



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS
MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR, APLICADO EN EL CANTÓN
BIBLIÁN”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES:

VIVIANA ISABEL NIVELÓ SUQUI

GIOVANNY MIGUEL YAURI SANTOS

DIRECTOR:

ING. MANUEL JESÚS VÉLEZ CRIOLLO

CUENCA-ECUADOR

2014



RESUMEN

El presente trabajo de investigación comprende el “Diseño de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar, Aplicado en el Cantón Biblián”, tiene como objetivo proporcionar una metodología de evaluación del desempeño por competencias 360, mediante la descripción de la organización de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar, el análisis de los conceptos de la evaluación del desempeño y la generación de resultados de la evaluación.

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron, conocer la organización de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar, proporcionar un diseño de evaluación del desempeño por competencias 360 para el personal administrativo de los mismos; y obtener resultados con la aplicación de la metodología, considerando el marco legal de la Ley Orgánica de Servicio Público que rige a este tipo de instituciones públicas.

La metodología de evaluación del desempeño del personal administrativo va a constituir un instrumento para aplicar en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, por contar con el enfoque de evaluación de los servidores públicos municipales conforme lo disponen las bases legales y las normativas vigentes.

PALABRAS CLAVES:

Evaluación, Desempeño, Talento Humano, Competencias, Modelo 360.



ABSTRACT

The present research work includes the "Design Performance Evaluation of Administrative Staff Municipal autonomous governments of the Province of Cañar, Applied in Canton Biblián", aims to provide a performance evaluation methodology 360 competency through the description of the organization of municipal autonomous governments of the Province of Cañar, analysis of the concepts of performance evaluation and the generation of evaluation results.

The results of the investigation allowed, know the organization of the Municipal Decentralized Autonomous Governments of Cañar Province, provide a performance evaluation design competency- 360 for administrative staff of the same, and get results with the application of the methodology considering the legal framework of the public Service Act governing such institutions.

The performance evaluation methodology administrative staff will be instrumental in implementing municipal autonomous governments, for having the assessment approach as municipal public servants have the legal basis and regulations.

KEYWORDS:

Evaluation , Performance , Human Resource , Skills , Model 360.



CONTENIDO

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO 1	15
MARCO INSTITUCIONAL DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 ORGANIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR	16
1.2.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	16
1.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	17
1.2.3 OBLIGACIONES	19
1.3 ACTIVIDADES O COMPETENCIAS	22
1.4 RECURSOS	23
CAPITULO 2	28
DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
2.1 GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
2.1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
2.1.2 DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29
2.1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30
2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	31
2.1.5 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	33
2.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	36
2.2.1 INTRODUCCIÓN	36
2.2.2 ASIGNACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	37
2.2.3 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA	39
2.2.4 ELECCIÓN DE LAS PERSONAS	40
2.2.5 LANZAMIENTO DEL PROCESO	41
2.2.6 RELEVAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	41



2.2.7 COMUNICACIÓN A LOS INTERESADOS	43
2.2.8 INFORMES	43
CAPÍTULO 3	47
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BIBLIÁN	47
3.1 ORGANIZACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE BIBLIÁN	47
3.1.1 ANTECEDENTES	47
3.1.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	48
3.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
3.1.4 RECURSOS.....	55
3.2 ESTADO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	57
3.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	57
3.2.2 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	60
3.2.3 INFORME DE RESULTADOS	60
3.2.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	68
CAPÍTULO 4	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
4.1.1 TEÓRICAS.....	70
4.1.2 METODOLÓGICAS	70
4.1.3 OPERATIVAS	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	75



Yo, Viviana Isabel Niveló Suqui, autora de la tesis “DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR, APLICADO EN EL CANTÓN BIBLIÁN”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, enero del 2014



Viviana Niveló
0105029615



Yo, Giovanny Miguel Yauri Santos autor de la tesis “DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR, APLICADO EN EL CANTÓN BIBLIÁN”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, enero del 2014

Giovanny Yauri
0301991246



Yo, Viviana Isabel Niveló Suqui, autora de la tesis “DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR, APLICADO EN EL CANTÓN BIBLIÁN”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, enero de 2014


Viviana Niveló
0105029615



Yo, Giovanny Miguel Yauri Santos, autor de la tesis “DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑA, APLICADO EN EL CANTÓN BIBLIÁN”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, enero del 2014

Giovanny Yauri
0301991246



DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza, ánimo y sabiduría que permitieron concluir mi carrera.

A mis padres Manuel y María, por darme apoyo incondicional, comprensión y el aliento para cumplir con una meta de mi vida.

A mi hermana Taty y mi sobrina Sofy, que hacen de mis días lo mejor de mi vida.

A mis amigos que de una u otra forma estuvieron apoyándome en este trayecto.

A una persona muy especial que siempre estuvo a mi lado.

Con mucho cariño,

Viviana



DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María por brindarme la sabiduría y la salud para poder terminar satisfactoriamente mi carrera universitaria.

A mis padres que con su apoyo y amor han estado incondicionalmente durante, toda mi vida, de igual forma a mis hermanos y mi nana por sus afectos, ayuda y motivación

A mis amigos, compañeros y demás personas que algún modo colaboraron y compartieron en mi vida universitaria

A mi compañera de tesis que con su ayuda y cariño ha contribuido a hacer realidad mi última etapa universitaria.

Muchas Gracias

Giovanny



AGRADECIMIENTO

A Dios porque sin sus bendiciones no hubiésemos terminado nuestra carrera universitaria y tampoco realizar nuestro trabajo de tesis.

A la Universidad de Cuenca, por abrirnos sus puertas y ayudarnos en nuestra formación profesional.

A nuestro Director de tesis, Ing. Manuel Vélez que con su paciencia y compromiso nos guió acertadamente para una exitosa culminación del trabajo de tesis.

Al GAD Municipal de Biblián en la persona de su Alcalde Dr. Bolívar Montero por facilitarnos las instalaciones e información necesarias para poder realizar de mejor manera la investigación.

Viviana y Giovanni



INTRODUCCIÓN

La carencia de aplicación de la metodología de evaluación del desempeño por competencias 360 de los servidores públicos, ha dificultado la obtención de resultados del rendimiento del personal administrativo de las instituciones públicas, hecho que motivó la realización del trabajo de tesis sobre el “Diseño de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar, Aplicado en el Cantón Biblián” mediante la metodología de evaluación del desempeño por competencias 360, para obtener resultados del rendimiento del personal administrativo.

El objetivo de la investigación aplicando métodos y técnicas, produjeron resultados para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo denominado “Marco institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar”, se describe la organización de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar, es decir sus antecedentes, estructura institucional, así como sus recursos y actividades que posibilitan el desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo “Diseño de una metodología de Evaluación del Desempeño”, se exponen los diferentes aspectos teóricos a tomarse en cuenta para la planificación, ejecución, procesamiento y la presentación de resultados de una evaluación de desempeño, planteándola de manera general, de tal modo que sirva para realizar la evaluaciones del desempeño del personal administrativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

El tercer capítulo “Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del GAD Municipal del Cantón Biblián”, se orienta a la aplicación de la metodología de la evaluación por competencias 360, conforme a los criterios establecidos en la LOSEP a fin de establecer el estado del desempeño por competencias del personal administrativo del GAD Municipal de Biblián.



Las principales fuentes bibliográficas utilizadas en la investigación fueron: ALLES Martha, 2008, “Desempeño por Competencias 360°”, Editorial Granica S.A., Argentina, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP); y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

La evaluación del desempeño es aplicable solo para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, que tengan características similares.



CAPITULO 1

MARCO INSTITUCIONAL DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR

1.1 ANTECEDENTES

Los municipios en general aparecen en la sociedad, en el siglo XII, en el imperio romano a raíz del proceso de unión de las monarquías europeas, con el fin de dar respuesta a las necesidades comunes de las familias que conformaban una sociedad y también atender los problemas que surgían diariamente entre sus habitantes. Su conformación no respondía a un ordenamiento jurídico, sino más bien territorial y sobre todo cultural, es en la antigua Roma donde aparecen como organizaciones jurídicas y el Imperio les dotó de cierto grado de autonomía para manejar los asuntos de sus vecinos.

En el Ecuador no existe información exacta del nacimiento de los municipios, pero se puede decir que ya existían tres municipios que eran denominados Departamentos, que eran: Quito, Guayas y Azuay; en esos años estos departamentos tenían una significativa importancia inclusive más que el Estado Central, debido a la influencia generada en los pueblos.

La provincia del Cañar se creó el 3 de noviembre de 1880 con la integración de Cañar y Azogues cantones ya creados en 1824 y 1825 respectivamente, luego se crean los 5 restantes cantones con los que hoy cuenta, como son: Biblián en 1944, La Troncal en 1983, El Tambo en 1991, Déleg en 1992 y Suscal en 1996.

A partir de 1830, la forma jurídica de los municipios ha sufrido modificaciones de acuerdo a las distintas constituciones expedidas desde este año; y también bajo las leyes que regían específicamente a los municipios. Es así que en los últimos años se conocían como ilustre municipalidad a estas entidades; a raíz de la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM) expedida en el año 2001 que definía a los municipios como: *“El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y*



en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.”¹

Con la redacción de la nueva Constitución, en el año 2008, las municipalidades adquirieron nuevas denominaciones; pasándose a llamar Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales; y que son regulados por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, que entra en vigencia en octubre de 2010; el mismo que lo define así *“Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva”²*

Cada uno de los Cantones cuenta con su Gobierno autónomo Descentralizado Municipal, que es la denominación más apropiada para referirse a la institución. A su vez estos se subyacen a las leyes, principalmente a las de la Constitución, del COOTAD y a sus propias leyes y ordenanzas emitidas de acuerdo a sus características particulares.

1.2 ORGANIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR

1.2.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Cabe resaltar que la misión, visión y estrategias, de los Gobierno Autónomos Descentralizados no está explícitamente establecidas, sin embargo se puede deducir estos, por los fines y objetivos que si están determinados tanto en la Constitución como en el COOTAD.

En este contexto, los GAD's Municipales de la provincia del Cañar, tienen como misión *“la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Están integrados por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.”³*

¹ Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 1.

² Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Art. 53.

³ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Art. 28.



“El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado municipal se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;*
- b) De ejecución y administración; y,*
- c) De participación ciudadana y control social.”⁴*

Además los Gobiernos Autónomos Descentralizados se regirán por los siguientes principios:

- *“Unidad*
- *Solidaridad*
- *Coordinación y Corresponsabilidad*
- *Subsidiariedad*
- *Complementariedad*
- *Equidad Interterritorial*
- *Participación Ciudadana*
- *Sustentabilidad del Desarrollo”⁵*

De acuerdo a esto cada cantón se acoge a las disposiciones antes mencionadas, sin embargo de acuerdo a la realidad geográfica, económica y social de cada cantón, se realiza el pensamiento estratégico recogiendo cada uno de estos aspectos, y también aspectos particulares para adecuarlos de mejor manera a las necesidades que se suscitan en cada uno de los cantones.

1.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de los GAD's Municipales de la provincia del Cañar muestra los órganos que conforman la entidad, describiendo sus funciones y actividades, así

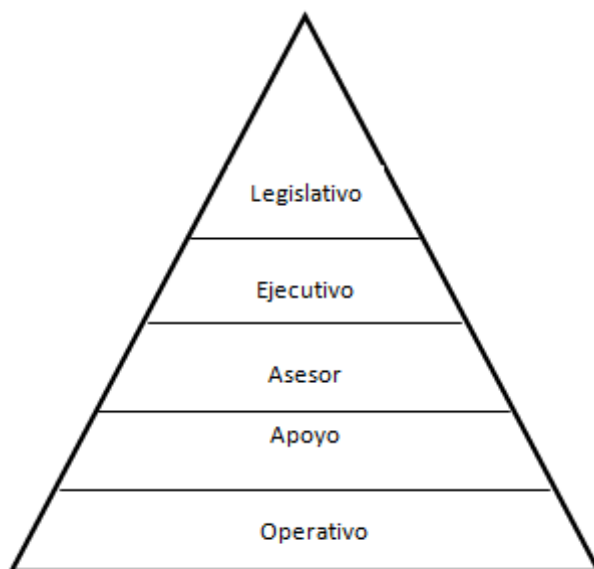
⁴ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Art. 29.

⁵ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Parte Introductoria, Sección: Objetivos



como la jerarquización de cada uno de los niveles que actúan en conjunto para obtener el resultado final, que son los servicios ofrecidos por la institución.

Los Niveles Jerárquicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en forma general, según el COOTAD y las Decisiones de los alcaldes, en la Provincial del Cañar son:



NIVEL LEGISLATIVO, que determina las políticas en las que se sustentarán los demás niveles para alcanzar los objetivos. Su competencia se muestra en actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

NIVEL EJECUTIVO, el alcalde es la principal autoridad del nivel ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal, que orienta y ejecuta la política propuesta por el proceso legislativo; le corresponde tomar las decisiones, difundir las instrucciones a los demás niveles a su cargo y hacer que cumplan sus actividades. Es el encargado de organizar y controlar el cumplimiento eficaz y adecuado de las diferentes actividades y productos. De acuerdo a lo dispuesto en el Art. 60 literales h; i, del [COOTAD 2010], también le corresponde, respectivamente: «Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo



y las correspondientes obras públicas» y, «Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal».

NIVEL ASESOR, que corresponde al ámbito de asesoría o de ayuda a los demás niveles. Su relación es implícita con respecto a los procedimientos operativos. Sus acciones se concretan a través del Nivel Ejecutivo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Nivel Asesor.

NIVEL DE APOYO, es el que da ayuda tanto técnica como administrativa, de manera suplementaria a los demás Niveles.

NIVEL OPERATIVO, que es el encargado de la ejecución de las actividades de los distintos productos y servicios que se ofrecen a los clientes es decir a la sociedad en general; es el nivel delegado para cumplir directamente con los objetivos y fines del GAD municipal, ejecutando lo dispuesto por el Nivel Ejecutivo, en cuanto tiene que ver a planes de desarrollo, proyectos y programas, establecidos en las políticas institucionales. Todos estos servicios lo tienen que hacer optimizando los recursos y así dar el valor agregado a los productos y servicios.

1.2.3 OBLIGACIONES

Las obligaciones establecidas para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, de acuerdo con el Art. 54 del COOTAD [2010: p. 39], son las siguientes:

- “ a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;



- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención



- en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
 - l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
 - m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
 - n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
 - o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
 - p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
 - q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
 - r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
 - s) Las demás establecidas en la ley.”

Todos estos literales se aplican de acuerdo a los diferentes procesos y actividades, generales y particulares de cada uno de los GAD's de la Provincia del Cañar.



1.3 ACTIVIDADES O COMPETENCIAS

Las actividades de los Gobiernos Autónomos descentralizados Municipales, conforme al Art. 55 del COOTAD [2010: p. 41], son las siguientes:

- “a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;



- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.”

Los GAD's Planifican, Organizan, Ejecutan, controlan y evalúan cada una de estas actividades para verificar que vayan en beneficio de la sociedad.

1.4 RECURSOS

Los recursos con los que cuentan los GAD's municipales, son los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; los mismos que son entregados por el Estado, de acuerdo a la ley y necesidades que cada uno de estos requiera. .

Recursos Económicos

Los recursos económicos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, según el COOTAD [2010] dice lo siguiente: “La Constitución determina que la transferencia de los recursos económicos para los gobiernos locales se realizará de manera predecible, directa, oportuna y automática y que no existirá transferencia de competencias sin el correspondiente traslado de recursos, y viceversa.

Con el apoyo de expertos matemáticos de las universidades del país y de los gremios de las autoridades locales, se elaboró un informe que llevó a la decisión de trabajar un nuevo modelo denominado A+B, que consiste en una fórmula de reparto del monto de las transferencias, que divide la distribución en dos tramos:

1.- Tomando como base el año 2010, se repartirá un tramo igual al entregado a los gobiernos autónomos en este año, el mismo que comprenderá todas las leyes generales y especiales existentes (total 19) a favor de los gobiernos descentralizados.

2.- El monto excedente se repartirá utilizando la fórmula de aplicación de cada uno de los criterios constitucionales y de acuerdo con una ponderación definida por la comisión, que se modificará después de dos años, con la actualización de la



información originada en el censo de población y vivienda 2010 y con la información que deberán entregar los organismos pertinentes.

El resultado es un modelo que establece el crecimiento anual de las transferencias a los gobiernos autónomos en dos velocidades, la una para los gobiernos autónomos descentralizados con mejores condiciones de desarrollo territorial y la otra para los gobiernos con menores condiciones de desarrollo territorial. La aplicación de esta lógica a través de los años producirá el efecto esperado de alcanzar la provisión de una canasta de bienes y servicios públicos, independientemente de la localización de las personas.

El desarrollo de la fórmula de distribución de estos recursos se hace con estricto apego a las disposiciones constitucionales y al principio de equidad territorial en la asignación de los recursos: el tamaño de la población; la densidad poblacional, el índice de necesidades básicas insatisfechas, logros en el aumento del nivel de vida, capacidad fiscal, esfuerzo administrativo, la distribución de estos recursos se realizará asignando el 50% en partes iguales a todos los gobiernos autónomos y el otro 50% en base a la relación entre los gastos corrientes y gastos de inversión de cada uno de ellos y cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan de Desarrollo del GAD.

Por otra parte, se desarrollan de manera clara las otras dos fuentes de financiamiento dispuestas por la Constitución: (i) la generación de recursos propios potestades tributarias específicas y (ii) el endeudamiento de los gobiernos subnacionales (límites y mecanismos).

De igual forma, se mantienen de forma clara y explícita los recursos provenientes de las leyes 010 y 047.”

Recursos Financieros

Según el COOTAD [2010], los recursos financieros de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se clasifican en: Impuestos municipales, Tasas y Contribuciones Especiales.



[Art. 491: p. 187] “Clases de impuestos municipales.- Sin perjuicio de otros tributos que se hayan creado o que se crearen para la financiación municipal o metropolitana, se considerarán impuestos municipales y metropolitanos los siguientes:

- a) El impuesto sobre la propiedad urbana;
- b) El impuesto sobre la propiedad rural;
- c) El impuesto de alcabalas;
- d) El impuesto sobre los vehículos;
- e) El impuesto de matrículas y patentes;
- f) El impuesto a los espectáculos públicos;
- g) El impuesto a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos;
- h) El impuesto al juego; e,
- i) El impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales.”

[Art. 568: p. 212] “Servicios sujetos a tasas.- Las tasas serán reguladas mediante ordenanzas, cuya iniciativa es privativa del alcalde municipal o metropolitano, tramitada y aprobada por el respectivo concejo, para la prestación de los siguientes servicios:

- a) Aprobación de planos e inspección de construcciones;
- b) Rastro;
- c) Agua potable;
- d) Recolección de basura y aseo público;
- e) Control de alimentos;
- f) Habilitación y control de establecimientos comerciales e industriales;
- g) Servicios administrativos;
- h) Alcantarillado y canalización; e,
- i) Otros servicios de cualquier naturaleza.”

[Art. 577: p. 213] “Obras y servicios atribuibles a las contribuciones especiales de mejoras.- Se establecen las siguientes contribuciones especiales de mejoras por:



- a) Apertura, pavimentación, ensanche y construcción de vías de toda clase;
- b) Repavimentación urbana;
- c) Aceras y cercas;
- d) Obras de alcantarillado;
- e) Construcción y ampliación de obras y sistemas de agua potable;
- f) Deseccación de pantanos y relleno de quebradas;
- g) Plazas, parques y jardines; y,
- h) Otras obras que las municipalidades o distritos metropolitanos determinen mediante ordenanza, previo el dictamen legal pertinente”

De los rubros mencionados anteriormente, se presenta la información de los recursos generados por Impuestos, Tasas y Contribuciones Especiales, de los cantones de la provincia del Cañar; se presenta los siguientes datos referentes a los recursos antes mencionados, de los 4 principales cantones:

- En Azogues, en el año 2012, según el presupuesto del GAD municipal, se disponía de \$20.530.192,60, por concepto de ingreso de impuestos, tributos y transferencias del Gobierno Central; mientras que para el 2013 se proyectó un ingreso de \$26.357.224,82, por el mismo concepto.⁶
- En Cañar, en el año 2011, disponían de \$14.777.643,74, en el presupuesto del GAD municipal, por concepto de ingresos totales.⁷
- En La Troncal, por concepto de ingresos totales, según el presupuesto del año 2011, se disponía de \$10.077.944,06; y en el año 2012, hasta los dos primeros cuatrimestres se disponía de \$9.673.247,22 por este mismo concepto.⁸
- En Biblián, por concepto de ingresos totales; en el año 2010, según el presupuesto se disponía de \$3.342.346,08; y para el año 2011 se disponía de \$5.800.691,76 por el mismo concepto.⁹

⁶ Archivos del GAD Municipal del cantón Azogues.

⁷ Archivos del GAD Municipal del cantón Cañar.

⁸ Archivos del GAD Municipal del cantón La Troncal.

⁹ Archivos del GAD Municipal del cantón Biblián.



Se considera a los principales cantones de la provincia ya que cuentan con más rubros de ingresos, que los generales establecidos por la ley; y se presenta la información más actual, con la que cuentan cada uno de estos cantones.

Con respecto a los demás recursos con los que cuenta los GAD's municipales, es decir, los recursos humanos, tecnológicos y materiales, se obtienen de los presupuestos anuales elaborados por los GAD's Municipales y que son aprobados por el Estado, para la complementación de todas las actividades y estas den mejores resultados para el objetivo social para el cual fueron creados.



CAPITULO 2

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1 GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 0.2

Daremos a conocer las características de la evaluación del desempeño, para ampliar el marco teórico en la que basaremos la investigación, incorporando conceptos y procedimientos de acuerdo al tipo de institución en la que se realizará el estudio.

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, a través de los tiempos, siempre ha existido; desde que una persona tiene bajo su mando a otra, el trabajo del empleado fue evaluado en función de la relación costo-beneficio; así como también los métodos formales de evaluación, no son nuevos ya que en la Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, usaba un sistema que incluía informes y reportes de actividades para definir el nivel potencial que tenían los predicadores jesuitas que impartían la religión en el mundo.

En 1842, el servicio público de Estados Unidos introdujo un método de reportes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880 el ejército estadounidense utilizó el mismo método, y en el año 1918, la empresa General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

No fue sino hasta la Segunda Guerra mundial, que las organizaciones utilizaron masivamente la evaluación del desempeño en sus empleados; sin embargo consistía solo en una comparación de la maquina con el hombre y se soslayaba elementos principales de una verdadera evaluación exclusivamente basada en el talento humano.

A medida que el talento humano se convertía en el factor más importante de la organización, La evaluación del desempeño comenzó a ser utilizada como instrumento para guiar políticas y medidas de retroalimentación para elevar el desempeño de los trabajadores que no cumplían los niveles estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como idóneos a las personas que se



desenvolvían de manera eficiente en su puesto de trabajo también las que no cumplieron con los estándares normales, fueron cesados de sus puestos por no cumplir los requisitos.

Finalmente, en la actualidad toda organización ya sea de orden público o privado, tienen establecido la forma de evaluar a sus colaboradores, de igual forma se han desarrollado distintos métodos para evaluar, de acuerdo al tipo de organización, a la actividad que ejerce, al número de personas con las que cuenta y demás aspectos que deben acoplarse al método seleccionado para la aplicación.

