
Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permítanos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, he considerado oportuno plantear el tema denominado **"PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360º, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022"**, el que busca contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.


Para la ejecución del proyecto antes mencionado se asignó a las estudiantes: Leydi Diana Paladines Carrera con C.L 1104823842 y Juliana Elizabeth Muñoz Briceño con C.L 0706782943, las mismas que necesitan de su previa autorización para el levantamiento de información, investigación in situ o virtual y socialización de la propuesta de acción en la entidad a la que usted direcciona y precede.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.


Atentamente,



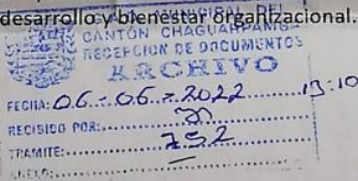
Leydi Diana Paladines Carrera
ESTUDIANTE RESPONSABLE



Juliana Elizabeth Muñoz Briceño
ESTUDIANTE RESPONSABLE



Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs
DIRECTOR DEL PROYECTO



RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
ARCHIVO
FECHA: 06.06.2022 13:10
RECIBIDO POR: [Signature]
TRAMITE: 232

Figura 24
oficio

GADM CHAGUARPAMBA
UNIDO Y PROSPERO

ING. DARWIN DIAZ CAMPOVERDE
ADMINISTRACION 2019 - 2023

Oficio N.º 0018 - T.H. GADMCH-2022	
PARA:	LEIDY DIANA PALADINES CARRERA JULIANA ELIZABETH MUÑOZ BRICEÑO ESTUDIANTES DEL INSTITUTO SUDAMERICANO
DE:	Ing. Wilson Hernán Maza Arrobo JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL CHAGUARPAMBA
ASUNTO:	Notificación para el cumplimiento y desarrollo del Proyecto de titulación "PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360", PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022, en la Unidad de Talento Humano del Gad Municipal Chaguarpamba"
FECHA:	12 de julio de 2022.

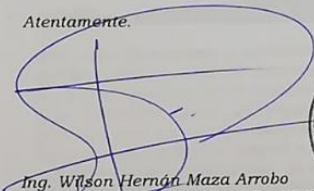
De mi consideración.


En nombre de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba, reciban un cordial saludo y éxitos en las actividades a ustedes asignadas.

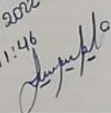
Con estos antecedentes y una vez autorizado por la máxima autoridad institucional se procede a **NOTIFICARLES**, con el ánimo de que procedan a dar inicio al **desarrollo y ejecución** del proyecto denominado "PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360", PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022, en la Unidad de Talento Humano del Gad Municipal Chaguarpamba"

Particular que remito para su conocimiento y fines pertinentes.

Atentamente.


Ing. Wilson Hernán Maza Arrobo
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL CHAGUARPAMBA.
CC. Archivo.
Adjunto: 2 fojas




Recibido
12-07-2022
11:46


Teléfono: (593) (07) (2600189)
Dirección: Calle San Juan Bautista y Pasaje de 5 de agosto Esquina.
Email: gadchaguarpamba@outlook.es


FACEBOOK: GAD MUNICIPAL CHAGUARPAMBA TWITTER: @ChaguarpambaGAD YOUTUBE: GAD Chaguarpamba

15.5.CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Figura 25
Oficio



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO**
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Loja, 27 de septiembre de 2022

Ing.
Darwin Díaz Campoverde
ALCALDE DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA

Presente.-

De nuestra consideración:

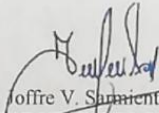
Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permitamos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, solicito de la manera más cordial se indique la *fecha, hora y responsable* para el proceso de socialización de los resultados finales del tema investigación denominado **“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”**, ejecutado por los estudiantes **Juliana Elizabeth Muñoz Briceño** con C.I 0706782943, y a la estudiante **Leydi Diana Paladines Carrera** con C.I 1104823842, mismos que necesitan de su previa autorización para coordinar dicha actividad.