2.1.2 DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desempeño futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.”¹⁰

Según la LOSEP, la 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.*”¹¹

Entonces podemos decir que la evaluación del desempeño es una herramienta que nos permite saber el grado de cumplimiento de todas y cada una de las actividades encomendadas a los diferentes empleados y trabajadores. Con la información obtenida de esta herramienta, los altos mandos podrán tomar acciones correctivas en caso de ser necesario o impulsar un mejor desarrollo de las actividades que se

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, 2007⁸, “Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones”, Edit. Mc Mc-Graw Hill Interamericana, México

¹¹ Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Art. 76.



estén cumpliendo a cabalidad; para fomentar resultados más beneficiosos para la organización y todos sus elementos.

En el ámbito de las instituciones públicas del Ecuador, se puede decir que la regulación de la evaluación del desempeño, se basa en normas de objetividad, tomando en cuenta los aspectos más importantes de cada uno de los puestos a ser evaluados; en un marco de transparencia y responsabilidad.

2.1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no solo debe basarse en la opinión del jefe respecto al comportamiento del empleado, es necesario contar con diversos puntos de vista, para darle a este instrumento una mejor utilidad.

La retroalimentación es uno de los objetivos de la evaluación del desempeño. Con esta conseguimos devolverle al empleado el resultado de dicha evaluación y dialogar, de esta manera, los aspectos a mejorar, los cambios a implementar y resaltar las fortalezas del mismo.

Podemos decir que la evaluación del desempeño es un medio o herramienta para alcanzar mejores resultados del Talento Humano de una organización; para lograr este objetivo se tiene objetivos parciales que son:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Entrenamiento.
- Incentivo Salarial.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Estimación del potencial del empleado.
- Promociones.
- Mejoramiento de las relaciones humanas.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Feedback (retroalimentación) de información al individuo evaluado” ¹²

¹² BOLIG, Georgina, ALZUGARAY, Carolina, 2008¹, “Administración de Recursos Humanos 2: utilizando Microsoft Excel”, Edit. OmicromSystem S.A., Argentina.



La elección del mejor método de evaluación, así como una buena aplicación de la misma dará resultados muy beneficiosos, en los objetivos de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo. De esta forma, con este medio de evaluación, ganan todos sus elementos, desde el personal evaluado, el evaluador y la misma organización, ya que se podrá ser más competitivo a base del buen desempeño del Talento Humano.

Los objetivos de la Evaluación del Desempeño, según la LOSEP, en el Art. 79, dice: *“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.”*

2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se divide en dos partes: análisis del rendimiento (objetivos) y análisis del desempeño en función de competencias, las mismas que se basan en comportamientos y su frecuencia.

Evaluación por Objetivos

“Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa, representada por su jefe o director de área responsable”¹³

La administración de desempeño por objetivos, permite a la empresa, evaluar al empleado en base a los objetivos o indicadores que debe cumplir en un determinado tiempo, de acuerdo a los requerimientos de su puesto, y la consulta con sus superiores. Estos objetivos, son el resultado de una Planeación Estratégica anual y corresponden al desempeño individual del empleado.

¹³ ALLES Martha, 2008, “Desempeño por Competencias 360°”, Editorial Garnica S.A., Argentina. Pág. 38.



Evaluación por Competencias

Para hablar de la evaluación del desempeño por competencias, empezaremos definiendo que son las competencias.

Según Martha Alles, “*Las competencias*, hacen referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Además podemos citar la definición de Spencer & Spencer que dice “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en el trabajo o situación”

Podemos decir que las competencias son las actitudes, aptitudes, destrezas, habilidades que deben tener las personas para realizar las actividades, dependiendo del puesto que ocupe. Cabe resaltar que una buena práctica de las competencias, incidirán en el resultado de manera beneficiosa tanto para conseguir objetivos globales como personales.

Es así que al establecer estándares a los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño, nos permitirá tener una evaluación efectiva de cada una de las actividades que constituya el puesto de trabajo, permitiéndonos así tener resultados concretos y reales sobre el verdadero aporte del personal, para ser comparados con los parámetros definidos en cada perfil, del Manual de Gestión por Competencias.

Dependiendo de la función principal que desempeñe la organización en la sociedad, tendrá diversas actividades que desarrollen, tanto sus trabajadores como empleados. Por la naturaleza de cada una de estas actividades se debe definir la manera más óptima para llevar a cabo una evaluación. El método de evaluación del desempeño parte de la base de las políticas del Talento Humano, y éstas son determinadas por la organización. Es por esta razón que las mismas varían de una institución a otra y cada una desarrolla para sí, su propio sistema para evaluar a sus empleados.



2.1.5 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Hay tres métodos de evaluación del desempeño por competencias, los mismos que siguen un procedimiento similar, diferenciándose por el número de evaluadores. Dependiendo de las necesidades y/o recursos de la empresa se elegirá y aplicará el método más conveniente. En el caso de los GAD's municipales, cualquiera de estos métodos sería apto para su aplicación, se recomendaría empezar por las evaluaciones básicas y tratar de llegar a una evaluación más amplia y profunda, es decir lo ideal sería utilizar un esquema de evaluación del desempeño de 360, debido a que el objetivo fundamental es el desarrollo de las competencias del personal administrativo.

Evaluación 90°:

Esta evaluación por lo general se da de manera implícita, debido a que siempre se evalúa ya sea de manera formal o informal el desempeño de un empleado por parte de su jefe o superior directo; de esta manera el jefe califica a su subordinado de acuerdo a su comportamiento y le otorga una calificación subjetiva.

“La evaluación de 90 grados es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.”¹⁴

Una evaluación de 90° es una herramienta, en la cual la persona es evaluada por:

- Por si misma (Auto evaluación)
- Jefe Directo

¹⁴ VARELA, Jhonny, 2011, “Diseño del subsistema de Evaluación por Competencias para la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) Oficina Central”, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.

Evaluación 180°:

“La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel subordinados (colaboradores).”

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación del desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.”¹⁵

Existen dos tipos de evaluación 180°:

- Evaluación de 180° simple, 5 planillas (auto evaluación, jefe directo y pares)
- Evaluación de 180° amplia, 9 planillas (auto evaluación, jefe directo, jefe del jefe, pares y clientes)

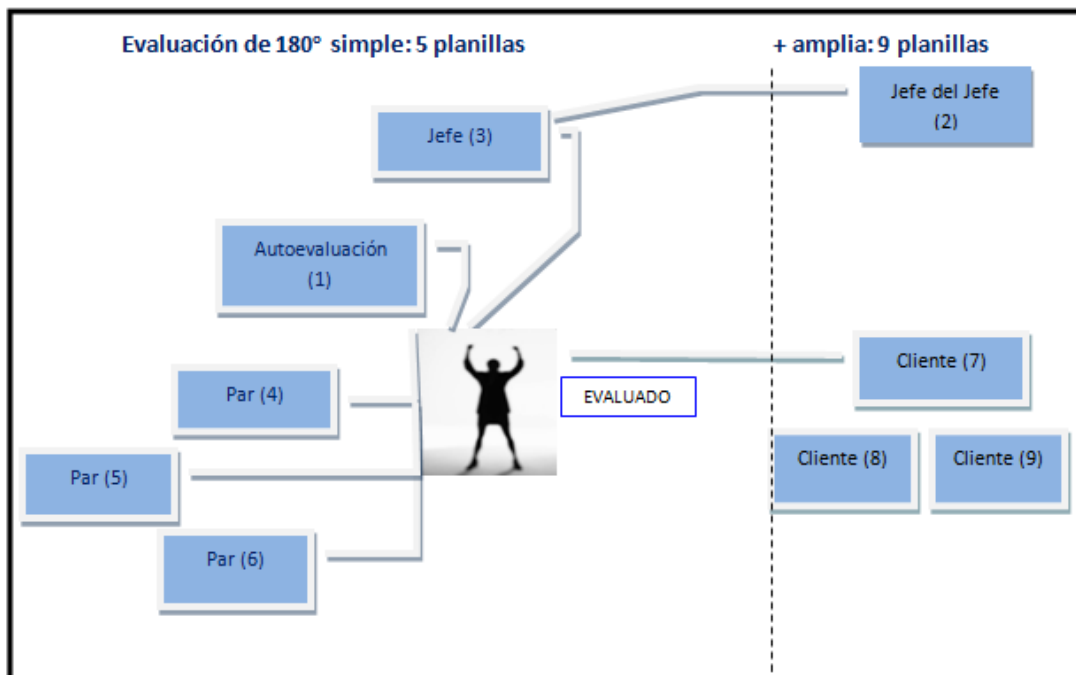


Grafico 1: Esquema de los tipos de evaluación 180°
Fuente: Autores

¹⁵ ALLES Martha, 2008, “Desempeño por Competencias 360°”, Editorial Garnica S.A., Argentina. Pág. 205.



Evaluación 360°:

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe como en un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.”¹⁶

De esta manera se puede concluir que: mientras más puntos de vista se tenga para evaluar a una persona es más fácil tener resultados verdaderos; sin embargo las características de cada empresa, sus necesidades y sus recursos hacen que no siempre sea posible aplicar un método con varios actores; entonces se elige el método adecuando a los rasgos particulares de cada organización.

Existen dos tipos de evaluación 360°:

- Evaluación 360° amplia, 8 planillas (auto evaluación, jefe directo, pares y colaboradores)
- Evaluación 360° amplia, 12 planillas (auto evaluación, jefe directo, jefe del jefe, pares, clientes y colaboradores)

Gráficamente se representan los tipos de evaluación de la siguiente manera:

¹⁶ ALLES Martha, 2008, “Desempeño por Competencias 360°”, Editorial Granica S.A., Argentina. Pág. 149.

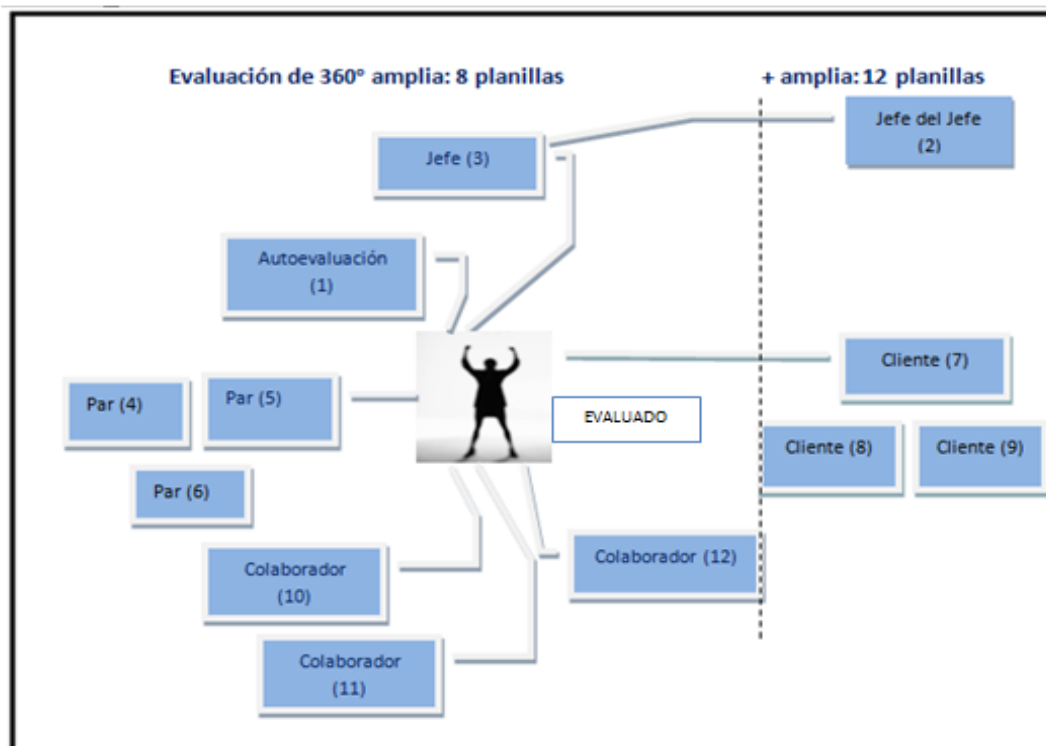


Grafico 2: Esquema Tipos de evaluación 360°
Fuente: Autores

2.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

2.2.1 INTRODUCCIÓN

Antes de describir el proceso de evaluación del desempeño por competencias, debemos elegir el método que vamos a desarrollar y a su vez detallar sus aspectos más importantes.

El método que elegimos para este trabajo, es la evaluación por competencias 360 grados, debido a que se caracteriza por ser un método justo y eficaz, el cual permite que la actuación de los empleados sea considerado por su entorno y que los evaluadores seleccionados califiquen de acuerdo a factores de comportamiento observables. De esta manera al tener varias perspectivas de evaluación, no solo el jefe se beneficia sino todas las personas que intervienen en el proceso de la evaluación.



Quizás lo más significativo de este método es que la evaluación lo hacen personas que están en el medio del evaluado, es decir ya no se utiliza el modelo clásico jefe-empleado sino que se recolecta información más cercana a la persona, tanto horizontal como verticalmente de acuerdo al nivel jerárquico de la organización. Con esto se complementa las iniciativas administrativas de calidad total hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos de trabajo que conforman el medio en el que se desenvuelve el empleado.

El marco teórico permite aplicar efectivamente el método de evaluación del desempeño 360, en los GAD's municipales de la provincia del Cañar, puesto que se cumple con la mayoría de los requisitos para ponerla en marcha; al ser entidades del sector público se realiza leves modificaciones para adecuarlas a su organización, y sobre todo a las leyes vigentes como es el caso de la LOSEP. Cualquiera sea el caso es necesario realizar ajustes para adecuar el método a la empresa para su aplicación.

Pese a que lo ideal para efectuar una evaluación del desempeño de 360, es tener el mayor número de actores o evaluadores posibles, emplearemos únicamente el tipo de evaluación de 8 planillas, debido a las limitaciones en costos y tiempo; sin embargo este método es igualmente efectivo y cuenta con la ventaja de que no sale información fuera de la institución.

2.2.2 ASIGNACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Según **Martha Alles**¹⁷, las competencias se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** Son aquellos comportamientos básicos que todos los colaboradores de la organización deben poseer. Estas reflejan valores o conceptos lijados a la estrategia.
- **Competencias específicas gerenciales:** Se aplican a ciertos grupos de personas según el rol que desempeñan que puede ser niveles gerenciales y /o de supervisión.
- **Competencias específicas por áreas:** Se aplican en función de las necesidades de las diferentes áreas de la empresa.

¹⁷ ALLES, Martha, Diccionario de Comportamientos. La Trilogía (Tomo 2). Editorial Buenos Aires, Granica 2009



Otra clasificación de las competencias, está dada por Juan Aranda Vergara, que lo define así:

TIPOS DE COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS Y EJEMPLOS
BÁSICAS	Son los elementos mínimos para conseguir ingresar y mantenerse en un rol productivo Ej. Leer, escribir, calcular.
CONDUCTUALES	Habilidades y destrezas metodológicas y sociales transversales que son diferentes de un alto desempeño Ej. Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cambio, etc.
TÉCNICAS	Describen una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados Ej. Tomar una muestra de sangre, conducir un auto
DE GESTIÓN	Competencia transversal y transferible, asociada a las funciones a funciones propias de gestión. Ej. Planificar a largo plazo, Negociar, Controlar Procesos. Etc.

Cuadro: Tipos de Competencias

Fuente: Gestión de Talento Humano: El Enfoque de Competencias Laborales, Juan Aranda Vergara, 2013

Entonces en este paso del proceso de evaluación se identifica o señala las diferentes competencias que tienen cada uno de las y los empleados, las mismas que están predeterminados por la organización de acuerdo a la actividad desarrollada; estas deben ser cardinales que engloba toda la empresa y las específicas según el puesto o cargo ocupado.

Además se debe fijar los distintos grados; al igual que las competencias, los grados se definen a través de frases explicativas, de manera general así:

- Nivel A: Alto
- Nivel B: Bueno, por encima del estándar
- Nivel C: Mínimo requerido para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se lo considerara competente para el puesto.
- Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.



Ejemplo de una competencia con sus grados:¹⁸

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
INICIATIVA Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

Finalmente se debe tener los niveles para una competencia, los mismos que están determinados por la empresa en su **Manual de Funciones de Gestión por Competencias**, para cada uno de los puestos que componen la organización. Por lo general dependiendo de los puestos se requiere en mayor o menor grado o nivel de competencia.

2.2.3 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

Luego de tener las competencias así como sus respectivos grados, aquí se procederá a elaborar el soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360. A continuación se presenta un ejemplo de un formulario que sirve para la evaluación 360.

¹⁸ ALLES, Martha, 2008, Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.



Evaluación del Desempeño por Competencias 360

Evaluado:
Cargo:
Fecha:

AUTOEVALUACIÓN

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollado
Competencias cardinales					
Integridad					
Liderazgo					
Empowerment					
Competencias específicas					
Adaptabilidad al cambio					
Trabajo en equipo					
Orientación al cliente					

Grafico 3: Formulario de Evaluación 360°
Fuente: Autores

Como se nota en el grafico 3, para la aplicación de la evaluación de 360 se utiliza únicamente las competencias cardinales o generales y las específicas para la aplicación debido a que la metodología requiere solo estas dos e incluso se puede realizar solo con las cardinales en el caso que la institución no tenga definidas las específicas.

2.2.4 ELECCIÓN DE LAS PERSONAS

Primeramente se puede decir que deben ser personas que de algún modo, tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder valorar sus competencias. De esta manera dará lugar a comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores o en este caso evaluadores.

Entonces, se definen a las personas que van a intervenir en el proceso de evaluación 360; es decir las personas evaluadas y evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es preciso subrayar que estas evaluaciones son de carácter anónimas, y las mismas deben ser elegidas por el evaluado.



Si bien es cierto, para la mejor obtención de resultados se debe contar con el número de personas que indica el esquema de evaluación de 360; es posible implementar el método en el caso de no haber el número suficiente de evaluadores, ya que no alteraría la esencia del proceso. Además el método puede quedar como ejemplo para otras empresas que cuenten con el número necesario o incluso más actores.

2.2.5 LANZAMIENTO DEL PROCESO

Una vez elaborado el formulario y determinado los actores, se procede a aplicar las evaluaciones. Aquí se puede dar algunas recomendaciones para el buen desarrollo de la evaluación.

- El departamento de Talento Humano, debe revisar y definir el formulario y se encarga de proveer la cantidad necesaria según la cantidad de evaluados y evaluadores. Se recomienda imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- Talento humano debe entregar los formularios respectivos, que deben estar con los datos correspondientes e instrucciones para cada uno de los evaluados.
- El evaluado debe conservar su autoevaluación y entregar los demás formularios a los evaluadores que ha seleccionado. Para evitar errores se puede identificar los formularios por la relación del evaluador por el evaluado, por ejemplo: Jefe, par, colaborador, etc.
- Los evaluadores al completar sus formularios deben entregarlos a Talento Humano.

En el caso de evaluaciones externas, todas las recomendaciones anteriores así como los primeros pasos del proceso de evaluación deben ser realizados por un Consultor Externo en colaboración con el departamento de Talento Humano.

2.2.6 RELEVAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Se procede a levantar y procesar los datos obtenidos de los distintos formularios, llenados tanto por evaluados como por evaluadores, esto lo debe realizar el departamento de Talento Humano de manera confidencial. Este proceso debe



generar confianza para todos los involucrados, por lo que se debe considerar alguna ayuda externa de la empresa para procesar los datos, como sabemos este trabajo está destinado para una evaluación interna de la empresa.

En el caso de que la evaluación sea externa es decir por otro ente fuera de la organización como siempre ocurre en empresas públicas, se deberá obligatoriamente llevar todo el proceso de evaluación por terceros para asegurar total confianza en los resultados y sean totalmente objetivos.

Operativamente, luego de haber obtenido las planillas, se procede a su procesamiento a través de medios digitales que permitan realizar numerosos gráficos y análisis; los más frecuentes son comparativos:

- Requerido (dado por el Manual de Funciones de Gestión por Competencias) versus evaluación de 360 grados, es decir tomando en cuenta todas las evaluaciones.
- Autoevaluación versus la opinión de los pares.
- Autoevaluación versus la opinión de los colaboradores.
- Autoevaluación versus la opinión de los jefes o un nivel superior.

A continuación se presenta un ejemplo:



EVALUADORES	COMPETENCIAS CARDINALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
	LIDERAZGO		ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	100	75	75
Par 1	75	100	50	75
Par 2	50	100	50	75
Par 3	100	100	75	75
Pares	75	100	58,33	75
Jefe	75	100	75	75
Colaborador 1	100	100	75	75
Colaborador 2	100	100	50	75
Colaborador 3	75	100	75	75
Colaboradores	91,67	100	66,67	75
Nivel 360	85,42		68,75	
Nivel Requerido		100		75

**Tabla 1: Ejemplo Tabla comparativa de las evaluaciones 360°
Fuente: Autores**

2.2.7 COMUNICACIÓN A LOS INTERESADOS

Luego del procesamiento de la información, se dará a conocer a cada uno de los participantes los resultados que se obtuvieron en el proceso de evaluación, esta debe ser personal, para recibir las primeras impresiones de los evaluados antes de realizar el informe final.

2.2.8 INFORMES

Existen dos tipos de informes, uno que se hace al evaluado y otro global sobre el conjunto de personas evaluadas para el directorio.

Informes de Resultado a cada Evaluado

Aquí se elaborara, un informe único de la evaluación 360 por cada persona evaluada, que será entregado personalmente al implicado. Este informe debe ser claro con un resumen concreto de la metodología utilizada y gráficos ilustrativos del resultado. Además se debe adicionar unas recomendaciones cortas de las competencias que se deben mejorar.

A manera de ejemplo se muestra el siguiente gráfico:

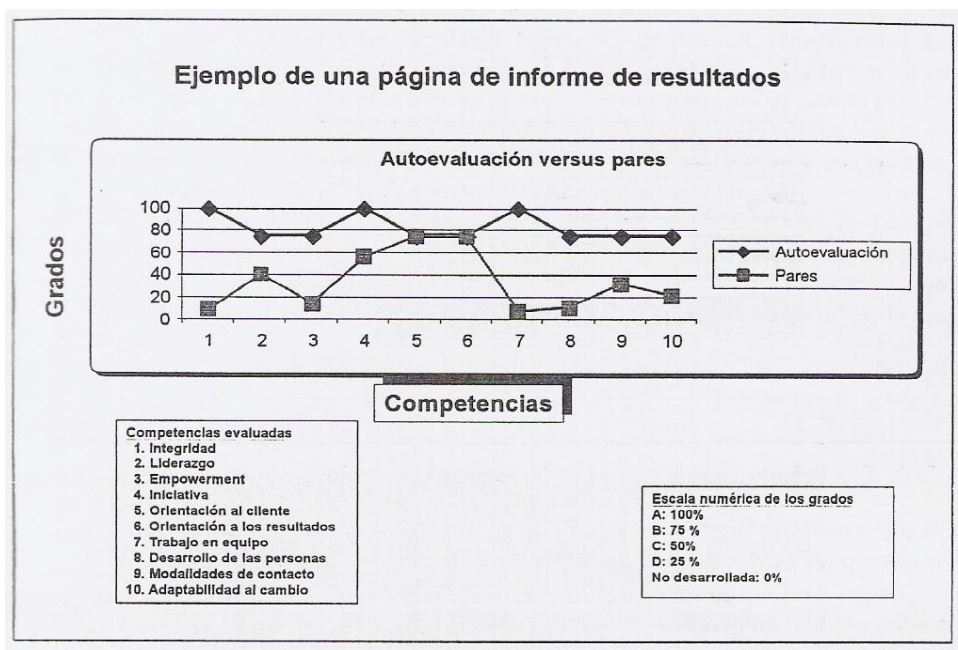


Grafico 4: Ejemplo de una página de informe de resultados al evaluado
Autora: Martha Alles, Desempeño por competencias Evaluación de 360

Informe de Resultados al Directorio

Es el informe que se da al Directorio, es decir el informe final, global y consolidado de todas las evaluaciones de 360 en relación a las competencias cardinales.

Además cabe resaltar que a más de la metodología usada en la evaluación del desempeño, se tomará en cuenta lo que dice la LOSEP dentro del subsistema de evaluación del desempeño, debido a que es aplicada en el Sector Público.



La LOSEP en su Art. 78, da a conocer la Escala de Calificaciones para la evaluación, la misma que dice lo siguiente: “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. ”

Así mismo la LOSEP, se refiere a los Efectos de la evaluación, en el 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”.

Con el fin de adecuar la Escala de Calificación dada por la LOSEP, con la Escala Numérica de los Grados establecida en la evaluación de desempeño por competencias 360, de Martha Alles, se procederá a establecer la siguiente relación:

GRADOS	ESCALA CALIFICACIÓN LOSEP	ESCALA DE RELACIÓN GRADOS-LOSEP
A = 100%	EXCELENTE	5
B = 75%	MUY BUENO	4
C = 50%	SATISFACTORIO	3
D = 25%	REGULAR	2
NO DESARROLLADO = 0%	INSUFICIENTE	1

Para el Resultado se considera el inmediato superior en caso de puntuaciones medias.



CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BIBLIÁN

3.1 ORGANIZACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE BIBLIÁN

3.1.1 ANTECEDENTES

En épocas antiguas, Biblián estaba habitada por los Cañaris, en donde el Cacique llamado "Burgay-Mayus" era su líder máximo, este mantenía batallas con el Cacique Puézar de la tribu de Peleusí que habitaba en lo que hoy es Azogues; mientras que tenía amistad con las tribus de HATUN CAÑAR, con quienes realizaban transacciones comerciales. Se cree que la primera población de Biblián fue levantada en el caserío San Antonio, que es el límite urbano del cantón en la actualidad.

A la llegada de los españoles se sabía que la habían bautizado como Bivilac, que quiere decir "Camino tortuoso", en la época de la colonia su población emigra a donde hoy en día es Azogues, y en 1825 se acepta la creación del cantón Azogues con las parroquias de Déleg, Taday, Biblián y Chuquipata.

Luego de que en 1914, surgió la aspiración de elevar de categoría a Biblián, no fue sino hasta el 1 de agosto de 1944, que adquirió el nombramiento de un cantón más de la provincia del Cañar, la misma que fue decretada en el segundo periodo presidencial de José María Velasco Ibarra. Además se designó como primera autoridad del cantón al Jefe Político Tomás Sacoto Merchán, quien presidió el Comité Pro cantonización de Biblián.

En la actualidad el cantón cuenta con una parroquia urbana denominada Biblián, donde se encuentra su núcleo político y administrativo, así también tiene cuatro parroquias rurales que son Jerusalén, Nazón, Sageo y Turupamba. La agricultura y ganadería son las principales fuentes de ingresos de sus habitantes, así como también su desarrollo se ha basado en las remesas de los migrantes oriundos del cantón.



Según el censo del 2010, la población es de 20.817 habitantes, de los cuales 11.624 son mujeres y los restantes 9.193 son hombres.

En cuanto a su administración, la entidad municipal que es presidida por el Alcalde desarrolló sus actividades de acuerdo al progreso de la sociedad biblianense y también a las leyes vigentes de cada época de su vida cantonal, siendo denominada mayoritariamente Ilustre municipalidad. A partir de que se deroga la Ley de Régimen Municipal y entra en vigencia en el mes de octubre del año 2010 el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), se establece el cambio de denominación a los Municipios por lo que en cumplimiento a lo señalado la Municipalidad de Biblián, expide la “Ordenanza de cambio de denominación de Ilustre Municipalidad de Biblián a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Biblián”.

3.1.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El GAD Municipal de Biblián tiene la facultad de establecer sus valores y estrategias; sin embargo no están definidas, por lo que están en proceso de reestructuración de acuerdo con lo que dice el COOTAD. A continuación se presenta la misión, visión, políticas y objetivos que si se encuentran establecidos en su Estructura Orgánica:

Misión: *“Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.”*

Visión: *“El Gobierno Local se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencie productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos.”*



Objetivos Institucionales:

El GAD municipal de Biblián persigue los siguientes objetivos:

a). Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

b). Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.

c). Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.

d). Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.

e). Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.

f). Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.

g). Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

h). Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.

i). Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.



Políticas:

a). Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la Ciudad.

b). Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.

c). Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones ,etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.

d). Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.

e). Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

f). Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.



3.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del GAD municipal de Biblián, es definida por el Alcalde como lo establece el Art. 60 literal h; i, del COOTAD, la misma que se estableció de la siguiente forma:

Los procesos que participan en la generación de productos y servicios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Biblián, se ordenan y clasifican en función del grado y nivel de contribución al cumplimiento de la misión institucional, en la siguiente estructura, los mismos que fueron obtenidos de los archivos de la institución:

PROCESO LEGISLATIVO, que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

Está integrado por: El Concejo Municipal

PROCESO GOBERNANTE, que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.

Está integrado por: La Alcaldía

PROCESO ASESOR, que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor.

Está integrado por:

- Comisiones Especiales y Permanentes del Concejo.
- Gestión Legal
- Planificación y Desarrollo



PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO, es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos.

Está integrado por:

- Gestión Financiera
- Secretaría General
- Comisaría y Policía
- Recursos Humanos y Administración

PROCESOS SUSTANTIVOS O PRODUCTIVOS; GENERADOR DE VALOR, que es el encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los Productos y servicios que entrega al cliente, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregado de valor.

Está integrado por:

- Gestión de Obras Públicas
- Gestión de Medio Ambiente



El GAD municipal de Biblián, establece la división de procesos y subprocesos, que componen los grupos de trabajo:

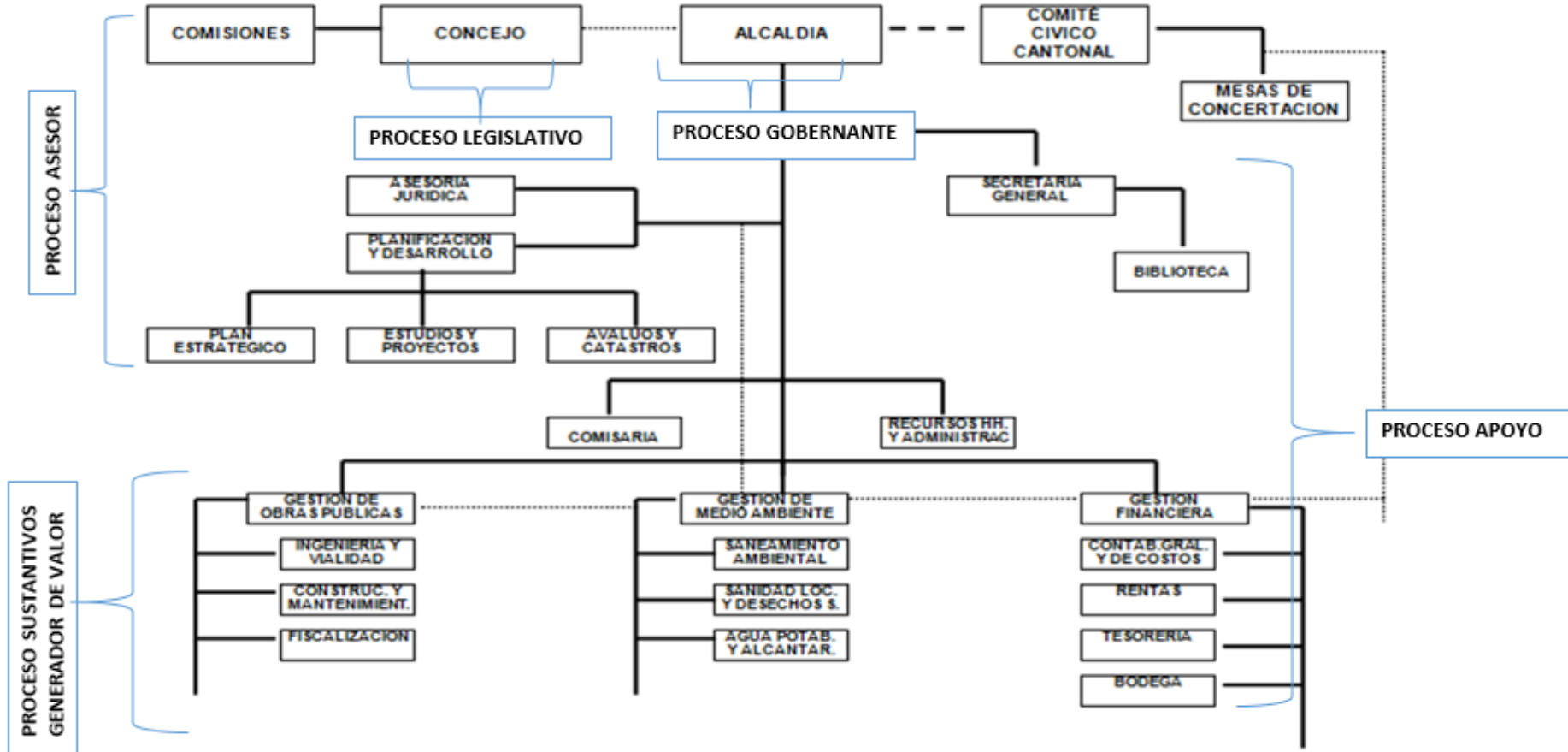
PROCESOS	EQUIPOS INTEGRANTES	SUBPROCESOS
LEGISLATIVO	CONCEJO	
GOBERNANTE	ALCALDÍA	
ASESOR	COMISIONES ESPECIALES Y PERMANENTES, GESTIÓN LEGAL, PLANIFICACIÓN, DESARROLLO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ESTUDIOS Y PROYECTOS, AVALÚOS Y CATASTROS
HABILITANTES O DE APOYO	SECRETARIA GENERAL GESTIÓN FINANCIERA	COMISARÍA Y POLICÍA RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD GENERAL Y COSTOS, TESORERÍA, RENTAS, BODEGA
SUSTANTIVOS GENERADOR DE VALOR	MEDIO AMBIENTE GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	SANIDAD LOCAL Y DESECHOS SÓLIDOS AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, SANEAMIENTO AMBIENTAL CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO INGENIERÍA Y VIALIDAD, FISCALIZACIÓN

Cuadro 2: Procesos y Subprocesos del GAD Municipal de Biblián
Fuente: Orgánico Funcional del GAD Municipal de Biblián

A continuación se presenta el Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Biblián, que muestra sus respectivos niveles jerárquicos:



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DE BIBLIAN





3.1.4 RECURSOS

Los recursos del GAD Municipal de Biblián, como lo establece el COOTAD, se divide en Recursos Económicos y Financieros, a más de los Recursos Humanos, Tecnológicos y Materiales. A continuación se detallará los rubros con los que cuenta la institución.

Recursos Económicos:

Para demostrar los Recursos Económicos, nos basaremos en la información más actualizada con la que cuenta el GAD municipal, es decir, el presupuesto del año 2013¹⁹:

CÓDIGO	CONCEPTO	VALOR PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL
1.9	CAPITULO IX.- OTROS INGRESOS		18,000.00
1.9.04	GRUPO IV.- OTROS NO OPERACIONALES		18,000.00
1.9.04.01	Comisiones (10% Derechos de recaudación fondos ajenos)	11,000.00	
1.9.04.99	Otros no Especificados	7,000.00	
2.8	GRUPO VIII.- TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN		2,684,722.75
2.8.01	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL E INVERSIÓN DEL SECTOR PUBLICO		163,350.00
2.8.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL		
2.8.01.01 01	Aporte del INFA para proyectos CNH Y CIBV	138,350.00	
2.8.01.01 02	Aporte BdE para mejoramiento Institucional	25,000.00	
2.8.06	APORTES Y PARTICIPACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN DEL RÉGIMEN SECCIONAL AUTÓNOMO		2,521,372.75
2.8.06.09	APORTE SEGÚN LEY 47 Y SU REFORMA		
2.8.06.09 01	Ley 047 año 2013	129,030.00	
2.8.06.09 02	Ley 047 Deuda años anteriores (ex CREA)	258,000.00	
2.8.06.16	DEL FONDO DE DESCENTRALIZACIÓN A MUNICIPIOS		
2.8.06.16 01	Ley Descentralización 15% Presupuesto del Estado año 2013	2,030,342.75	
2.8.06.16 02	Fondos excedentes 15 % PGE año 2008 (BdE)	104,000.00	
3	CAPITULO III.- INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		1,527,086.27
3.6.02	FINANCIAMIENTO PUBLICO INTERNO		
3.6.02 01	Préstamo BdE. Colector margen derecha Rio Burgay (saldo)	-	
3.6.02 02	Préstamo BdE Obras de Mitigación y Prev. Riesgos saldo	-	
3.7	GRUPO VII.- SALDOS DISPONIBLES		
3.7.01	GRUPO IV.- SALDOS EN CAJA BANCOS		1,219,726.27
3.7.01.99	Saldo de Caja y Bancos	1,219,726.27	
3.8	GRUPO VIII.- CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR		307,360.00
3.8.01	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR DE CUENTAS POR COBRAR		307,360.00
3.8.01.01	DE CUENTAS POR COBRAR		
3.8.01.01 01	IVA años anteriores	232,360.00	
3.8.01.01 02	Predio Urbano años anteriores	5,000.00	
3.8.01.01 03	Predio Rural años anteriores	5,000.00	
3.8.01.01 04	Agua Potable años anteriores	5,000.00	
3.8.01.01 05	Alcantarillado años anteriores	1,000.00	
3.8.01.01 06	Recolección de Basura años anteriores	1,000.00	
3.8.01.01 07	Contribución de Mejoras años anteriores	3,000.00	
3.8.01.02	De Anticipos de Fondos	55,000.00	
	TOTAL DE INGRESOS	6,248,945.91	6,248,945.91

¹⁹ Archivos del GAD Municipal del cantón Biblián.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recursos Financieros:

De forma detallada, el GAD municipal de Biblián en el año 2013 presenta el siguiente presupuesto de los Recursos Financieros²⁰:

CÓDIGO	CONCEPTO	VALOR PARCIAL	ASIGNACIÓN ANUAL
	INGRESOS TOTALES		6,248,945.91
1	TITULO I.- INGRESOS CORRIENTES		2,037,136.89
1.1	CAPITULO I.- IMPUESTOS		697,730.00
1.1.01	GRUPO I.- SOBRE LA RENTA, UTILIDADES Y GANANCIAS DE CAPITAL		99,630.00
1.1.01.02	A la Utilidad por la Venta de Predios Urbanos	99,630.00	
1.1.02	GRUPO II.- SOBRE LA PROPIEDAD		541,100.00
1.1.02.01	A los Predios Urbanos	98,850.00	
1.1.02.02	A los Predios Rústicos	133,400.00	
1.1.02.03	A la inscripción en el Registro de la Propiedad	204,000.00	
1.1.02.06	De Alcabalas	104,850.00	
1.1.03	GRUPO III.- AL CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS		-
1.1.03.12	A los Espectáculos Públicos	-	
1.1.07	GRUPO VII.- IMPUESTOS DIVERSOS		57,000.00
1.1.07.04	Patentes Comerciales, Industriales y de Servicios	57,000.00	
1.3	CAPITULO III.- TASAS Y CONTRIBUCIONES		114,250.00
1.3.01	GRUPO I.- TASAS GENERALES		77,250.00
1.3.01.03	Ocupación de Lugares Públicos	5,460.00	
1.3.01.06	Especies Fiscales (Formularios valorados)	5,480.00	
1.3.01.08	Prestación de Servicios (Conexión y Reconexión , Agua y Alcantarillado)	11,670.00	
1.3.01.09	Rodaje de vehiculos motorizados	26,240.00	
1.3.01.99 01	Otras Tasas (Aprobación de planos)	4,400.00	
1.3.01.99 02	Otras Tasas (Recolección de Basura)	24,000.00	
1.3.04	CONTRIBUCIONES		37,000.00
1.3.04 06	Por Apertura, Pavimentación y Const. De vías	35,000.00	
1.3.04 09	Obras de Alcantarillado y Canalización	1,000.00	
1.3.04 11	Const. Y Ampliación Obras Sistema Agua Potable	1,000.00	
1.4	CAPITULO IV.- VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		150,305.00
1.4.02	GRUPO II.- VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES		2,000.00
1.4.02.99	Otras Ventas de Productos y Materiales	2,000.00	
1.4.03	GRUPO III.- VENTAS NO INDUSTRIALES		148,305.00
1.4.03.01	Agua potable	141,300.00	
1.4.03.03	Alcantarillado	7,000.00	
1.4.03.99	Otros Servicios Técnicos y Especializados.	5.00	
1.7	CAPITULO VII.- RENTA DE INVERSIONES Y MULTAS		186,705.00
1.7.01	GRUPO I.- RENTAS DE INVERSIONES		5.00
1.7.01.99	Intereses por Otras Operaciones	5.00	
1.7.02	GRUPO II.- RENTAS POR ARRENDAMIENTO DE BIENES		162,800.00
1.7.02.01	Terrenos (Bóvedas Cementerio)	84,000.00	
1.7.02.02	Edificios, Locales y Residencias (Mercado)	52,200.00	
1.7.02.99	Otros Arrendamientos (Puestos en el Mercado)	26,600.00	
1.7.03	GRUPO III.- INTERESES POR MORA		17,800.00
1.7.03.01	Tributaria (Intereses por mora tributaria)	17,800.00	
1.7.04	GRUPO IV.- MULTAS		6,100.00
1.7.04.02	Infracciones a Ordenanzas Municipales (Multas)	6,100.00	
1.8	CAPITULO VIII.- TRANSFERENCIAS Y DONACIONES		870,146.89
1.8.06	GRUPO VI.- APORTES Y PARTIC. CORRIENTES DEL RÉGIMEN SECCIONAL AUTÓNOMO		870,146.89
1.8.06.04	DEL FODESEC A MUNICIPIOS		
1.8.06.04 01	Del Fondo de Descentralización a Municipios	870,146.89	

²⁰ Archivos del GAD Municipal del cantón Biblián.



También se presenta los resultados del año 2013:

NOMBRE	PRESUPUESTO
INGRESOS TOTALES	6.248.945,91
EGRESOS TOTALES	6.248.945,90
• Administración General	483.057,32
• Administración Financiera	256.330,45
• Justicia Policía y Vigilancia	41.055,62
• Educación y Cultura	161.059,01
• Unidad de Gestión Ambiental	578.712,44
• Saneamiento Ambiental – Agua Potable y Alcantarillado	513.385,46
• Otros Servicios Comunales	3.364.608,68
• Unidad de Planificación y Control Urbano	97.163,13
• Gastos Comunes de la Entidad y Servicio de la Deuda	753.573,79

Tabla 2: Presupuesto del GAD Municipal de Biblián 2013
Fuente: Autores

Además se cuenta con el recurso más importante que es el Talento Humano, que conjuntamente con los recursos mencionados, los materiales y tecnológicos, se organizan de manera que puedan mejorar el desempeño de sus actividades para cumplir los objetivos a cabalidad.

3.2 ESTADO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

3.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Asignación de Competencias

Para realizar la asignación de Competencias, nos basamos en el Manual de Funciones de Gestión por Competencias, con el que cuenta el GAD Municipal de Biblián; además de sus respectivos grados. En el **Anexo 1**, se muestra cada uno de los puestos a ser evaluados con sus competencias, tanto cardinales como específicas así como sus niveles requeridos.



Diseño de la Herramienta

Aquí se elabora el formulario de evaluación del desempeño 360° para el personal administrativo del GAD Municipal de Biblián, en el que consta los datos informativos del evaluado y cada una de las competencias a ser evaluadas tanto las cardinales como las específicas. A continuación se presenta un esquema del formulario de evaluación del desempeño.

Evaluación del Desempeño por Competencias 360					
Evaluado:	Basilio Antonio Orellana Rodríguez				
Cargo:	Jefe Unidad de Planificación				
Fecha	10/07/2013				
AUTOEVALUACION					
COMPETENCIA	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No
Competencias cardinales	100%	75%	50%	25%	Desarrollado
Conciliador					
Efectivo					
Proactivo					
Competencias específicas					
Liderazgo					
Compromiso con resultados					
Diseño Organizacional					
Evaluador					
Impacto e Influencia					
Comunicación					
Enfoque al Cliente					
Orientación a la excelencia					
Trabajo en Equipo					

Gráfico 5: Formato evaluación de Desempeño por Competencias 360

Fuente: Autores

Además se debe tomar en cuenta que cada evaluado debe tener un máximo de 8 evaluaciones, las que se reparten de esta forma: 1 autoevaluación, 1 jefe, 3 pares y 3 colaboradores, cambiando en la planilla únicamente la denominación del evaluador.

Para la aplicación la planilla de evaluación también debe contener otros aspectos, como el objetivo de la evaluación, instrucciones y demás aspectos formales para que el evaluador tenga la información suficiente para desarrollar correctamente la evaluación; a continuación un ejemplo.



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
GAD MUNICIPAL DE BIBLIÁN 2013**

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360 GRADOS

IMPORTANTE

OBJETIVO: Obtener información sobre el desempeño profesional del personal administrativo del GAD Municipal de Biblián, con el fin de mejorar su funcionamiento interno

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada competencia del formulario y conteste con honestidad
- Marque con una X en el casillero correspondiente, de acuerdo a un criterio y análisis objetivo de la competencia que se plantea
- Las respuestas vertidas por usted, son confidenciales

TABLA DE VALORACIÓN

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADO
100%	75%	50%	25%	0%

DATOS INFORMATIVOS

Nombres y Apellidos completos del evaluado:

Basilio Antonio Orellana Rodríguez

Numero de Cedula del evaluado:

030113574-5

Cargo a evaluarse: Jefe Unidad de Planificación

Fecha de evaluación: 10-08-13

Provincia: Cañar

Cantón: Biblián

AUTOEVALUACIÓN

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollado
Competencias cardinales					
Conciliador					
Efectivo					
Proactivo					
Competencias específicas					
Liderazgo					
Compromiso con resultados					
Diseño Organizacional					
Evaluador					
Impacto e Influencia					
Comunicación					
Enfoque al Cliente					
Orientación a la excelencia					
Trabajo en Equipo					

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Firma del evaluador



Elección de las Personas

En la evaluación del desempeño interviene todo el personal administrativo del GAD Municipal de Biblián, las mismas que intervienen como evaluadores y evaluados, a continuación se muestra cada uno de los puestos a ser evaluados con sus respectivos evaluadores: **ANEXO 2**

3.2.2 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Lanzamiento del Proceso

Siguiendo las recomendaciones del método de evaluación del desempeño aplicado, se procede a la aplicación de las evaluaciones a todos los actores que conforman las listas expuestas anteriormente mediante la entrega de los formularios. Para esto se pidió autorización al Alcalde, y además en coordinación con el departamento de Talento Humano se socializo y se puso en marcha el proceso de evaluación del desempeño.