De esta manera queremos contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,



Ing. Joffre V. Sarmiento Chase, Mgs.
DIRECTOR DEL PROYECTO

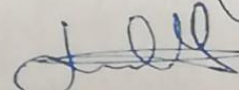
G.A.D. MUNICIPAL DEL
CANTÓN CHAGUARPAMBA
RECEPCION DE DOCUMENTOS
ARCHIVO

FECHA: 27/09/2022 13:10

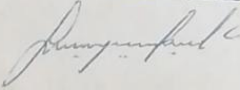
RECIBIDO POR: [Signature]

TRANMITE: [Signature]

EXO: [Signature]




Juliana Elizabeth Muñoz Briceño
ESTUDIANTE RESPONSABLE



Leydi Diana Paladines Carrera
ESTUDIANTE RESPONSABLE

Figura 26
Certificado de implementación



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA**

PERIODO
2019 - 2023

gadmchaguarpamba@outlook.es
Calle San Juan Bautista y Pasaje
04 de Agosto Esquina.
(593)(07)2600-189 EXT. 100-200



Chaguarpamba, 04 de octubre de 2022

Lo suscribe, Ing. Wilson Hernán Maza Arrobo, JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, a petición de parte interesada y en forma legal.


CERTIFICA:

Que las señoritas: MUÑOZ BRICEÑO JULIANA ELIZABETH, con cedula de identidad Nro. 0706782943 y PALADINES CARRERA LEYDI DIANA, con cedula de identidad Nro. 1104823842, han realizado la respectiva SOCIALIZACIÓN Y ENTREGA DE RESULTADOS DE SU PROYECTO DE TITULACIÓN, denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022" a los directivos de nuestra institución.

Particular que se comunica en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

Ing. Wilson Hernán Maza Arrobo
JEFE DE TALENTO HUMANO DEL GADM DE CHAGUARPAMBA



15.6. ENCUESTA APLICADA

Estimados colaboradores, reciban un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, solicito su ayuda con la presente entrevista misma que es confidencial y con fines académicos, que será manejada exclusivamente para el desarrollo de nuestro tema de titulación denominado “PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”

ENCUESTA

1. Genero

Femenino

Masculino

2. Edad

18 a 30 años

30 a 35 años

35 a 45 años

45 a 50 años

Mas de 50 años

3. ¿Conoce usted que es una evaluación de desempeño?

Si

no

4. ¿Se realiza una evaluación a su desempeño laboral?

Si

No

5. ¿Quiénes evalúan su desempeño laboral?

Talento Humano

Jefes

Compañeros

Cliente

- 6. ¿Conoce usted el objetivo de realizar una evaluación de desempeño de 360 grados?**
Si
No

- 7. ¿Sabía usted que la evaluación de desempeño 360 grados se la hace con el fin de medir su productividad dentro de la organización?**
Si
No

- 8. ¿Estaría dispuesto en ser evaluado mediante la evaluación 360 grados?**
Siempre
Casi siempre
Nunca

- 9. ¿Usted está de acuerdo que la organización debe tener un esquema de planificación para que sea evaluado?**
Siempre
Casi siempre
Nunca

- 10. ¿Recibe usted retroalimentación luego de ser evaluado?**
Siempre
Casi siempre
Nunca

- 11. ¿Existe un cambio de formación y crecimiento en tu lugar de trabajo con la evaluación de 360 grados?**
Si
No

15.7. ENTREVISTA APLICADA

Estimados directivos reciban un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, solicito su ayuda con la presente entrevista misma que es confidencial y con fines académicos, que será manejada exclusivamente para el desarrollo de nuestro tema de titulación denominado “PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO ”

ENTREVISTA

- 1. ¿En la institución existe la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?**
- 2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su organización para medir el desempeño de sus colaboradores?**
- 3. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores su desempeño?**
- 4. ¿Usted cree que mejorara su desempeño si le realizan una evaluación 360 grados?**
- 5. ¿Valora usted el desempeño realizado de sus colaboradores en su desempeño?**
- 6. ¿Piensa usted que una evaluación de 360 grados le obtener información y dar mejoras para todo el personal?**