Relevamiento y Procesamiento de los Datos

Los datos recogidos en la aplicación de las evaluaciones se muestran a través de cuadros (**ANEXO 3**), en los cuales se incluye las competencias evaluadas y las comparaciones de la valoración de los evaluadores, es decir, la autoevaluación, el de los pares, colaboradores y jefes. Así también se muestra el resultado global de la evaluación de 360 comparado con el requerido por el Manual de Funciones de Gestión por Competencias de cada puesto.

Para la Evaluación de 360 se realiza un promedio de los resultados parciales y se consigue el resultado final.

3.2.3 INFORME DE RESULTADOS

Los informes se realizan de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias de 360, primeramente se hace un



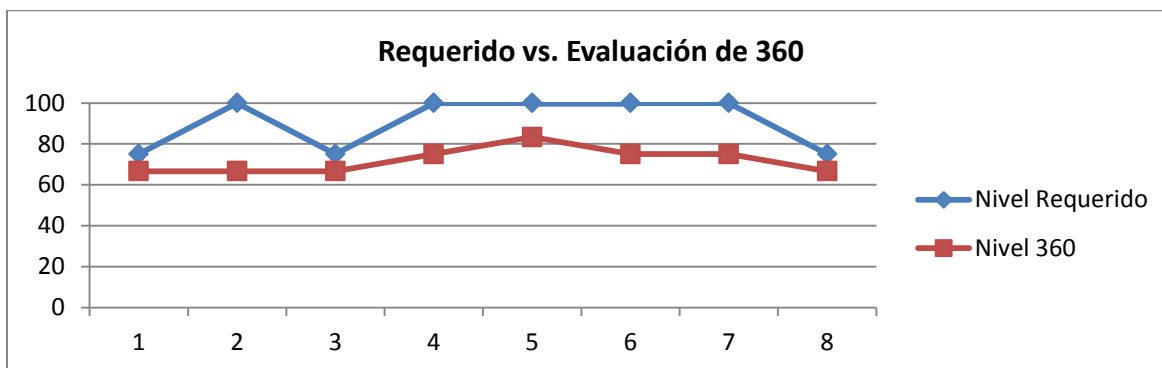
informe individual de todos las personas que fueron evaluadas, es decir al personal administrativo del GAD municipal de Biblián. Como habíamos indicado anteriormente se realiza gráficos comparativos entre sus evaluaciones así como breves comentarios acerca de los resultados.

Informes de Resultados al Evaluado:

Recaudadora 1:

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360, efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

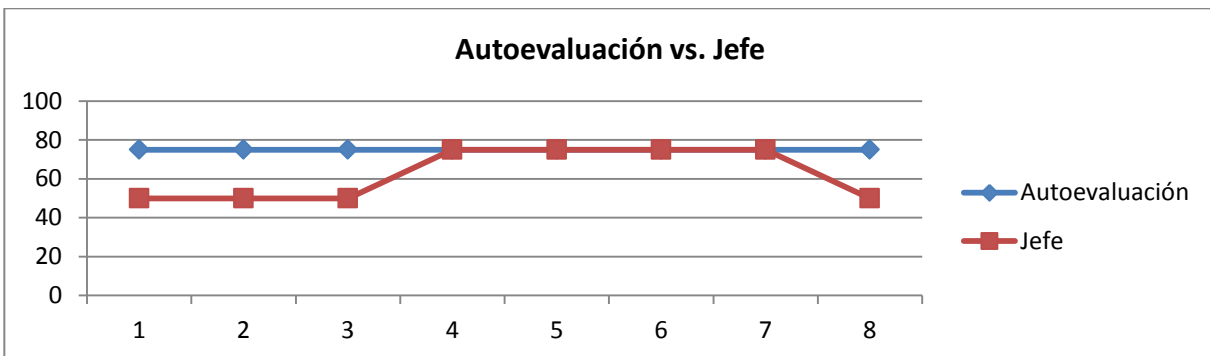
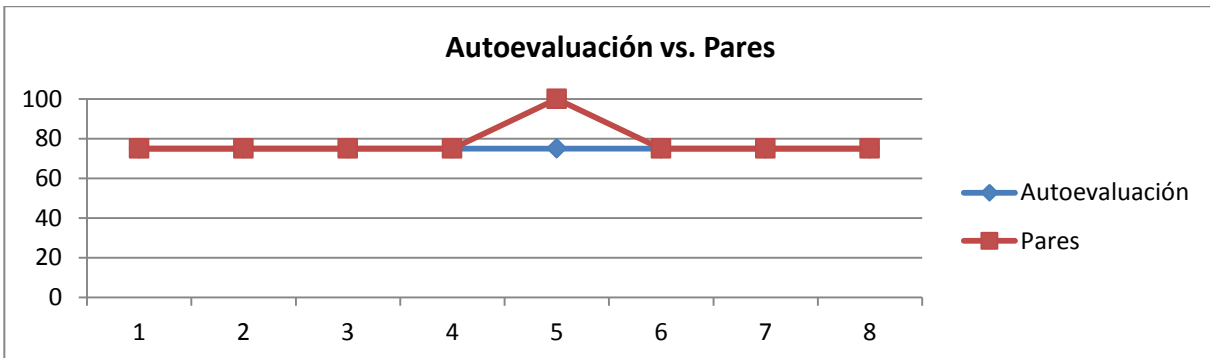


- Competencias evaluadas**
- 1 Iniciativa
 - 2 Autorrealización
 - 3 Habilidad Teorizar
 - 4 Trabajo en Equipo
 - 5 Flexibilidad
 - 6 Orientación a
 - 7 Eficiencia
 - 8 Atención a Detalle
 - 9 Aplicación
 - 10 Conocimientos

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



- Competencias evaluadas**
- 1 Iniciativa
 - 2 Autorrealización
 - 3 Habilidad Teorizar
 - 4 Trabajo en Equipo
 - 5 Flexibilidad
 - 6 Orientación a Eficiencia
 - 7 Atención a Detalle
 - 8 Aplicación de Conocimientos

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la Evaluación 360:

En la evaluación 360 presenta un muy buen desarrollo de las competencias, sin embargo están por debajo de las competencias requeridas, por lo que se recomienda analizar su desempeño en las actividades que realiza en especial la autorrealización; lo que le ayudara a desarrollarse mejor en su puesto de trabajo.

Además debe poner énfasis en la relación con sus superiores, en algunas de las competencias en especial en la iniciativa, habilidad de teorizar y en la aplicación de conocimientos.

En el **ANEXO 4**, se encuentra detallado todos y cada uno de los **informes al evaluado**.

Resultados de acuerdo a la Escala de Calificación de la LOSEP

Según la LOSEP, la escala de calificación es la siguiente, la misma que relacionaremos con la escala numérica de los grados para definir el resultado final:

Si un resultado de evaluación de 360 es de 75%, es decir 0,75, aplicando una equivalencia su calificación sería 3.75 en una escala de 5 a 1 donde:

5 = a) Excelente

4= b) Muy buena

3= c) Satisfactorio

2= d) Regular

1 = e) Insuficiente

Y esta será su calificación final de acuerdo a la escala de calificación de la LOSEP.



Por ejemplo tomaremos los datos de la **recaudadora 1**, que fue resultado de los **cuadro de procesamiento y relevamiento de la evaluación**, para demostrar su calificación final de acuerdo a la LOSEP:

Nivel 360	66,67	66,67	66,67	75,00	83,33	75,00	75,00	66,67
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

El promedio de la evaluación 360 es de 71,88; entonces si $100 = 5$, 71,88 es igual a 3.59, que subiría al inmediato superior y sería 4 es decir MUY BUENA.

Con esto se concluye que al recibir esta calificación será considerada para ascensos, promociones o reconocimientos como establece la ley, igual que las calificaciones de EXCELENTE Y SATISFACTORIO; Caso Contrario si obtuviese una calificación de REGULAR o Insuficiente podría ser removido del cargo de acuerdo a lo que establece la Ley.

Esto ocurrirá con todos y cada uno de los empleados que fueron evaluados, sin embargo esto es en el caso de que la evaluación la realice la entidad reguladora de los GAD's municipales y en este caso solo se realizara un informe al Departamento de Talento humano para que tome la acciones respectivas, pero que deben ser tomadas en cuenta para afrontar la evaluación externa. Sirviendo como instrumento de emprendimiento de desarrollo, tanto personal como profesional, así como la mejora de los resultados de la entidad y también una adecuada optimización del recurso humano.

Informe de Resultados al Directorio

A continuación se presenta el informe al directorio para dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación 360:

Dr. Bolívar Montero

Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Biblián

Sra. Nancy Hiedra

Jefa de la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Biblián



El presente informe tiene como objetivo darle a conocer los resultados globales y consolidados de la Evaluación de Desempeño 360, en la que se considera las competencias cardinales o generales para analizar los resultados obtenidos, sabiendo que la información obtenida es confidencial se ha confeccionado un único ejemplar que será de gran utilidad en la toma de decisiones y para tomar acciones sobre las competencias cardinales.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el nivel obtenido en la Evaluación 360 y el nivel requerido por las competencias consideradas:

Competencias cardinales	Nivel 360 Promedio	Nivel Requerido Promedio
Iniciativa	84,85	88,63
Autorrealización	83,33	95,83
Habilidad Teorizar	76,19	75
Orientación al Servicio	92,63	100
Aprendizaje Continuo	84,60	100
Relaciones Humanas	93,12	100
Orientación a Resultados	88,09	100
Conocimiento Organizacional	84,92	100
Actitud al Cambio	86,15	100
Conducta Profesional	89,58	100
Responsabilidad y Compromiso	94,53	93,75
Liderazgo	91,67	100
Conciliador	89,29	100
Efectivo	90,77	100
Proactivo	89,88	100
Flexibilidad	85,42	75



Pensamiento Crítico	88,54	100
Identificación de Problemas	91,15	87,5
Aplicación y Difusión Conocimientos	100	100
Atención al Detalle	100	75
Escritura	91,67	75

Tabla 3: Informe de Resultados de Competencias Cardinales para el Directorio
Fuente: Autores.

Gráficamente se presentan los siguientes resultados:

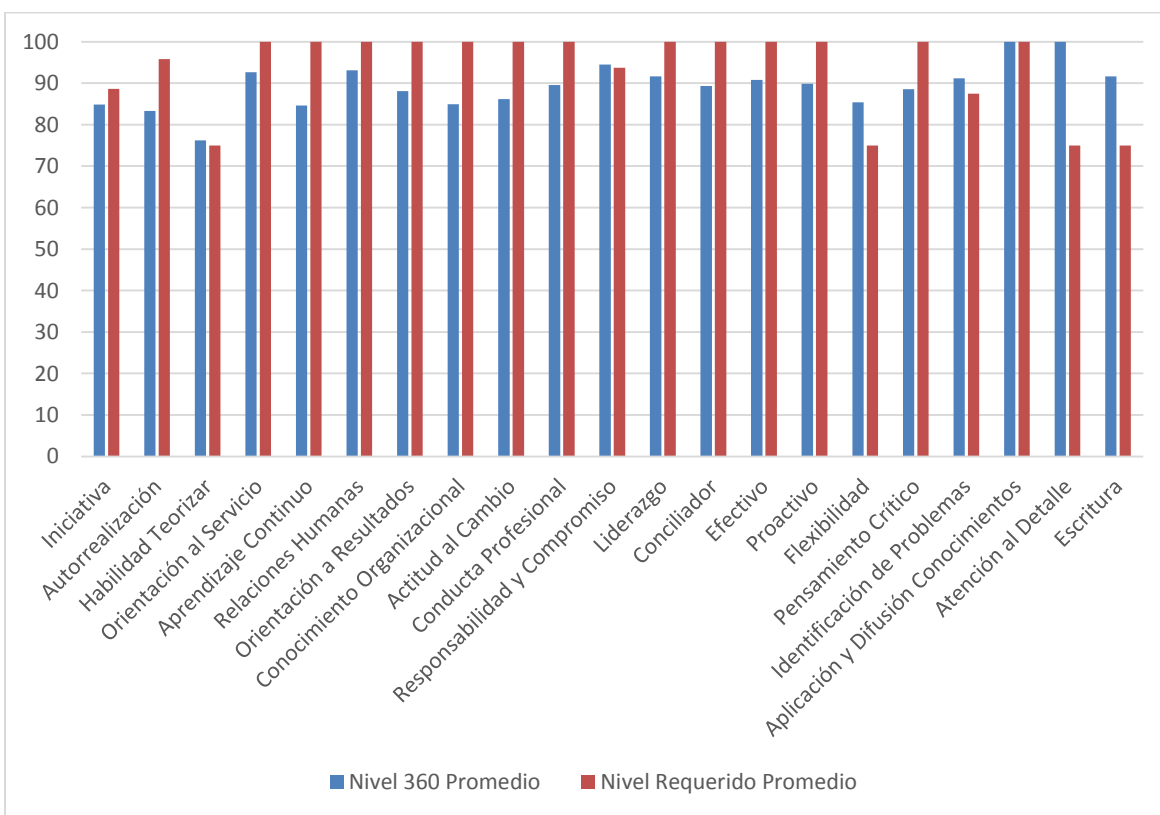


Gráfico 6: Resultados de Competencias Cardinales para el Directorio
Fuente: Autores



Se puede decir que por lo general el nivel obtenido en la Evaluación 360 es alto y no existe una brecha pronunciada con el nivel requerido. Siendo 15% la diferencia más relevante entre estos dos parámetros.

Por ejemplo en el caso de Aprendizaje Continuo el nivel requerido es de 100% y el alcanzado es el 84.60%, por lo tanto se debe poner énfasis en este aspecto para alcanzar el nivel óptimo para un mejor desarrollo en las actividades de la entidad. También podemos observar en la competencia Aplicación y Difusión de Conocimientos el nivel requerido es el 100% y el alcanzado en este caso es el 100% entonces se debe seguir incentivando el buen rendimiento de las personas en este valor. Finalmente podemos ver que en la competencia Identificación de problemas se requiere un nivel de 87,50% y se ha obtenido un 91,15% dándonos a pensar que el desarrollo de esa competencia es alta e incluso está por encima de lo establecido por los lineamientos de la entidad.

Para concluir, este informe ayudará a la Dirección para revisar políticas y promover labores de desarrollo en los aspectos que considere que están por debajo de los necesarios y tener una visión más clara del camino a seguir para optimizar el rendimiento del personal en la entidad.

Resultados de acuerdo a la Escala de Calificación de la LOSEP

El resultado global de la evaluación de desempeño del GAD municipal de Biblián se determina a continuación:

Por Departamentos:

Administración General:	4,57
Administración Financiera:	3,89
Policía y Vigilancia:	4,74
Cultura y Turismo:	4,74



Unidad Gestión Ambiental:	4,24
Planificación y Desarrollo:	4,45
Obras Públicas:	4,36

Resultado Global de la Evaluación del Desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Biblián: 4,42; equivalente a MUY BUENO.

Finalmente los resultados reflejan un nivel de desempeño que supera lo convencional sin llegar a ser excepcional, en las diferentes actividades que realiza el personal administrativo, es decir se desarrollan con profesionalidad y eficacia; sin embargo se debe ver los baches que se tienen y tratar de corregir, tomando en cuenta las estrategias más convenientes para lograrlo.

3.2.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias, son pautas a implementarse en el GAD municipal de Biblián, como consecuencia de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño 360. Las mismas que deben ser comunicadas, desarrolladas, monitoreadas y evaluadas para lograr mejorar el desempeño de todas las personas que comprenden el talento humano de la entidad.

A continuación se presenta las Estrategias que se derivan del resultado de la aplicación de la metodología de evaluación de desempeño:

- **Análisis de fortalezas y deficiencias personales** de los empleados que conforman el personal administrativo del GAD municipal de Biblián, mediante la aplicación formal y continua de la evaluación del desempeño, la misma que debe contar con parámetros medibles, es decir que haya escalas de calificación predeterminadas. A través de su unidad de Talento Humano y en base a sus resultados, comparar y verificar el desarrollo eficiente de las actividades en su puesto de trabajo, comprometiendo a los servidores con el fin global del GAD.



- **Determinación de los requerimientos de mejora y/o capacitación**, a través de los análisis de desempeño, se establecerá los aspectos a mejorar y de ser necesaria aplicar un plan de capacitación específica de las necesidades surgidas por parte de las falencias encontradas en el personal administrativo; de la misma forma facilitar el acceso a dicha capacitación al personal. Además se debe tener un plan de incentivo en el caso de un resultado positivo en la evaluación.
- **Implementación de objetivos y planes de acción**, a corto, mediano y largo plazo, que van inmersos en el Plan Estratégico del GAD Municipal de Biblián; por lo que se debe plasmar en políticas de la entidad, los objetivos en cuanto a evaluación de desempeño, así como las acciones a tomarse para lograr dichos objetivos. Además de establecer las garantías necesarias para que la evaluación sirva como herramienta de mejora, y no como un forma de sancionar al personal.
- **Desarrollo de metas personales e institucionales**, así mismo se debe formalizar las metas a alcanzarse, para el mejoramiento tanto individual como global y tener un parámetro de nivel de cumplimiento de las metas trazadas. Mediante la socialización por parte del Alcalde en coordinación con Talento Humano, a todas las áreas que integran la estructura orgánica.
- **Control y verificación del progreso** de las estrategias implantadas, monitoreando para alcanzar una organización altamente eficiente para que administre productos y servicios en relación a las necesidades de la sociedad, llegando así al desarrollo óptimo de los recursos humanos de la institución.



CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de tesis, hemos obtenido las siguientes conclusiones teóricas, metodológicas y operativas:

4.1.1 TEÓRICAS

Conclusión: el marco teórico de la evaluación del desempeño por competencias 360, permitió desarrollar la metodología de evaluación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia del Cañar, porque existen conceptos, relaciones, métodos y propuestas que se adaptan al ámbito institucional requerido.

Recomendación: Se recomienda a los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales aplicar la metodología de evaluación de desempeño para el personal administrativo que los conforman.

4.1.2 METODOLÓGICAS

Conclusión: la metodología 360 permite a través de sus pasos realizar su procedimiento en el sector público porque se adaptó satisfactoriamente la metodología en el GAD municipal de Biblián.

Recomendación: se recomienda tomar en cuenta la metodología 360, como herramienta de evaluación del desempeño porque cumple con los requisitos técnicos y de proceso para ser implantada en los GAD's municipales

4.1.3 OPERATIVAS

Conclusión: el diseño de la metodología de evaluación del desempeño por competencias permitió evaluar las competencias del personal administrativo,



porque generó resultados válidos, y que podrán ser ejecutados en cualquier GAD municipal de la provincia del Cañar.

Recomendación: se recomienda implantar el diseño de la metodología evaluación del desempeño por competencias 360, en los procedimientos de la administración de talento humano de una de manera periódica y como una práctica común de realizar las actividades del personal.

Conclusión: Los resultados de la aplicación de la evaluación 360, permitió comparar los niveles obtenidos con niveles requeridos de las competencias y también los resultados globales de acuerdo a la escala de calificaciones según dispone la LOSEP, porque se presenta el estado de la situación del rendimiento del personal administrativo.

Recomendación: Se recomienda que el GAD municipal incorpore esta metodología de evaluación dentro de su subsistema de evaluación de desempeño, para obtener resultados y Formular estrategias de acuerdo a sus necesidades de motivación, compromiso y capacitación del personal administrativo evaluado.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ALLES Martha, 2008, “Desempeño por Competencias 360°”, Editorial Granica S.A., Argentina.

ALLES Martha, 2008, “Dirección estratégica de recursos humanos”, Editorial Granica S.A., Argentina.

ALLES, Martha, 2009,” Diccionario de Comportamientos. La Trilogía (Tomo 2), Editorial Granica S.A., Argentina.

BLANDER George; SNELL Scott, 2008, “Administración de Recursos Humanos”, editorial Cengage Learning Inc., México

BOLIG, Georgina, ALZUGARAY, Carolina, 2008¹, “Administración de Recursos Humanos 2: utilizando Microsoft Excel”, Edit.OmicromSystem S.A., Argentina.

CHIAVENATO, Idalberto, 2002¹, “Gestión del Talento Humano”, Edit. Mc-Graw Hill S.A., México

CHIAVENATO, Idalberto, 2007⁸, “Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones”, Edit. Mc Mc-Graw Hill Interamericana, México.

COWLING Alan; JAMES Philip, 1997, “Administración del Personal y las relaciones industriales”, editorial Nomos, Colombia.

DOLAN Simón; VALLE Ramón; JACKSON Susan; SCHULER Randall, 2007, “La Gestión de los recursos humanos”, editorial Mc GRAW-HILL/Interamericana, España.

IVANCEVICH John, 2005, “Administración de recursos humanos”, editorial Mc GRAW-HILL/Interamericana, México.

ORDOÑEZ Miguel, 1996, “Modelo y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos”, editorial Gestión 2000, España.



PUCHOL Luís, 2005, “Dirección y gestión de Recursos Humanos”, Edit. Díaz de Santos, España

ROBBINS Stephen; COLTER Mary, 2005⁸, “Administración”, Editorial Prentice Hall, Inc., México

WERTHER William, 1990, “Administración del personal y recursos humanos”, editorial Grafica Futura 2000 S. A., México.

TESIS:

ARMIJOS Esther, SOLARTE Ivon, 2013, “Diseño de un manual de funciones por gestión de competencias para la fundación “sonrisas con amor” Aplicado para el equipo de salud, periodo 2012”, Universidad de Cuenca.

ARMIJOS Luz, MEJÍA Daysi, 2010, “Evaluación del desempeño del personal administrativo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Huaquillas de la Provincia del Oro en el período 2008-2009”, Universidad de Cuenca.

AYALA Marcia, MARTÍNEZ Lesly, 2012, “Propuesta de evaluación del desempeño laboral para la Empresa CERAGEM en la ciudad de Cuenca” Universidad de Cuenca.

BACULIMA David, JARA Mercedes, 2007, “Métodos de evaluación del desempeño del personal de la empresa Quizhpexpress” Universidad de Cuenca.

ROMERO Marcia, ROMERO Melchora, 2012, “Implementación del subsistema de evaluación del desempeño en el gobierno autónomo descentralizado municipal de San Fernando” Universidad de Cuenca.

VARELA Jhonny, 2011, “Diseño del subsistema de Evaluación por Competencias para la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) Oficina Central”, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.



INTERNET:

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- http://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA252&lpg=PA252&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o&source=bl&ots=YuRrO9ENPY&sig=Y63sGAuEJRiUDZ_j5e7aCRvxuD8&hl=es&sa=X&ei=exwPUOLZG6Lk0QG9Zw&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o&f=false

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

- <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998811.html>
- <http://www.loyaltycenter.com/site/objetivos.html?num=2>

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- <http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPEÑO>
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>
- <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>
- <http://gemma.atipic.net/pdf/341AD10708A.pdf>
- http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=evaluacion_180
- <http://hablandopsicologia.wordpress.com/2012/04/11/evaluacion-del-desempeno/>

CÓDIGOS Y LEYES:

- CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN. (COOTAD)
- LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)
- LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL



ANEXOS



ANEXO 1

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DE BIBLIÁN

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Recaudador (a)	Iniciativa	Medio	Trabajo en Equipo	Alto
	Autorrealización	Alto	Flexibilidad	Alto
	Habilidad Teorizar	Medio	Orientación a Eficiencia	Alto
			Atención a Detalle	Alto
			Aplicación Conocimientos	Medio

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Guardalmacén	Orientación al Servicio	Alto	Conocimiento y Credibilidad Técnica	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Conducta Profesional	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Responsabilidad y Compromiso	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Flexibilidad	Alto
	Conocimiento Organizacional	Alto	Liderazgo	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Sinergia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Jefe de Avalúos y Catastros	Conducta profesional	Alto	Sinergia	Alto
	Responsabilidad y compromiso	Alto	Énfasis en la calidad y satisfacción del cliente	Alto
	Liderazgo	Alto	Trabajo en equipo	Alto
			Planificación de Procesos	Alto
			Conocimiento y credibilidad técnica	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Asistente Avalúos y Catastros	Conciliador	Alto	Liderazgo	Alto
	Efectivo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Proactivo	Alto	Diseño Organizacional	Alto
			Evaluador	Alto
			Impacto e Influencia	Alto
			Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la excelencia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Jefe de Unidad de Cultura y Turismo	Conciliador	Alto	Liderazgo	Alto
	Efectivo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Proactivo	Alto	Diseño Organizacional	Alto
			Evaluador	Alto
			Impacto e Influencia	Alto
			Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la excelencia	Alto
		Trabajo en Equipo	Alto	

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Director de Obras Públicas	Conciliador	Alto	Liderazgo	Alto
	Efectivo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Proactivo	Alto	Diseño Organizacional	Alto
			Evaluador	Alto
			Impacto e Influencia	Alto
			Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la excelencia	Alto
		Trabajo en Equipo	Alto	

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Jefe de Contabilidad	Orientación al Servicio	Alto	Conocimiento y Credibilidad Técnica	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Conducta Profesional	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Responsabilidad y Compromiso	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Flexibilidad	Alto
	Conocimiento Organizacional	Alto	Liderazgo	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Sinergia	Alto
		Trabajo en Equipo	Alto	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Inspector de Servicios Municipales	Orientación al Servicio	Alto	Aplicación y Difusión de Conocimientos	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Atención al Detalle	Medio
	Relaciones Humanas	Alto	Flexibilidad	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Habilidad para Teorizar	Medio
	Conocimiento Organizacional	Alto	Iniciativa	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Orientación a la Eficiencia	Alto
				Trabajo en Equipo
			Autorrealización	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Técnico de la Unidad de Gestión Ambiental	Flexibilidad	Medio	Atención al Detalle	Alto
	Habilidad para teorizar	Medio	Orientación a la eficiencia	Alto
	Iniciativa	Alto	Trabajo en equipo	Medio
			Procurar la autorización	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Conciliador	Alto	Liderazgo	Alto
	Efectivo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Proactivo	Alto	Diseño Organizacional	Medio
			Evaluador	Alto
			Impacto e Influencia	Alto
			Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la excelencia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Inspector de Obras públicas	Flexibilidad	Medio	Atención al Detalle	Alto
	Habilidad para teorizar	Medio	Orientación a la eficiencia	Alto
	Iniciativa	Alto	Trabajo en equipo	Medio
			Procurar la autorización	Medio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Secretaria Unidad San. Ambiental	Orientación al Servicio	Alto	Atención al Cliente	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Atención al Detalle	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Comunicación	Alto
	Orientación a Resultados	Alto	Flexibilidad	Alto
	Conocimiento Organizacional	Alto	Iniciativa	Alto
	Actitud al Cambio	Alto	Aprendizaje Continuo	Alto
			Orientación a la Eficiencia	Alto
			Vocación de Servir	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Chofer Unidad de Gestión Ambiental	Orientación	Alto	Adaptabilidad	Alto
	Iniciativa	Alto	Comunicación	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Conducta Profesional	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Jefe de Unidad de Talento Humano	Orientación al Servicio	Alto	Conocimiento y Credibilidad Técnica	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Innovación y Creatividad	Medio
	Relaciones Humanas	Alto	Planificación de Procesos	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Responsabilidad y Compromiso	Alto
	Conocimiento Organizacional	Alto	Solución de Problemas	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Trabajo en Equipo	Alto
			Trabajo a Presión	Alto
			Liderazgo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Secretaria del Concejo	Responsabilidad y Compromiso	Medio	Conocimiento Técnico	Alto
	Pensamiento Crítico	Alto	Conducta Profesional	Medio
	Identificación de Problemas	Medio	Satisfacción al Cliente	Alto
			Sinergia	Alto
			Flexibilidad	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Jefe de Unidad de Planificación	Conciliador	Alto	Liderazgo	Alto
	Efectivo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Proactivo	Alto	Diseño Organizacional	Alto
			Evaluador	Alto
			Impacto e Influencia	Alto
			Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la excelencia	Alto
		Trabajo en Equipo	Alto	

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Asistente Unidad de Planificación	Atención al detalle	Medio	Trabajo en equipo	Alto
	Autorrealización	Alto	Flexibilidad	Medio
	Escritura	Medio	Orientación a la Eficiencia	Alto
			Atención al Detalle	Medio
			Organización a Eficiencia	Alto
			Orientación a la Información	Medio

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Dibujante Unidad de Planificación	Aplicación y difusión de conocimientos	Alto	Atención al Detalle	Alto
	Iniciativa	Alto	Orientación a la eficiencia	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Trabajo en equipo	Medio
	Relaciones Humanas	Alto	Procurar la autorización	Medio
			Flexibilidad	Alto
			Habilidad para teorizar	Medio
				Medio

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Procurador Síndico	Conciliador	Alto	Liderazgo	Alto
	Efectivo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Proactivo	Alto	Diseño Organizacional	Medio
			Evaluador	Alto
			Impacto e Influencia	Alto
			Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la excelencia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Comisario Municipal	Orientación al Servicio	Alto	Conocimiento y Credibilidad Técnica	Medio
	Aprendizaje Continuo	Alto	Conducta Profesional	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Énfasis en Calidad y Satisfacción Cliente	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Iniciativa	Alto
	Conocimiento Organizacional	Alto	Sinergia	Alto
	Actitud al Cambio	Alto	Liderazgo	Medio
			Trabajo en Equipo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Secretaria de la Comisaria	Orientación al Servicio	Alto	Liderazgo	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Diseño Organizacional	Alto
	Orientación a Resultados	Alto	Evaluador	Alto
	Conocimiento Organizacional	Alto	Impacto e influencia	Alto
	Actitud al Cambio	Alto	Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la excelencia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Asistente de Bodega	Iniciativa	Medio	Aplicación y difusión de conocimientos	Alto
	Autorrealización	Alto	Flexibilidad	Medio
	Habilidad para teorizar	Medio	Orientación a Eficiencia	Alto
			Atención al Detalle	Medio
			Comunicación	Alto
			Trabajo en equipo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Jefe de Rentas	Orientación al Servicio	Alto	Conocimiento y Credibilidad Técnica	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Conducta Profesional	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Responsabilidad y Compromiso	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Flexibilidad	Alto
	Conocimiento Organizacional	Alto	Liderazgo	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Sinergia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Tesorero	Responsabilidad y Compromiso	Alto	Conocimiento y credibilidad técnica	Alto
	Pensamiento Crítico	Alto	Conducta Profesional	Alto
	Identificación de Problemas	Alto	Satisfacción al Cliente	Alto
			Sinergia	Alto
			Flexibilidad	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Director Financiero	Conciliador	Alto	Liderazgo	Alto
	Efectivo	Alto	Compromiso con resultados	Alto
	Proactivo	Alto	Diseño Organizacional	Medio
			Impacto e Influencia	Alto
			Evaluador	Alto
			Comunicación	Alto
			Enfoque al Cliente	Alto
			Orientación a la Excelencia	Alto
		Trabajo en Equipo	Alto	

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Recepcionista	Iniciativa	Medio	Aplicación de Conocimientos	Medio
	Autorrealización	Alto	Énfasis en la Calidad y satisfacción	Medio
	Conducta Profesional	Alto	Trabajo en equipo	Alto
			Flexibilidad	Medio
			Atención al Detalle	Medio
			Orientación a Eficiencia	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Bibliotecaria	Orientación al Servicio	Alto	Aplicación y Difusión de Conocimientos	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Atención al Detalle	Medio
	Relaciones Humanas	Alto	Flexibilidad	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Habilidad para Teorizar	Medio
	Conocimiento Organizacional	Alto	Iniciativa	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Orientación a la Eficiencia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto
			Autorrealización	Alto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Auxiliar de Servicios	Orientación al Servicio	Alto	Aplicación y Difusión de Conocimientos	Alto
Obras Publicas	Aprendizaje Continuo	Alto	Atención al Detalle	Medio
	Relaciones Humanas	Alto	Flexibilidad	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Habilidad para Teorizar	Medio
	Conocimiento Organizacional	Alto	Iniciativa	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Orientación a la Eficiencia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto
			Autorrealización	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Auxiliar de Servicios	Orientación al Servicio	Alto	Aplicación y Difusión de Conocimientos	Alto
Administración General	Aprendizaje Continuo	Alto	Atención al Detalle	Medio
	Relaciones Humanas	Alto	Flexibilidad	Medio
	Orientación a Resultados	Alto	Habilidad para Teorizar	Medio
	Conocimiento Organizacional	Alto	Iniciativa	Medio
	Actitud al Cambio	Alto	Orientación a la Eficiencia	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto
			Autorrealización	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Auxiliar de Comisaria	Responsabilidad y Compromiso	Alto	Atención al detalle	Medio
	Iniciativa	Medio	Orientación a la eficiencia	Alto
	Autorrealización	Medio	Vocación de Servir	Alto
			Flexibilidad	Alto
			Trabajo en Equipo	Alto

PUESTO	COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO
Compras Publicas	Orientación al Servicio	Alto	Aplicación y Difusión de Conocimientos	Alto
	Aprendizaje Continuo	Alto	Conducta Profesional	Alto
	Relaciones Humanas	Alto	Flexibilidad	Alto
	Orientación a Resultados	Alto	Habilidad para Teorizar	Medio
	Conocimiento Organizacional	Alto	Iniciativa	Alto
	Actitud al Cambio	Alto	Énfasis en Calidad y Satisfacción Cliente	Medio



ANEXO 2

CUADROS DEL PERSONAL EVALUADO Y EVALUADORES

EVALUADO	EVALUADORES	PUESTO EVALUADOR
Recaudador 1: Enma Isabel Abad Salamea	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tesorero ⇒ Si ⇒ Recaudador 2
Guardalmacén: Bolívar Alejandro Álvarez Fernández	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 • Par 3 • Colaborador 1 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Director Financiero ⇒ Si ⇒ Jefe de Contabilidad ⇒ Tesorero ⇒ Jefe de Rentas ⇒ Asistente de Bodega
Auxiliar de Servicios (Obras Publicas): Elsa María Andrade Coronel	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Director de Obras Públicas ⇒ Si
Jefe Avalúos y Catastros: José Narciso Bustos Barreto	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Colaborador 1 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Jefe Planificación y Desarrollo ⇒ Si ⇒ Asistente Avalúos y Catastros
Inspector Obras Públicas 1: Ángel Arturo Calle González	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Director Obras Públicas ⇒ Si ⇒ Inspector Obras Públicas 2 ⇒ Inspector Obras Publicas 3
Jefe de Contabilidad: Lucía Esperanza Chimborazo González	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 • Par 3 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Director Financiero ⇒ Si ⇒ Jefe Rentas ⇒ Tesorero ⇒ Guardalmacén
Recaudador 2: Silvia Marina Cuesta Barreto	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tesorero ⇒ Si ⇒ Recaudador 1
Inspector Obras Públicas 2: Alfonso Rigoberto Falconi Parra	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Director Obras Públicas ⇒ Si ⇒ Inspector Obras Públicas 1 ⇒ Inspector Obras Públicas 3



<p>Secretaria Unidad Saneamiento Ambiental: Norly Ghisnaile Franco Calle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación 	<p>⇒ Jefe Unidad Gestión Ambiental</p> <p>⇒ Si</p>
<p>Inspector de Servicios 1 (Saneamiento ambiental): John Patricio Guzmán</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 • Par 3 	<p>⇒ Jefe Unidad Gestión Ambiental</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 2</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 3</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 4</p>
<p>Jefe Unidad Administración Talento Humano: Rosa Nancy Hiedra Calderón</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 • Par 3 • Colaborador 1 • Colaborador 2 • Colaborador 3 	<p>⇒ Alcalde</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Jefe Planificación y Desarrollo</p> <p>⇒ Director Obras Publicas</p> <p>⇒ Jefe Financiero</p> <p>⇒ Aux. de Servicios (Adm. General 1)</p> <p>⇒ Aux. de Servicios (Adm. General 2)</p> <p>⇒ Compras Públicas</p>
<p>Inspector de Servicios 2 (Saneamiento ambiental): Manuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación 	<p>⇒ Jefe Unidad Gestión Ambiental</p> <p>⇒ Si</p>



Jesús Huerta Huerta	<ul style="list-style-type: none">• Par 1• Par 2• Par 3	⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 1 ⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 3 ⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 5
Secretaria del Concejo: Hortencia de Lourdes Idrovo Chimborazo	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación	⇒ Alcalde ⇒ Si
Chofer Unidad Gestión Ambiental: Víctor Eduardo Idrovo González	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación	⇒ Jefe Unid. Gestión Ambiental ⇒ Si
Dibujante Unidad Planificación y Desarrollo: Mónica Susana Luzuriaga Torres	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1	⇒ Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo ⇒ Si ⇒ Asistente Planificación
Auxiliar de Servicios (Administración General 1): Nora Soledad Lliguisupa Guamán	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1	⇒ Jefa de Administración Talento Humano ⇒ Si ⇒ Aux. de Servicios (Adm. General 2)
Procuradora Sindica: Diana María Maldonado Cabrera	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2	⇒ Alcalde ⇒ Si ⇒ Comisario Municipal ⇒ Jefe Talento Humano
Compras Públicas (E):	<ul style="list-style-type: none">• Jefe	⇒ Jefa de Administración



Ana Mercedes Medina Calderón	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación 	⇒ Si
Técnico Unidad Gestión Ambiental: Milton Eduardo Montero Ortíz	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación 	⇒ Jefe Unidad Gestión Ambiental ⇒ Si

Director Obras Publicas: Jhonatan Novillo Minchala	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 • Par 3 • Colaborador 1 • Colaborador 2 • Colaborador 3 	⇒ Alcalde ⇒ Si ⇒ Jefe de Planificación y Desarrollo ⇒ Jefe Unidad Saneamiento Ambiental ⇒ Director Financiero ⇒ Inspector Obras Públicas 1 ⇒ Inspector Obras Públicas 2 ⇒ Auxiliar de servicios (Obras Públicas)
Secretaria Comisaria: Rosa Elizabeth Ochoa Vicuña	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación 	⇒ Comisario Municipal ⇒ Si
Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo: Basilio Antonio Orellana Rodríguez	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Autoevaluación • Par 1 • Par 2 	⇒ Alcalde ⇒ Si ⇒ Director Obras Publicas ⇒ Jefe Unidad de Gestión



	<ul style="list-style-type: none">• Par 3• Colaborador 1• Colaborador 2 • Colaborador 3	Ambiental ⇒ Director Financiero ⇒ Jefe Avalúos y Catastros ⇒ Dibujante Planificación y Desarrollo ⇒ Asistente Unidad Planificación
Asistente de Bodega: Víctor Manuel Ortíz Gavilánez	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación	⇒ Guardalmacén ⇒ Si
Inspector Obras Publicas 3: Lenin Alfredo Peralta Idrovo	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1 • Par 2	⇒ Director Obras Públicas ⇒ Si ⇒ Inspector Obras Públicas 1 ⇒ Inspector Obras Públicas 2
Asistente Avalúos y Catastros: Diego Martín Regalado Ortiz	<ul style="list-style-type: none">• Jefe • Autoevaluación	⇒ Jefe de Avalúos y Catastros ⇒ Si
Auxiliar de Servicios (Comisaría): Martha Orfelina Rivadeneira Barba	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación	⇒ Comisario Municipal ⇒ Si
Jefe de Rentas: Gladys Eulalia Rojas Idrovo	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2• Par 3	⇒ Director Financiero ⇒ Si ⇒ Tesorero ⇒ Jefe de Contabilidad ⇒ Guardalmacén



Tesorero: Vicente Méndez Armando Romero	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2• Par 3• Colaborador 1• Colaborador 2	<ul style="list-style-type: none">⇒ Director Financiero⇒ Si⇒ Jefe de Rentas⇒ Jefe de Contabilidad⇒ Guardalmacén⇒ Recaudador 1⇒ Recaudador 2
Director Financiero: Néstor Ariolfo Saquisilí Ramírez	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2• Par 3• Colaborador 1• Colaborador 2• Colaborador 3	<ul style="list-style-type: none">⇒ Alcalde⇒ Si⇒ Jefe Unidad de Gestión Ambiental⇒ Jefe de Obras Publicas⇒ Jefe Planificación y desarrollo⇒ Tesorero⇒ Jefe de Contabilidad⇒ Rentas
Inspector de Servicios 3 (Saneamiento Ambiental): John Patricio Sarmiento Pacurucu	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2• Par 3	<ul style="list-style-type: none">⇒ Jefe Unidad Gestión Ambiental⇒ Si⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 2⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 4⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 5



Asistente Unidad de Planificación y Desarrollo: Franklin Gustavo Saula López	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1	<p>⇒ Jefe Planificación y Desarrollo</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Dibujante unidad de Planificación</p>
Comisario Municipal: Juan Carlos Siguenca Urgilés	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2• Par 3 • Colaborador 1• Colaborador 2	<p>⇒ Alcalde</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Procuradora Sindica</p> <p>⇒ Jefe de Talento Humano</p> <p>⇒ Jefe Planificación y Desarrollo</p> <p>⇒ Secretaria Comisaria</p> <p>⇒ Auxiliar de servicios Comisaria</p>
Inspector de Servicios 4 (Saneamiento Ambiental): Manuel Antonio Tacuri Idrovo	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1 • Par 2 • Par 3	<p>⇒ Jefe Unidad Gestión Ambiental</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 1</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 2</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 3</p>
Jefe Unidad Gestión Ambiental: Jacinto Cornelio Vicuña Cabrera	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2• Par 3	<p>⇒ Alcalde</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Director Financiero</p> <p>⇒ Jefe de Talento Humano</p> <p>⇒ Director Obras Publicas</p>



	<ul style="list-style-type: none">• Colaborador 1• Colaborador 2• Colaborador 3	<p>⇒ Técnico Gestión Ambiental</p> <p>⇒ Secretaria Saneamiento Ambiental</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento ambiental 1</p>
Inspector de Servicios 5 (Saneamiento Ambiental): Francisco Manuel Vicuña Montero	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1• Par 2• Par 3	<p>⇒ Jefe Unidad Gestión Ambiental</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 2</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 3</p> <p>⇒ Inspector Saneamiento Ambiental 4</p>
Auxiliar de Servicios (Administración General 2): Silvia del Rocío Vicuña Vicuña	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación• Par 1	<p>⇒ Jefe de Administración Talento Humano</p> <p>⇒ Si</p> <p>⇒ Auxiliar de Servicios (Administración General 1)</p>
Recepcionista: Martín Alejandro Zambrano Altamirano	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación	<p>⇒ Jefe de Administración Talento Humano</p> <p>⇒ Si</p>
Bibliotecaria: Julia del Rocío Zamora Astudillo	<ul style="list-style-type: none">• Jefe• Autoevaluación	<p>⇒ Jefe Unidad Cultura y Turismo</p> <p>⇒ Si</p>



ANEXO 3

CUADROS DE PROCESAMIENTO Y RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DE BIBLIÁN

EVALUADO: ABAD SALAMEA ENMA ISABEL CARGO: RECAUDADORA 1																	
EVALUADORES	INICIATIVA		AUTORREALIZACIÓN		HABILIDAD TEORIZAR		TRABAJO EN EQUIPO		FLEXIBILIDAD		ORIENTACIÓN A EFICIENCIA		ATENCIÓN AL DETALLE		APLICACIÓN CONOCIMIENTOS		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	75	75	75	100	75	75	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	
Par 1	75	75	75	100	75	75	75	100	100	100	75	100	75	100	75	75	
Par 2																	
Par 3																	
Pares	75	75	75	100	75	75	75	100	100	100	75	100	75	100	75	75	
Jefe	50	75	50	100	50	75	75	100	75	100	75	100	75	100	50	75	
Colaborador 1																	
Colaborador 2																	
Colaborador 3																	
Colaboradores																	
Nivel 360	66,67		66,67		66,67		75		83,33		75		75		66,67		
Nivel Requerido		75		100		75		100		100		100		100		75	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADORES		EVALUADO: BOLÍVAR ALEJANDRO ÁLVAREZ FERNÁNDEZ CARGO: GUARDALMACÉN																										
		ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TECNICA		CONDUCTA PROFESIONAL		RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		FLEXIBILIDAD		LIDERAZGO		SINERGIA		TRABAJO EN EQUIPO		
		NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	75	100	100	75	100	100	75	100	75	100
Par 1	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	100	50	75	50	100	50	100	50	100
Par 2	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	100	75	75	75	100	50	100	50	100
Par 3	50	100	75	100	50	100	50	100	50	100	50	100	100	100	50	100	50	75	50	100	50	75	50	100	50	100	50	100
Pares	66,67	100	83,33	100	66,67	100	75	100	75	100	66,67	100	83,33	100	66,67	100	66,67	75	66,67	100	58,33	75	58,33	100	50	100	50	100
Jefe	50	100	50	100	25	100	50	100	50	100	25	100	75	100	50	100	50	75	50	100	50	75	50	100	25	100	25	100
Colaborador 1	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	75	75	75	100	100	75	100	100	100	100	100	100
Colaborador 2																												
Colaborador 3																												
Colaboradores	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	75	75	75	100	100	75	100	100	100	100	100	100
Nivel 360	79,17		83,33		66,67		81,25		75,00		66,67		89,58		79,17		72,92		66,67		77,08		77,08		62,50			
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		75		100		75		100				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADORES		EVALUADO: ELSA MARÍA ANDRADE CORONEL CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS OBRAS PÚBLICAS																												
		ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACION A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN		
		NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	50	100	75	75	50	75	50	75	50	75	50	75	75	100	100	100	100	100
Par 1																														
Par 2																														
Par 3																														
Pares																														
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1																														
Colaborador 2																														
Colaborador 3																														
Colaboradores																														
Nivel 360	100,00		100		100		87,50		100		87,5		75,00		87,5		75,00		75		75		75		87,50		100		100	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: JOSÉ NARCISO BUSTOS BARRETO		CARGO: JEFE DE AVALÚOS Y CATASTROS															
EVALUADORES	CONDUCTA PROFESIONAL		RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		LIDERAZGO		SINERGIA		ÉNFASIS EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		TRABAJO EN EQUIPO		PLANIFICACIÓN DE PROCESOS		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TÉCNICA		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	
Par 1																	
Par 2																	
Par 3																	
Pares																	
Jefe	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	
Colaborador 1	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	100	100	
Colaborador 2																	
Colaborador 3																	
Colaboradores	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	100	100	
Nivel 360	91,67		91,67		91,67		83,33		83,33		100		83,33		91,67		
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: JOSÉ NAPOLEÓN CABRERA CORONEL CARGO: JEFE UNIDAD CULTURA Y TURISMO																								
EVALUADORES	CONCILIADOR		EFECTIVO		PROACTIVO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACION A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	50	100	75	100	75	100	100	100	100	100	75
Par 1	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100
Par 2	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Par 3	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100
Pares	100	100	100	100	100	100	83,33	100	100	100	91,67	100	100	100	100	100	91,67	100	91,67	100	100	100	91,67	100
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 2																								
Colaborador 3																								
Colaboradores	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nivel 360	100		100		93,75		89,58		100		91,67		87,50		93,75		91,67		97,92		100		91,67	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: ÁNGEL ARTURO CALLE GONZÁLEZ CARGO: INSPECTOR DE OBRAS PÚBLICAS 1														
EVALUADORES	FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORZAR		INICIATIVA		ATENCIÓN AL DETALLE		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		PROCURAR LA AUTORIZACIÓN	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	75	75	75	100	100	100	100	75	100	100	75	100	75
Par 1	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75
Par 2	75	75	100	75	75	100	100	100	100	100	100	75	75	75
Par 3														
Pares	75	75	87,50	75	75	100	87,50	100	87,5	100	87,50	75	75	75
Jefe	100	75	75	75	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75
Colaborador 1														
Colaborador 2														
Colaborador 3														
Colaboradores														
Nivel 360	91,67		79,17		83,33		87,50		79,17		87,5		83,33	
Nivel Requerido		75		75		100		100		100		75		75