- 7. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?**
- 8. ¿Las políticas de la evaluación 360 grados benefician a todo el personal?**
- 9. ¿Crees que es importante recibir una capacitación de orientación antes de realizar la evaluación de desempeño?**
- 10. ¿Se elabora un plan de retroalimentación en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a sus colaboradores?**

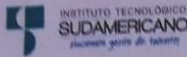


15.8.PLAN DE SOCIALIZACIÓN

Tabla 35.
Plan de Capacitación

Fecha	Herramienta utilizada	Actividades	Objetivo	Contenido socializado	Día	Hora	Observaciones
04/10/2022	Visita in situ	Socialización del plan de acción	Elaborar un Programa de Evaluación del Desempeño 360 grados, mediante competencias laborales, para dar respuesta a las necesidades laborales, permitiendo optimizar el tiempo, recursos y procesos organizacionales de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chaguarpamba.	Brochare elaborado y diseñado profesionalmente.	Martes	8h00am	La socialización tuvo una gran acogida por parte del gad chaguarpamba.

Nota: La presente tabla presenta el plan de capacitación para el gad chaguarpamba.

15.9.CERTIFICADO DE ABSTRACT

CERTIF. N° 014- JG-ISIS-2022
 Loja, 21 de Octubre de 2022



El suscrito, Lic. Jordy Christian Granda Feijoo, Mgs., **COORDINADOR-DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO"**, a petición de la parte interesada y en forma legal,

C E R T I F I C A:

Que el apartado **ABSTRACT** del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera de las señoritas **MUÑOS BRICEÑO JULIANA ELIZABETH** y **PALADINES CARRERA LEYDI DIANA** estudiantes en proceso de titulación periodo Abril – Noviembre 2022 de la carrera de **TALENTO HUMANO**; está correctamente traducido, luego de haber ejecutado las correcciones emitidas por mi persona; por cuanto se autoriza la presentación dentro del empastado final previo a la disertación del proyecto.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

English is a piece of cake!

CENTRO DE IDIOMAS SUDAMERICANO
DIRECTOR

Lic. Jordy Christian Granda Feijoo, Mgs.
COORDINADOR-DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS

www.cis.edu.ec
 Matriz: Miguel Riofrio 156-26 entre Sucre y Bolívar

Nota: Certificado del centro de idiomas sudamericano del apartado abstract del proyecto de investigación

15.10. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL PROCESO

FASE 1

Ilustración 2 fotografía



Nota: fotografía realizando el proyecto

Figura27

Fotografía



Nota: Fotografía realizando el proyecto

FASE 2

: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Figura 28
Entrevista



Nota: entrevista al director de TTHH

Figura 29
Entrevista a los directivos



Nota: Evidencia fotográfica de la entrevista a la vicealcaldesa del Gad de Chaguarpamba.

Figura 30
Entrevista



Nota: La presente fotografía enfoca la entrevista y encuesta de los directivos.

SOCIALIZACIÓN

Figura 31
Evidencia de socialización



Nota: Socialización a los directivos del gad chaguarpamba.

Figura 32
Socialización de resultados



Nota: Socialización a los directivos del gad de Chaguarpamba

Figura 33
Registro de asistencia de socialización de resultados

REGISTRO DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN

Nombre de la institución: Gad Municipal Del Cantón Chaguarpamba
 Nombres de las estudiante: Muñoz Briceño Juliana, Paladines Carrera Leydi
 Fecha de inicio: 04 de octubre 2022
 Fecha de finalización: 04 de octubre 2022

Fecha	Cargo	Apellidos y Nombres	Firma	Observaciones
7/10/22	R. Ambiental	Wiliana Herrera		
04-10-2022	R. Ambiental	Gustavo Mora		
4/10/2022	R. Ambiental	Bonay Coadeg		
4/10/2022	T. Humana	Wilson Mora		
4-10-2022	Financiera	Maria Ayala		

Nota: Registro de asistencia de socialización a los directivos del gad de Chaguarpamba

ENTREGA DE RESULTADOS

Figura 34
Entrega de resultados al director de Talento Humano



Nota: *Entrega de resultados al director de Talento Humano*