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: LUCIA ESPERANZA CHIMBORAZO GONZÁLEZ CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD																												
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TECNICA		CONDUCTA PROFESIONAL		RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		FLEXIBILIDAD		LIDERAZGO		SINERGIA		TRABAJO EN EQUIPO			
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	75	100	100	100	100
Par 1	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	75	100	75	75	75	100	75	100	75	100
Par 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100
Par 3	75	100	50	100	50	100	75	100	50	100	50	100	50	100	50	100	75	75	50	100	50	75	50	100	50	100	50	100
Pares	91,67	100	83,33	100	75	100	91,67	100	83,33	100	75	100	83,33	100	83,33	100	91,67	75	75	100	75	75	75	100	75	100	75	100
Jefe	75	100	50	100	50	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	100	75	75	50	100	50	100	50	100
Colaborador 1																												
Colaborador 2																												
Colaborador 3																												
Colaboradores																												
Nivel 360	88,89		77,78		75		88,89		86,11		83,33		86,11		86,11		88,89		83,33		83,33		75,00		75			
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		75		100		75		100				100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: SILVIA MARINA CUESTA BARRETO CARGO: RECAUDADORA 2																	
EVALUADORES	INICIATIVA		AUTORREALIZACIÓN		HABILIDAD PARA TEORIZAR		TRABAJO EN EQUIPO		FLEXIBILIDAD		ORIENTACIÓN A EFICIENCIA		ATENCIÓN A DETALLE		APLICACIÓN CONOCIMIENTOS		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	75	75	75	100	100	75	100	100	75	100	75	100	75	100	100	75	
Par 1	75	75	75	100	75	75	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	
Par 2																	
Par 3																	
Pares	75	75	75	100	75	75	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	
Jefe	75	75	75	100	75	75	75	100	75	100	100	100	75	100	75	75	
Colaborador 1																	
Colaborador 2																	
Colaborador 3																	
Colaboradores																	
Nivel 360	75,00		75,00		83,33		83,33		75,00		83,33		75,00		83,33		
Nivel Requerido		75		100		75		100		100		100		100		75	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: ALFONSO RIGOBERTO FALCONI PARRA CARGO: INSPECTOR DE OBRAS PÚBLICAS 2															
EVALUADORES	FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORZAR		INICIATIVA		ATENCIÓN AL DETALLE		ORIENTACIÓN AL EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		PROCURAR LA AUTORIZACIÓN		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	75	75	75	75	100	100	100	100	75	100	100	75	100	75	
Par 1	75	75	75	75	75	100	100	100	75	100	75	75	75	75	
Par 2	100	75	100	75	100	100	75	100	100	100	100	75	75	75	
Par 3															
Pares	87,50	75	87,50	75	87,50	100	87,50	100	87,5	100	87,50	75	75	75	
Jefe	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75	
Colaborador 1															
Colaborador 2															
Colaborador 3															
Colaboradores															
Nivel 360	79,17		79,17		87,5		87,50		79,17		87,50		83,33		
Nivel Requerido		75		75		100		100		100		75		75	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		EVALUADO: NORLY GHISNAILE FRANCO CALLE								CARGO: SECRETARIA UNIDAD SANEAMIENTO AMBIENTAL																				
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		ATENCIÓN AL CLIENTE		ATENCIÓN AL DETALLE		COMUNICACIÓN		FLEXIBILIDAD		INICIATIVA		APRENDIZAJE CONTINUO		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		VOCACIÓN A SERVIR			
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO		
	Autoevaluación	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100
Par 1																														
Par 2																														
Par 3																														
Pares																														
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1																														
Colaborador 2																														
Colaborador 3																														
Colaboradores																														
Nivel 360	100,00		87,50		100		100,00		87,50		100		100,00		100		87,50		100		75		87,50		87,50		100		100	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: JOHN PATRICIO GUAMÁN GUZMÁN CARGO: INSPECTOR DE SERVICIOS SANEAMIENTO AMBIENTAL 1																													
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
	Autoevaluación	75	100	75	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	100	75	75	75	75	100	100	100	100	100
Par 1	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	100	75	75	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100
Par 2	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	75	75	75	100	75	75	75	100	100	100	100	75	100	
Par 3	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100	
Pares	91,67	100	83,33	100	91,67	100	75	100	83,33	100	83,33	100	83,33	100	83,33	75	83,33	75	83,33	75	83,33	75	91,67	100	91,67	100	83,33	100	
Jefe	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	
Colaborador 1																													
Colaborador 2																													
Colaborador 3																													
Colaboradores																													
Nivel 360	88,89		77,78		97,22		91,67		77,78		86,11		94,44		86,11		94,44		86,11		86,11		97,22		97,22		94,44		
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		75		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: ROSA NANCY HIEDRA CALDERÓN CARGO: JEFE UNIDAD ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO																													
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TÉCNICA		INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		PLANIFICACIÓN DE PROCESOS		RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		TRABAJO EN EQUIPO		TRABAJO A PRESIÓN		LIDERAZGO		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
	Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	75	75	100	100	100	100	100
Par 1	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	75	75	75	100	100	75	75	100	100	100	100	100	100	100
Par 2	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	100	100	75	75	75	100	75	100	100	100	100
Par 3	75	100	25	100	75	100	50	100	50	100	25	100	50	100	50	75	50	75	75	100	25	75	25	100	25	100	50	100	
Pares	91,67	100	75	100	91,67	100	75	100	66,67	100	66,67	100	83,33	100	83,33	75	75	75	91,67	100	58,33	75	66,67	100	66,67	100	83,33	100	
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	75	75	100	100	75	100	100	100	100
Colaborador 2	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75	75	100	75	75	75	100	75	100	75	100	100
Colaborador 3	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	75	75	100	100	75	100	100	100	100	75	100	100
Colaboradores	91,67	100	91,67	100	83,33	100	83,33	100	83,33	100	91,67	100	91,67	100	91,67	75	91,67	75	83,33	100	83,33	75	91,67	100	83,33	100	83,33	100	100
Nivel 360	95,83		91,67		93,75		89,58		87,5		83,33		93,75		93,75		91,67		93,75		85,42		83,33		87,5		91,67		
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		100		75		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: MANUEL JESÚS HUERTA HUERTA CARGO: INSPECTOR DE SERVICIOS SANEAMIENTO AMBIENTAL 2																														
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN			
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO		
	Autoevaluación	75	100	50	100	100	100	75	100	75	100	50	100	75	100	75	75	50	75	50	75	50	75	75	75	100	75	100	50	100
Par 1	75	100	75	100	50	100	75	100	50	100	75	100	75	100	75	75	75	75	50	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100	
Par 2	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	75	100	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100	100	100	
Par 3	75	100	25	100	75	100	75	100	100	100	75	100	50	100	75	75	75	75	50	75	75	75	75	100	100	100	75	100		
Pares	83,33	100	66,67	100	75	100	75	100	75	100	75	100	66,67	100	83,33	75	83,33	75	58,33	75	75	75	75	100	91,67	100	83,33	100		
Jefe	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	75	75	100	100	100	100	100	100	100	
Colaborador 1																														
Colaborador 2																														
Colaborador 3																														
Colaboradores																														
Nivel 360	86,11		63,89		91,67		83,33		75		75		80,56		86,11		77,78		69,44		66,67		83,33		88,89		77,78		100	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		75		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: HORTENCIA DE LOURDES IDROVO CHIMBORAZO CARGO: SECRETARIA DEL CONCEJO																		
EVALUADORES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		PENSAMIENTO CRÍTICO		IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS		CONOCIMIENTO TÉCNICO		CONDUCTA PROFESIONAL		SATISFACCIÓN AL CLIENTE		SINERGIA		FLEXIBILIDAD		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	75	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100
Par 1																		
Par 2																		
Par 3																		
Pares																		
Jefe	100	75	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1																		
Colaborador 2																		
Colaborador 3																		
Colaboradores																		
Nivel 360	100		100		100		100,00		100		100		100,00		100		100,00	
Nivel Requerido		75		100		75		100		75		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: VICTOR EDUARDO IDROVO GONZÁLEZ CARGO: CHOFER													
EVALUADORES	ORIENTACIÓN		INICIATIVA		RELACIONES HUMANAS		ADAPTABILIDAD		COMUNICACIÓN		CONDUCTA PROFESIONAL		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
	Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Par 1													
Par 2													
Par 3													
Pares													
Jefe	75	100	75	100	50	100	75	100	50	100	75	100	
Colaborador 1													
Colaborador 2													
Colaborador 3													
Colaboradores													
Nivel 360	87,50		87,50		75		87,50		75		87,50		
Nivel Requerido		100,00		100		100		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: MÓNICA SUSANA LUZURIAGA TORRES																				CARGO: DIBUJANTE UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	
EVALUADORES	APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		INICIATIVA		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ATENCIÓN AL DETALLE		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		PROCURAR LA AUTORIZACIÓN		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	75	100	75	75	100	100	75
Par 1	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	75	100	100	75
Par 2																					
Par 3																					
Pares	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	75	100	100	75
Jefe	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	75	75	100	100	100	75
Colaborador 1																					
Colaborador 2																					
Colaborador 3																					
Colaboradores																					
Nivel 360	100		100		91,67		100		100		100		100	91,67		91,67		83,33		100	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		75		75		100		75	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: NORA SOLEDAD LLIGUISUPA GUAMÁN		CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRACIÓN GENERAL 1																										
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACION A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	100	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100	75	100
Par 1	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	75	75	75	75	100	100	100	100	75	100
Par 2																												
Par 3																												
Pares	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	75	75	75	75	100	100	100	100	75	100
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	100	75	75	75	100	100	75	100	75	100
Colaborador 1																												
Colaborador 2																												
Colaborador 3																												
Colaboradores																												
Nivel 360	100		91,67		100		83,33		75		75		91,67		100		91,67		83,33		75		91,67		91,67		75	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		75		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: DIANA MARÍA MALDONADO CABRERA		CARGO: PROCURADORA SÍNDICA																							
EVALUADORES	CONCILIADOR		EFECTIVO		PROACTIVO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	
Par 1	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Par 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	
Par 3																									
Pares	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100,00	100	100	100	100	100,00	87,5	100	
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100
Colaborador 1																									
Colaborador 2																									
Colaborador 3																									
Colaboradores																									
Nivel 360	100		100		100		100		100		100		100,00		91,67		91,67		100		100		95,83		
Nivel Requerido		100		100		100		100		100	75		100		100		100		100		100		100		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: ANA MERCEDES MEDINA CALDERÓN		CARGO: COMPRAS PÚBLICAS																							
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		CONDUCTA PROFESIONAL		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ÉNFASIS EN CALIDAD Y SATISFACCIÓN CLIENTE		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	75
Par 1																									
Par 2																									
Par 3																									
Pares																									
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	75
Colaborador 1																									
Colaborador 2																									
Colaborador 3																									
Colaboradores																									
Nivel 360	100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100		75		100		100	75



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: MILTON EDUARDO MONTERO ORTIZ CARGO: TÉCNICO UNIDAD GESTIÓN AMBIENTAL														
EVALUADORES	FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORZAR		INICIATIVA		ATENCIÓN AL DETALLE		ORIENTACIÓN AL EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		PROCURAR LA AUTORIZACIÓN	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	75	75	75	75	100	100	75	100	75	100	75	75	75	100
Par 1														
Par 2														
Par 3														
Pares														
Jefe	100	75	100	75	100	100	75	100	100	100	75	75	100	100
Colaborador 1														
Colaborador 2														
Colaborador 3														
Colaboradores														
Nivel 360	87,50		87,50		100		75,00		87,50		75		87,50	
Nivel Requerido		75		75		100		100		100		75		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: JHONATAN NOVILLO MINCHALA CARGO: DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES																									
EVALUADORES	CONCILIADOR		EFECTIVO		PROACTIVO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
	Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Par 1	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100
Par 2	75	100	75	100	50	100	75	100	75	100	50	100	50	100	50	100	75	100	75	100	50	100	50	100	100
Par 3	75	100	75	100	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pares	83,33	100	83,33	100	66,67	100	91,67	100	83,33	100	66,67	100	75	100	75	100	91,67	100,00	83,33	100	83,33	100	83,33	100	100
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100
Colaborador 1	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75
Colaborador 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100
Colaborador 3	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaboradores	100,00	100	100,00	100	100,00	100	91,67	100	91,67	100	100,00	100	100,00	100	83,33	100	100,00	100	100,00	100	91,67	100	83,33	100	100
Nivel 360	95,83		95,83		91,67		95,83		93,75		85,42		87,50		89,58		97,92		95,83		93,75		91,67		100
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: ROSA ELIZABETH OCHOA VICUÑA CARGO: SECRETARIA DE LA COMISARIA

EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	100	75	100	75	100	75	100	50	100	100	100	100	100	75	100	75	100	50	100	50	100	75	100	75	100	75	100	75
Par 1																														
Par 2																														
Par 3																														
Pares																														
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1																														
Colaborador 2																														
Colaborador 3																														
Colaboradores																														
Nivel 360	100		87,50		87,50		87,50		75		100		100		87,50		87,50		75		75		87,50		87,50		87,50		87,50	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: BASILIO ANTONIO ORELLANA RODRÍGUEZ CARGO: JEFE UNIDAD DE PLANIFICACIÓN																								
EVALUADORES	CONCILIADOR		EFECTIVO		PROACTIVO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Par 1	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100
Par 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100
Par 3	75	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100
Pares	83,33	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	66,67	100	66,67	100	75	100	75	100	75	100
Jefe	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	75	50	100	50	100	50	100
Colaborador 1	50	100	50	100	75	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	25	100	50	100	50	100	25	100
Colaborador 2	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	75	100
Colaborador 3	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaboradores	83,33	100	75	100	83,33	100	75	100	83,33	100	83,33	100	83,33	100	75	100	66,67	100	83,33	100	83,33	100	66,67	100
Nivel 360	79,17		75		77,08		75,00		77,08		77,08		77,08		72,92		70,83		77,08		77,08		72,92	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: VICTOR MANUEL ORTIZ GAVILANEZ		CARGO: ASISTENTE DE BODEGA																	
EVALUADORES	INICIATIVA		AUTORREALIZACIÓN		HABILIDAD PARA TEORIZAR		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		FLEXIBILIDAD		ORIENTACIÓN A EFICIENCIA		ATENCIÓN A DETALLE		COMUNICACIÓN		TRABAJO EN EQUIPO		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	75	100	100	75	75	100	100	75	75	75	100	100	75	100	100	100	100	100
Par 1																			
Par 2																			
Par 3																			
Pares																			
Jefe	50	75	50	100	50	75	50	100	100	75	50	100	50	75	50	100	50	100	100
Colaborador 1																			
Colaborador 2																			
Colaborador 3																			
Colaboradores																			
Nivel 360	75		75		62,50		75		87,50		62,50		75		75		75		75
Nivel Requerido		75		100		75		100		75		100		75		100		100	100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: LENIN ALFREDO PERALTA IDROVO CARGO: INSPECTOR DE OBRAS PÚBLICAS 3															
EVALUADORES	FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORZAR		INICIATIVA		ATENCIÓN AL DETALLE		ORIENTACIÓN AL EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		PROCURAR LA AUTORIZACIÓN		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	
Par 1	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100	100	75	75	75	
Par 2	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100	100	75	75	75	
Par 3															
Pares	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100	100	75	75	75	
Jefe	75	75	50	75	75	100	75	100	75	100	100	75	75	75	
Colaborador 1															
Colaborador 2															
Colaborador 3															
Colaboradores															
Nivel 360	83,33		75		83,33		83,33		83,33		100		83,33		
Nivel Requerido		75		75		100		100		100		75		75	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: DIEGO MARTÍN REGALADO ORTIZ		CARGO: ASISTENTE DE AVALÚOS Y CATASTROS																						
EVALUADORES	CONCILIADOR		EFECTIVO		PROACTIVO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100
Par 1																								
Par 2																								
Par 3																								
Pares																								
Jefe	75	100	75	100	75	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	75	100	75	100	75	100	75	75	100
Colaborador 1																								
Colaborador 2																								
Colaborador 3																								
Colaboradores																								
Nivel 360	87,50		87,5		87,5		87,50		75		87,5		87,50		75		87,50		100		100		87,50	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: MARTHA ORFELINA RIVADENEIRA BARBA CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS COMISARIA																
EVALUADORES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		INICIATIVA		AUTORREALIZACIÓN		ATENCIÓN AL DETALLE		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		VOCACIÓN DE SERVIR		FLEXIBILIDAD		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100
Par 1																
Par 2																
Par 3																
Pares																
Jefe	100	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1																
Colaborador 2																
Colaborador 3																
Colaboradores																
Nivel 360	100		100		100		100,00		100		100		100,00		100	
Nivel Requerido		100		75		75		75		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: GLADYS EULALIA ROJAS IDROVO		CARGO: JEFE DE RENTAS																								
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TECNICA		CONDUCTA PROFESIONAL		RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		FLEXIBILIDAD		LIDERAZGO		SINERGIA		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	75	100	100	75	75	100	75	100
Par 1	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100
Par 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100
Par 3	75	100	75	100	50	100	75	100	75	100	50	100	75	100	75	100	75	75	50	100	50	75	75	100	50	100
Pares	91,66667	100	91,67	100	83,33	100	91,67	100	91,67	100	83,33	100	91,67	100	91,67	100	91,67	75	83,33	100	83,33	75	91,67	100	83,33	100
Jefe	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	100	75	75	75	100	75	100
Colaborador 1																										
Colaborador 2																										
Colaborador 3																										
Colaboradores																										
Nivel 360	88,89		88,89		77,78		88,89		88,89		86,11		88,89		88,89		88,89		77,78		86,11		80,56		77,78	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		75		100		75		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: ARMANDO VICENTE ROMERO MÉNDEZ		CARGO: TESORERO		IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TÉCNICA		CONDUCTA PROFESIONAL		SATISFACCIÓN AL CLIENTE		SINERGIA		FLEXIBILIDAD		TRABAJO EN EQUIPO		
EVALUADORES	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		PENSAMIENTO CRÍTICO		IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TÉCNICA		CONDUCTA PROFESIONAL		SATISFACCIÓN AL CLIENTE		SINERGIA		FLEXIBILIDAD		TRABAJO EN EQUIPO	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Par 1	75	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100
Par 2	75	100	0	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	50	100
Par 3	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pares	83,33	100	58,33	100	91,67	100	91,67	100	83,33	100	91,67	100	83,33	100	91,67	100	83,33	100
Jefe	75	100	75	100	50	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100
Colaborador 1	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100
Colaborador 2	75	100	75	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	100	100	75	100
Colaborador 3																		
Colaboradores	87,5	100	75	100	87,5	100	87,5	100	75	100	100	100	75	100	87,5	100	75	100
Nivel 360	86,46		77,08		82,29		88,54		83,33		91,67		83,33		88,54		83,33	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: NESTOR ARIOLFO SAQUISILI RAMÍREZ CARGO: DIRECTOR FINANCIERO																									
EVALUADORES	CONCILIADOR		EFECTIVO		PROACTIVO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
	Autoevaluación	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100
Par 1	0	100	50	100	100	100	25	100	75	100	100	75	25	100	25	100	0	100	50	100	50	100	25	100	
Par 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Par 3	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	
Pares	66,67	100	83,33	100	91,67	100	75	100	91,67	100	100	75	75	100	66,67	100	66,67	100	83,33	100	75	100	75	100	
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Colaborador 1	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	75	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	
Colaborador 2	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	
Colaborador 3	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	75	75	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100	50	100	
Colaboradores	66,67	100	75	100	75	100	66,67	100	83,33	100	75	75	75	100	83,33	100	75	100	66,67	100	75	100	58,33	100	
Nivel 360	77,08		83,33		85,42		79,17		87,5		87,5		81,25		81,25		79,17		81,25		81,25		77,08		
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		75		100		100		100		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: JOHN PATRICIO SARMIENTO PACURUCU CARGO: INSPECTOR DE SERVICIOS SANEAMIENTO AMBIENTAL 3																													
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
	Autoevaluación	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	100	75	75	75	100	100	100	100	100	100
Par 1	75	100	50	100	100	100	75	100	75	100	50	100	75	100	75	75	50	75	75	50	75	75	100	75	100	75	100	75	100
Par 2	75	100	50	100	75	100	75	100	75	100	50	100	50	100	75	75	50	75	50	75	50	75	75	100	75	100	75	100	
Par 3	100	100	25	100	75	100	75	100	100	100	100	100	75	100	75	75	75	75	50	75	100	75	75	100	100	100	75	100	
Pares	83,33	100	41,67	100	83,33	100	75	100	83,33	100	66,67	100	66,67	100	75	75	58,33	75	58,33	75	66,67	75	75	100	83,33	100	75	100	
Jefe	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	
Colaborador 1																													
Colaborador 2																													
Colaborador 3																													
Colaboradores																													
Nivel 360	94,44		72,22		86,11		83,33		77,78		80,56		80,56		91,67		86,11		77,78		80,56		91,67		94,44		91,67		
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		75		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: FRANKLIN GUSTAVO SAULA LÓPEZ CARGO: ASISTENTE UNIDAD DE PLANIFICACIÓN																		
EVALUADORES	ATENCIÓN AL DETALLE		AUTORREALIZACIÓN		ESCRITURA		TRABAJO EN EQUIPO		FLEXIBILIDAD		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		ATENCIÓN AL DETALLE		ORGANIZACIÓN A EFICIENCIA		ORIENTACIÓN A LA INFORMACIÓN	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	75	100	100	100	75	100	100	25	75	100	100	100	75	100	100	100	75
Par 1	100	75	75	100	100	75	75	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	75
Par 2																		
Par 3																		
Pares	100	75	75	100	100	75	75	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	75
Jefe	100	75	75	100	75	75	100	100	75	75	75	100	100	75	75	100	100	75
Colaborador 1																		
Colaborador 2																		
Colaborador 3																		
Colaboradores																		
Nivel 360	100		83,33		91,67		91,67		66,67		91,67		100		91,67		100	
Nivel Requerido		75		100		75		100		75		100		75		100		75



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADORES		EVALUADO: JUAN CARLOS SIGUENCIA URGILÉS CARGO: COMISARIO MUNICIPAL																									
		ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD TÉCNICA		CONDUCTA PROFESIONAL		ÉNFASIS EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE		INICIATIVA		SINERGIA		LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	
		NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	100
Par 1	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	100
Par 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	75	100
Par 3	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	100	75	75	75	100	100	100	100	75	75	100	100
Pares	100	100	100	100	100	100	91,67	100	100	100	100	100	100	75	100	100	91,67	75	91,67	100	100	100	100	75	83,33	100	100
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100
Colaborador 1	50	100	50	100	50	100	75	100	50	100	50	100	50	75	50	100	50	75	50	100	50	100	50	75	25	100	100
Colaborador 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	100
Colaborador 3																											
Colaboradores	75	100	75	100	75	100	87,50	100	75	100	75	100	75	75	75	100	75	75	75	100	75	100	75	75	62,50	100	100
Nivel 360	93,75		93,75		93,75		94,79		93,75		93,75		93,75		93,75		91,67		91,67		93,75		93,75		86,46		100
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		75		100		75		100		100		75		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: MANUEL ANTONIO TACURI IDROVO CARGO: INSPECTOR DE SERVICIOS SANEAMIENTO AMBIENTAL 4																												
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	75	100	75
Par 1	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	100	50	100	75	100	
Par 2	50	100	75	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	75	75	75	50	75	50	75	50	100	50	100	50	100
Par 3	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100	100	100	100
Pares	75	100	91,67	100	75	100	66,67	100	66,67	100	75	100	75	100	75	75	75	66,67	75	66,67	75	75	100	66,67	100	75	100	
Jefe	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	75	100	100	75	100	75	75	75	100	75	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1																												
Colaborador 2																												
Colaborador 3																												
Colaboradores																												
Nivel 360	83,33		80,56		75		72,22		80,56		83,33		75,00		83,33		83,33		72,22		80,56		83,33		80,56		83,33	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		75		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: JACINTO CORNELIO VICUÑA CABRERA		CARGO: JEFE UNIDAD GESTIÓN AMBIENTAL																							
EVALUADORES	CONCILIADOR		EFECTIVO		PROACTIVO		LIDERAZGO		COMPROMISO CON RESULTADOS		DISEÑO ORGANIZACIONAL		EVALUADOR		IMPACTO E INFLUENCIA		COMUNICACIÓN		ENFOQUE AL CLIENTE		ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
	Autoevaluación	75	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100
Par1	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	75	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100
Par2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	
Par3	75	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100
Pares	75	100	83,33	100	83,33	100	75	100	75	100	75	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	66,67	100
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaborador1	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100
Colaborador2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100
Colaborador3	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Colaboradores	91,67	100	91,67	100	91,67	100	91,67	100	91,67	100	91,67	75	91,67	100	91,67	100	91,67	100	83,33	100	91,67	100	91,67	100	91,67
Nivel 360	85,42		93,75		93,75		91,67		85,42		91,67		91,67		91,67		85,42		89,58		85,42		89,58		89,58
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		75		100		100		100		100		100		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: FRANCISCO MANUEL VICUÑA MONTERO CARGO: INSPECTOR DE SERVICIOS SANEAMIENTO AMBIENTAL S																												
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	100	25	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	75	75	75	50	75	75	75	75	100	100	100	75
Par 1	50	100	50	100	50	100	75	100	75	100	50	100	50	100	50	75	50	75	50	75	50	75	50	100	50	100	50	100
Par 2	75	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	75	75	75	75	100	75	100	75	100	100	75	100	100	100
Par 3	75	100	50	100	75	100	75	100	50	100	50	100	75	100	75	75	75	75	50	75	50	75	50	100	50	100	50	100
Pares	66,67	100	66,67	100	75	100	83,33	100	66,67	100	66,67	100	75	100	66,67	75	66,67	75	66,67	75	66,67	75	66,67	100	58,33	100	66,67	100
Jefe	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100
Colaborador 1																												
Colaborador 2																												
Colaborador 3																												
Colaboradores																												
Nivel 360	88,89		55,56		83,33		86,11		88,89		88,89		91,67		80,56		80,56		72,22		80,56		80,56		86,11		80,56	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		75		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: SILVIA DEL ROCIO VICUÑA VICUÑA CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRACIÓN GENERAL 2																												
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN	
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO
	Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	75	75	75	75	75	100	75	100	75
Par 1	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100
Par 2																												
Par 3																												
Pares	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	75	100	75	100
Jefe	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	75	100	75	100
Colaborador 1																												
Colaborador 2																												
Colaborador 3																												
Colaboradores																												
Nivel 360	91,67		91,67		91,67		91,67		75		75		91,67		91,67		91,67		83,33		83,33		83,33		75		75	
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100		75		75		75		75		100		100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: MARTÍN ALEJANDRO ZAMBRANO ALTAMIRANO CARGO: RECEPCIONISTA																			
EVALUADORES	INICIATIVA		AUTORREALIZACIÓN		CONDUCTA PROFESIONAL		APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS		ÉNFASIS EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN		TRABAJO EN EQUIPO		FLEXIBILIDAD		ATENCIÓN AL DETALLE		ORIENTACIÓN A EFICIENCIA		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	75	75	100	100	75	100	75	75	75	75	100	100	75	75	75	75	50	100	
Par 1																			
Par 2																			
Par 3																			
Pares																			
Jefe	75	75	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	100	75	75	100	
Colaborador 1																			
Colaborador 2																			
Colaborador 3																			
Colaboradores																			
Nivel 360	75		100		87,50		87,50		87,50		100		87,50		87,50		62,50		
Nivel Requerido		75		100		100		75		75		100		75		75		100	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EVALUADO: JULIA DEL ROCIO ZAMORA ASTUDILLO		CARGO: BIBLIOTECARIA																											
EVALUADORES	ORIENTACIÓN AL SERVICIO		APRENDIZAJE CONTINUO		RELACIONES HUMANAS		ORIENTACION A RESULTADOS		CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		ACTITUD AL CAMBIO		APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS		ATENCIÓN AL DETALLE		FLEXIBILIDAD		HABILIDAD PARA TEORIZAR		INICIATIVA		ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		TRABAJO EN EQUIPO		AUTORREALIZACIÓN		
	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	NIVEL 360	NIVEL REQUERIDO	
Autoevaluación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	100	
Par 1																													
Par 2																													
Par 3																													
Pares																													
Jefe	100	100	75	100	75	100	75	100	100	100	100	100	100	75	75	75	75	100	75	100	75	75	100	100	100	100	100	100	
Colaborador 1																													
Colaborador 2																													
Colaborador 3																													
Colaboradores																													
Nivel 360	100		87,5		87,5		87,50		100		100		100		87,5		87,50		100		100		87,50		100		100		
Nivel Requerido		100		100		100		100		100		100		100	75		75		75		75		75		100		100		100



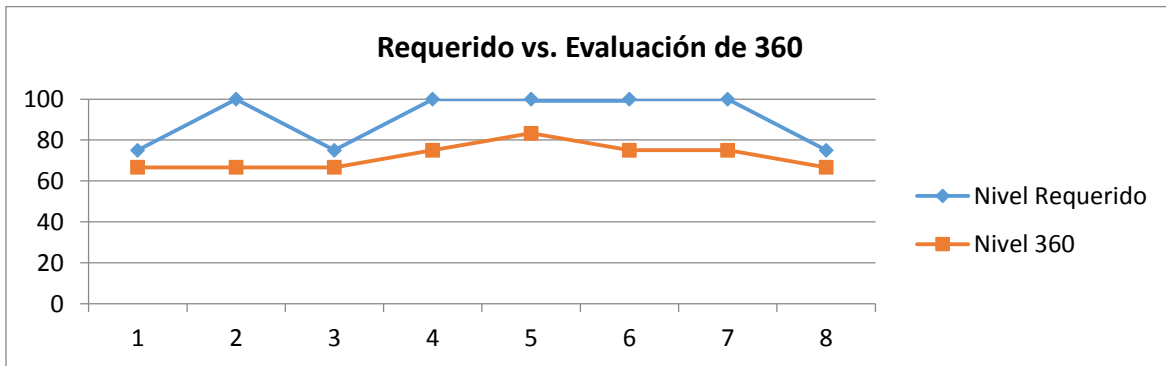
ANEXO 4

INFORMES DE RESULTADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DE BIBLIÁN

Sra. Enma Abad
Recaudadora

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

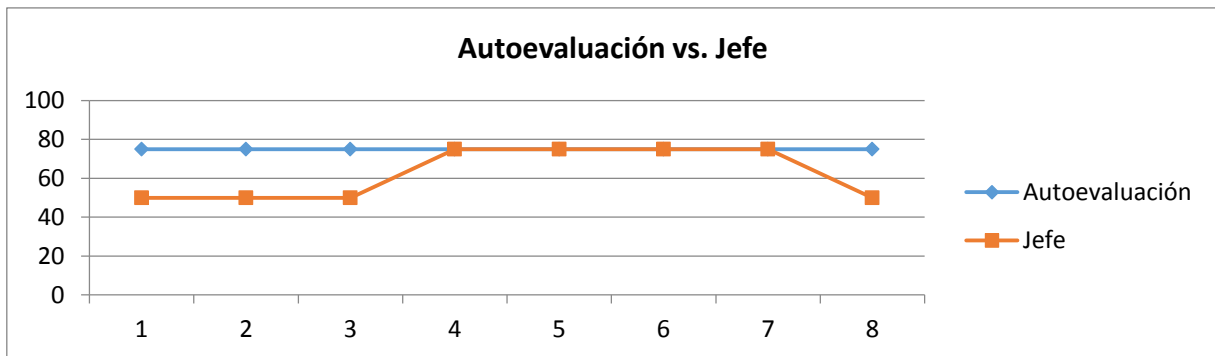
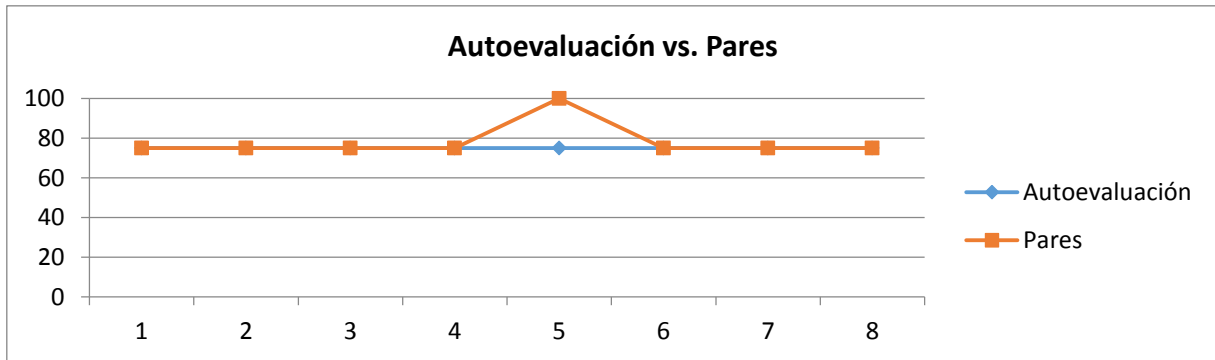


- Competencias evaluadas**
- 1 Iniciativa
 - 2 Autorrealización
 - 3 Habilidad Teorizar
 - 4 Trabajo en Equipo
 - 5 Flexibilidad
 - 6 Orientación a Eficiencia
 - 7 Atención a Detalle
 - 8 Aplicación de Conocimientos

Escala numérica de los grados
 A: 100% No desarrollado: 0%
 B: 75%
 C: 50%
 D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Iniciativa
- 2 Autorrealización
- 3 Habilidad Teorizar
- 4 Trabajo en Equipo
- 5 Flexibilidad
- 6 Orientación a Eficiencia
- 7 Atención a Detalle
- 8 Aplicación de Conocimientos

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%



Comentarios de la Evaluación 360:

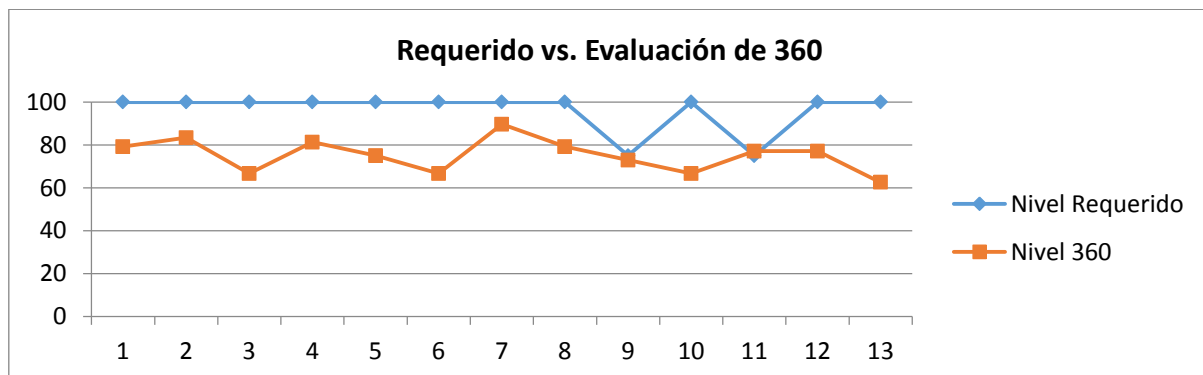
En la evaluación 360 presenta un muy buen desarrollo de las competencias, sin embargo están por debajo de las competencias requeridas, por lo que se recomienda analizar su desempeño en las actividades que realiza en especial la autorrealización; lo que le ayudara a desarrollarse mejor en su puesto de trabajo.

Además debe poner énfasis en la relación con sus superiores, en algunas de las competencias en especial en la iniciativa, habilidad de teorizar y en la aplicación de conocimientos.

Sr. Bolívar Álvarez Guardalmacén

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





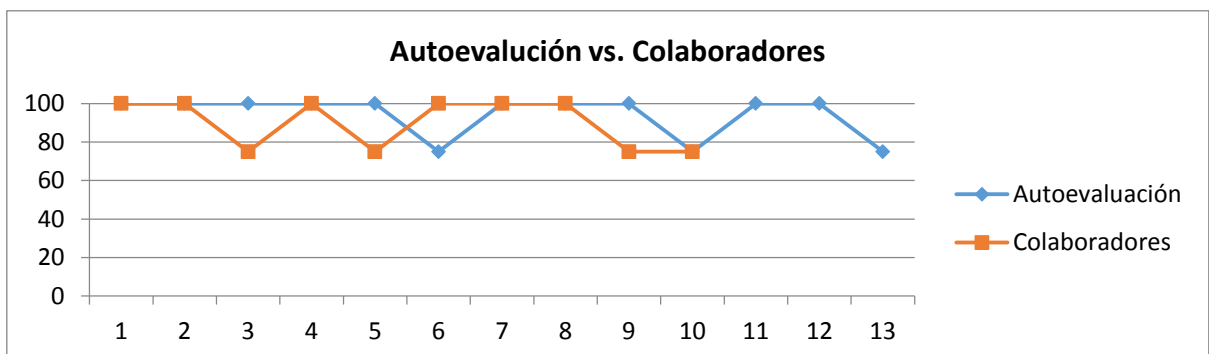
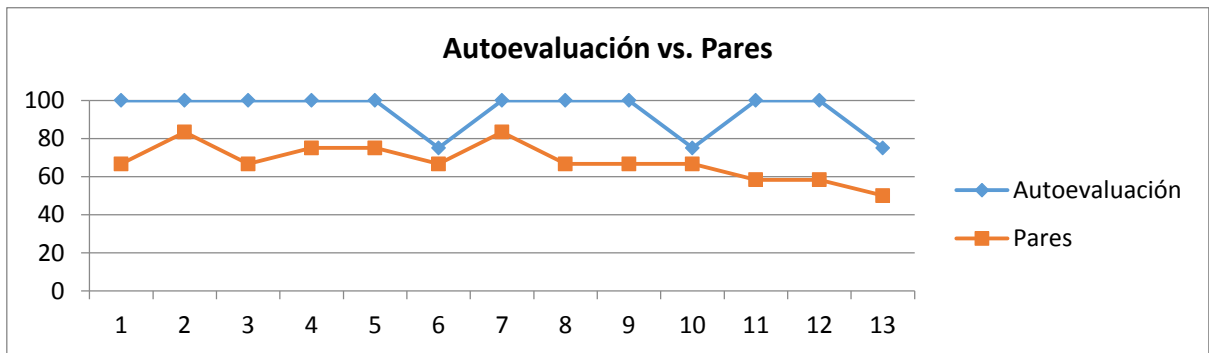
Competencias evaluadas

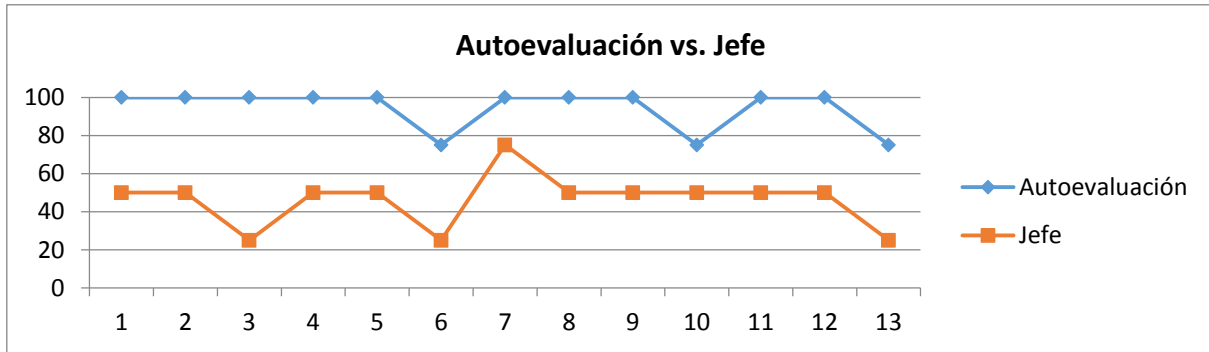
- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Conducta Profesional
- 9 Responsabilidad y Compromiso
- 10 Flexibilidad
- 11 Liderazgo
- 12 Sinergia
- 13 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.





Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Conducta Profesional
- 9 Responsabilidad y Compromiso
- 10 Flexibilidad
- 11 Liderazgo
- 12 Sinergia
- 13 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la Evaluación 360:

En este caso podemos decir que la evaluación 360 presenta un grado muy bueno en el desarrollo de las competencias, sin embargo están por debajo del nivel requerido por el puesto, excepto la responsabilidad y compromiso y liderazgo en la que cuenta con el nivel exacto requerido por el puesto.

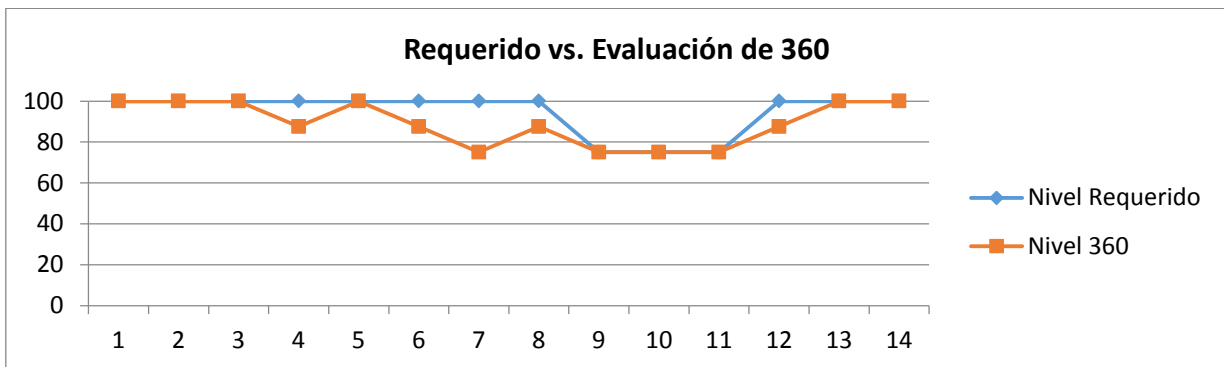
Tanto sus superiores, colaboradores y pares coinciden en que sus competencias no han sido desarrolladas al nivel de su autoevaluación; por lo que se recomienda rever su relación con los demás personas que son parte de su equipo de trabajo.



Sra. Elsa Andrade
Auxiliar de Servicios Obras Públicas

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



Competencias evaluadas

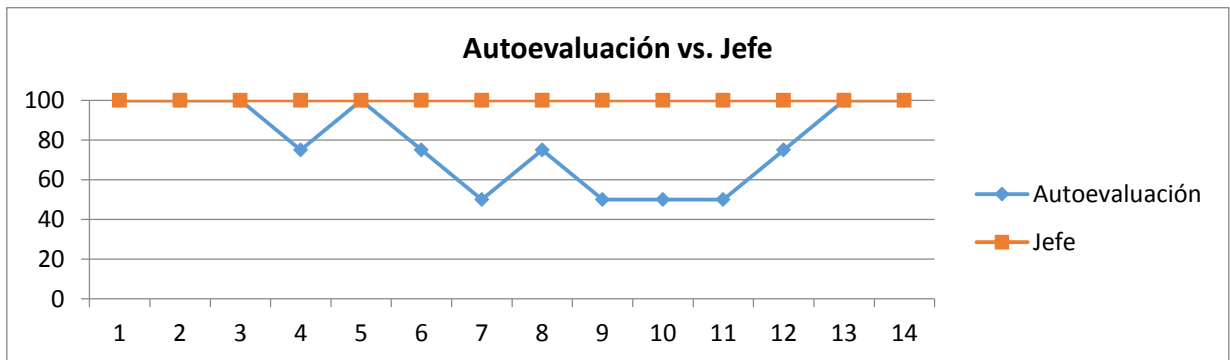
- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la Evaluación 360:

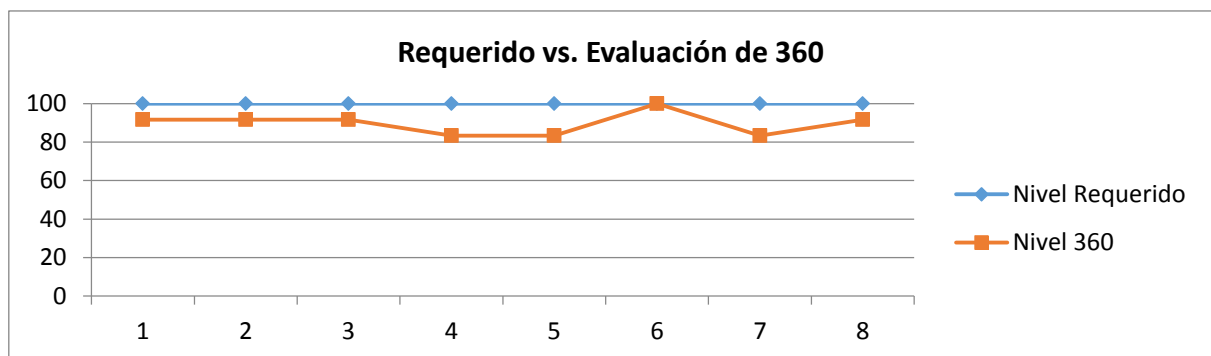
La evaluación 360 nos muestra un alto grado de desarrollo de las competencias la misma que coincide con el nivel requerido en la mayoría de las competencias evaluadas.

En la relación de su autoevaluación con la de sus superiores, se presenta un desfase ya que usted considera tener un nivel bajo en el desarrollo de sus competencias mientras que sus superiores la ven como desarrolladas en un grado máximo, entonces usted debe calificar su accionar de manera más objetiva y así poder ver su real colaboración a la entidad.

Sr. José Bustos **Jefe de Avalúos y Catastros**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360^o efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





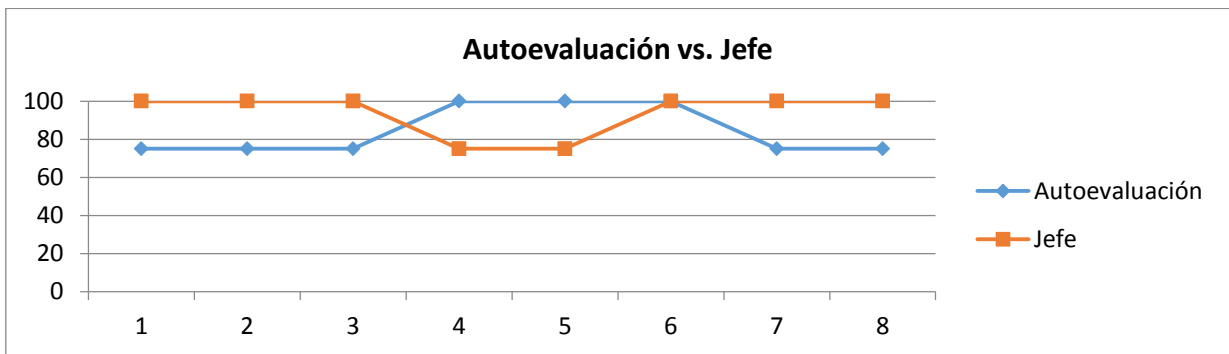
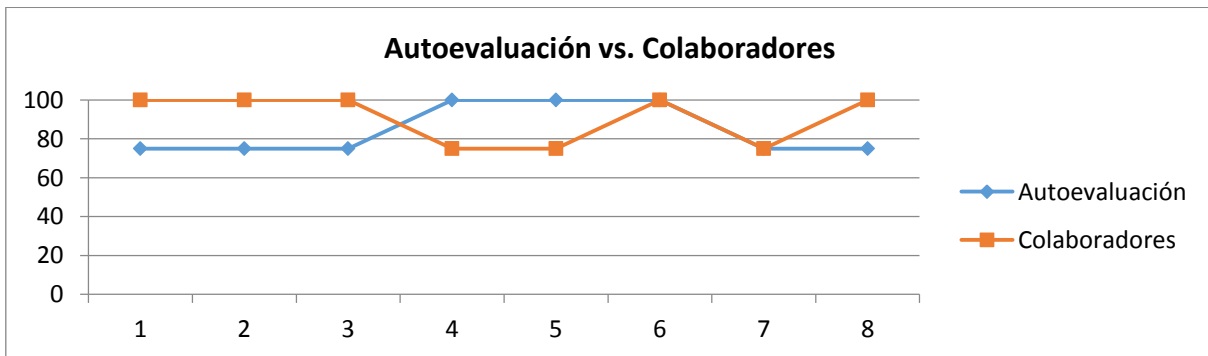
Competencias evaluadas

- Conducta
- 1 profesional
- Responsabilidad y
- 2 compromiso
- 3 Liderazgo
- 4 Sinergia
- Énfasis en la calidad y satisfacción
- 5 del cliente
- 6 Trabajo en equipo
- Planificación de
- 7 Procesos
- 8 Conocimiento y credibilidad técnica

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.





**Competencias
evaluadas**

- Conducta
- 1 profesional
 - Responsabilidad y
 - 2 compromiso
 - 3 Liderazgo
 - 4 Sinergia
 - Énfasis en la calidad y satisfacción
 - 5 del cliente
 - 6 Trabajo en equipo
 - Planificación de
 - 7 Procesos
 - 8 Conocimiento y credibilidad técnica

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

Comentarios de la Evaluación 360:

En este caso podemos decir que la evaluación de 360 se ha desarrollado en alto grado en su gran mayoría, estando levemente por debajo del nivel requerido.

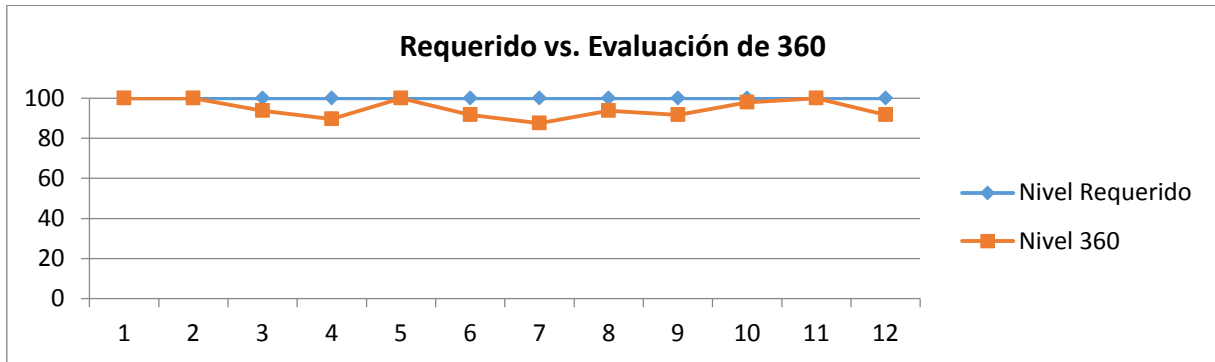
En su autoevaluación comparada con la de sus colaboradores y sus superiores podemos decir que hay una coincidencia relativa, puesto que tiene el mismo nivel pero no coinciden en las competencias, debiendo hacer un análisis de sus actividades para estar a la par del nivel requerido de su puesto.

**Sr. Napoleón Cabrera
Jefe Unidad Cultura y Turismo**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.



A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



Competencias evaluadas

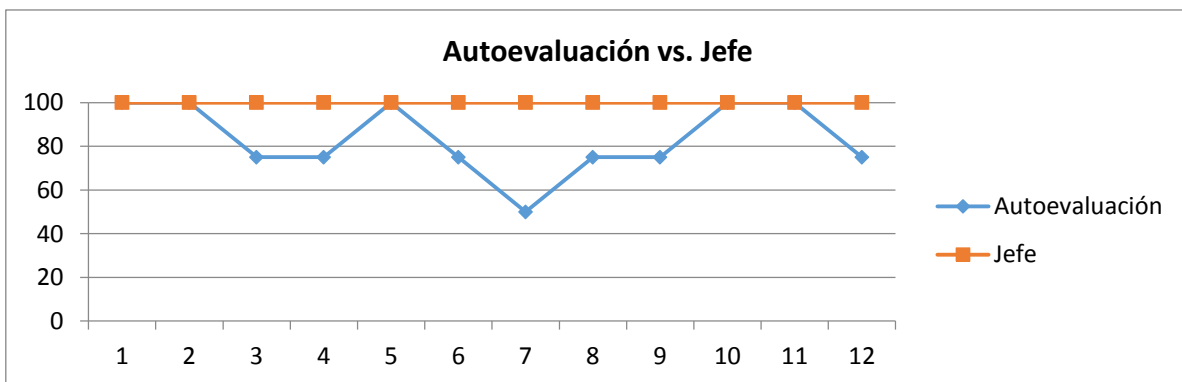
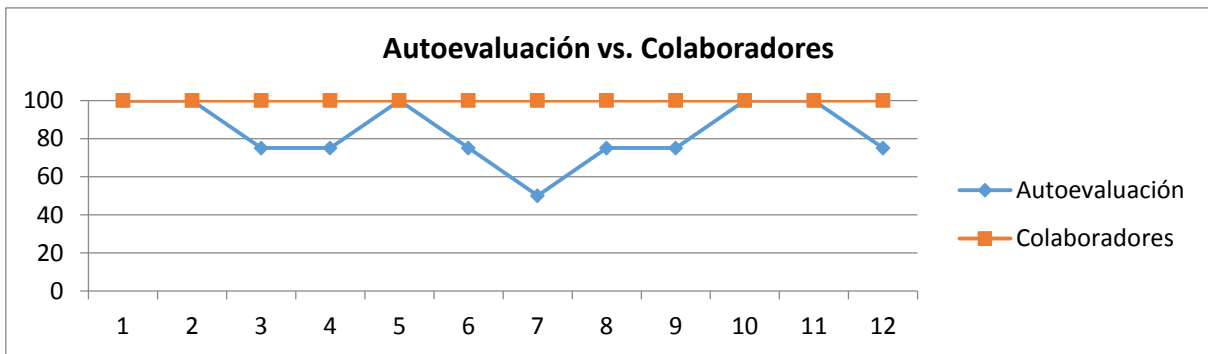
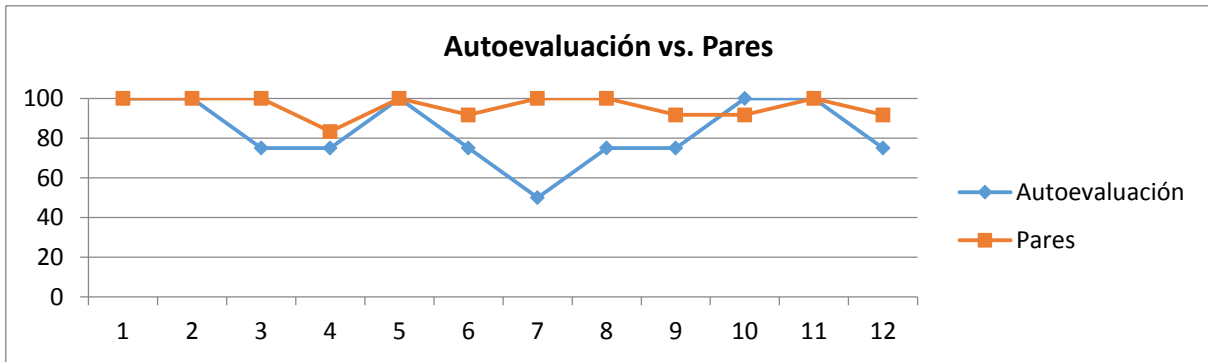
- 1 Conciliador
- 2 Efectivo
- 3 Proactivo
- 4 Liderazgo
- 5 Compromiso con resultados
- 6 Diseño Organizacional
- 7 Evaluador
- 8 Impacto e Influencia
- 9 Comunicación
- 10 Enfoque al Cliente
- 11 Orientación a la Excelencia
- 12 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Conciliador
- 2 Efectivo
- 3 Proactivo
- 4 Liderazgo
- Compromiso con
- 5 resultados
- Diseño
- 6 Organizacional
- 7 Evaluador
- Impacto e
- 8 Influencia
- 9 Comunicación
- 10 Enfoque al Cliente
- Orientación a la
- 11 Excelencia
- 12 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

Los resultados obtenidos de su evaluación de 360 van de la mano con el nivel requerido de su puesto, solo teniendo una pequeña en pocas competencias evaluadas.

En lo que tiene que ver con su autoevaluación versus la de sus colaboradores, pares y jefes, usted tiene una calificación superior a la que usted da, por lo que se tiene que rever su enfoque a sus actividades y exponer el verdadero aporte que usted hace a la institución.

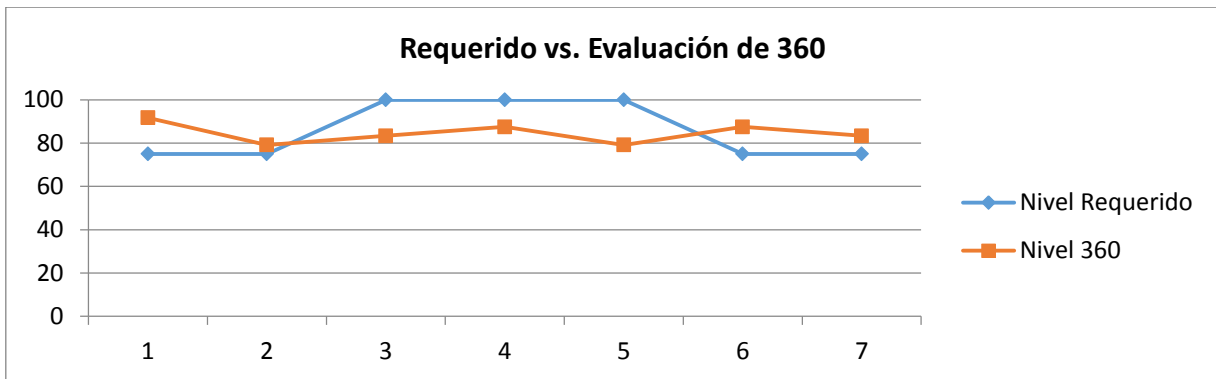
**Sr. Ángel Calle
Inspector De Obras Públicas**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son



confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

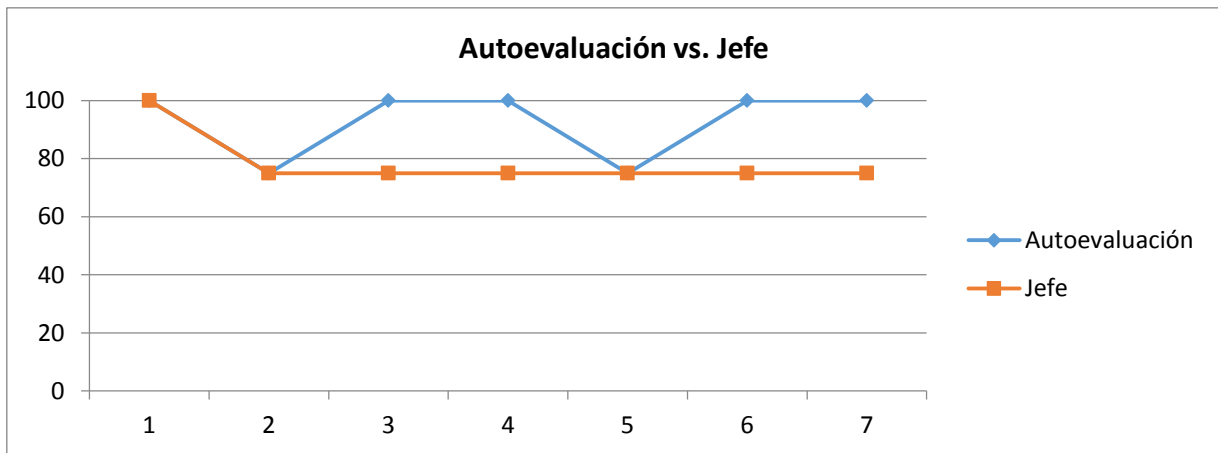
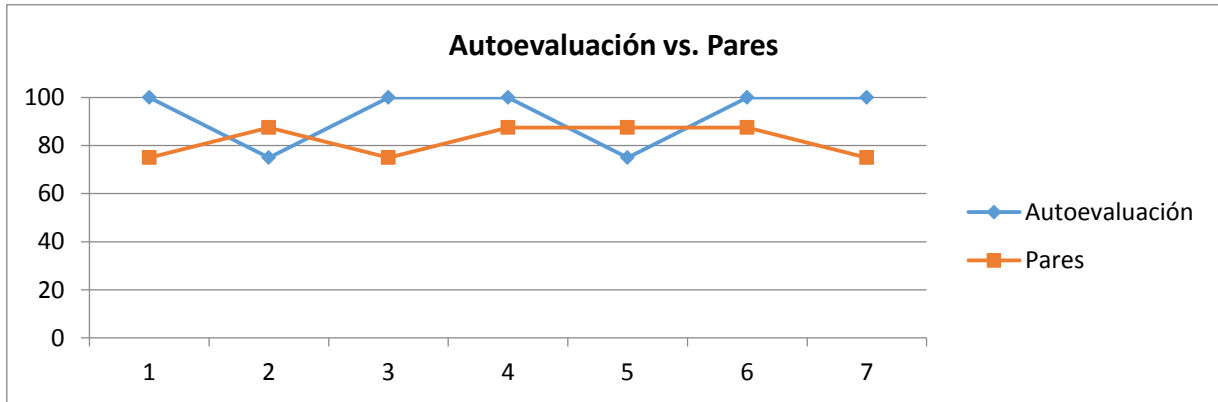
A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



- Competencias evaluadas**
- 1 Flexibilidad
Habilidad para
 - 2 teorizar
 - 3 Iniciativa
Atención al
 - 4 Detalle
Orientación a la
 - 5 eficiencia
 - 6 Trabajo en equipo
Procurar la
 - 7 autorización

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



- Competencias evaluadas**
- 1 Flexibilidad
Habilidad para
 - 2 teorizar
 - 3 Iniciativa
Atención al
 - 4 Detalle
Orientación a la
 - 5 eficiencia
 - 6 Trabajo en equipo
Procurar la
 - 7 autorización

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

El nivel de evaluación 360 está muy desarrollado y se acerca mucho al nivel requerido, en cuanto que 4 de 7 competencias están por encima de los requeridos y las demás están moderadamente por debajo del requerido.

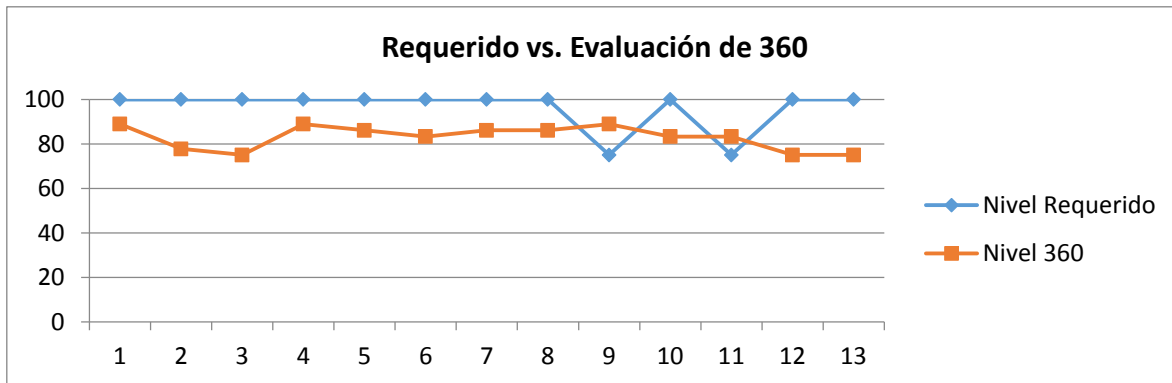
En la comparación de su autoevaluación con la de sus pares y sus jefes, usted tiene una calificación inferior a la que usted da, por lo tanto se tiene que verificar su actuación, para que de esta forma se armonice con el criterio de su equipo de trabajo.

Sra. Lucia Chimborazo

Jefa de Contabilidad

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluacion 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



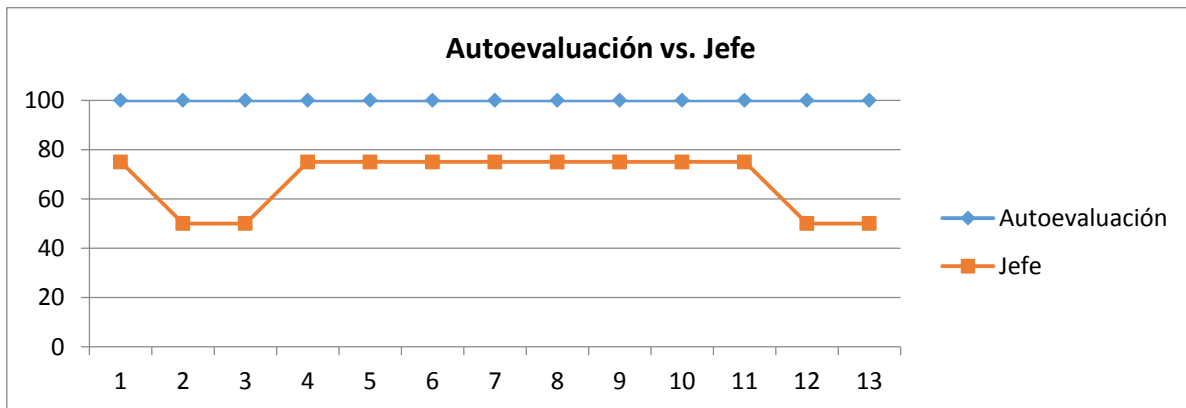
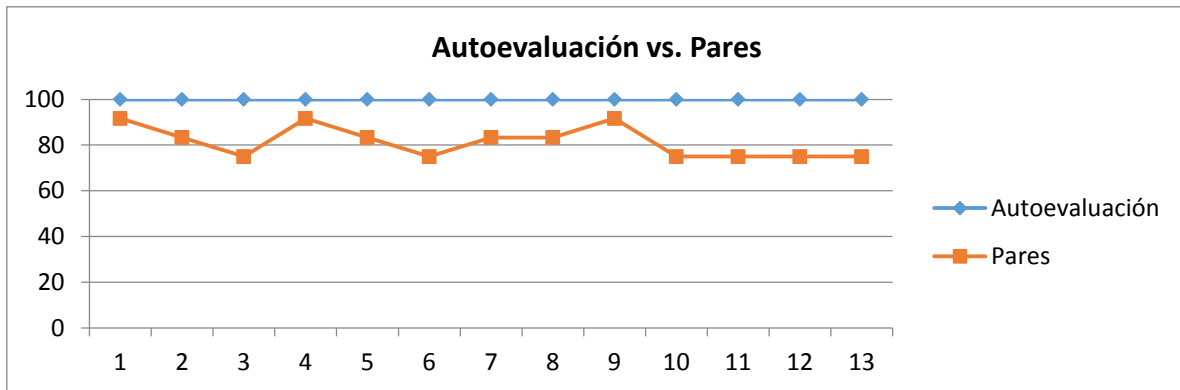
Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Conducta Profesional
- 9 Responsabilidad y Compromiso
- 10 Flexibilidad
- 11 Liderazgo
- 12 Sinergia
- 13 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Conducta Profesional
- 9 Responsabilidad y Compromiso
- 10 Flexibilidad
- 11 Liderazgo
- 12 Sinergia
- 13 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

El nivel de la evaluación de 360 está desarrollado en gran medida, sin embargo está por debajo de del nivel requerido por su puesto, por lo que se recomienda rever su procedimiento para realizar sus actividades y mejorar su rendimiento.

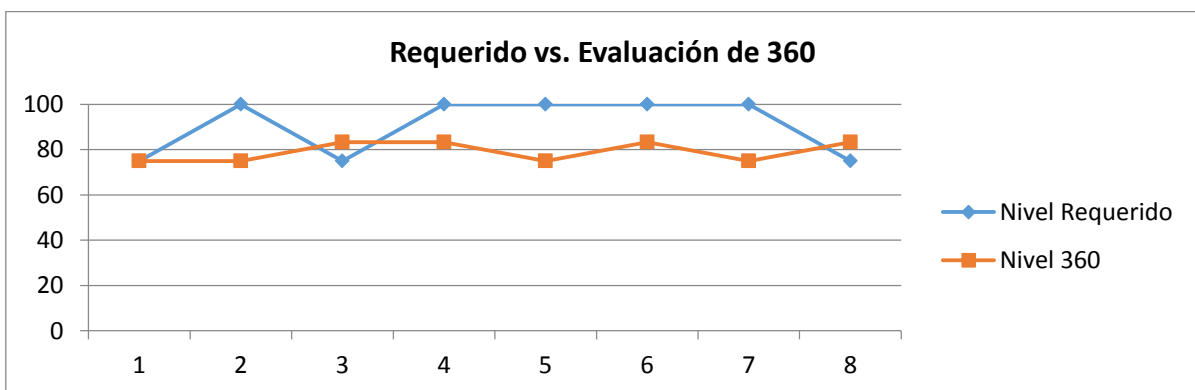
De igual manera en comparación con sus pares y jefes podemos observar que la calificación de estos está por debajo de su calificación, siendo más notoria en los jefes, por lo que se debe poner más énfasis en la relación con las personas que están en el día a día en el desarrollo de sus actividades.

Sra. Silvia Cuesta

Recaudadora

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluacion 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





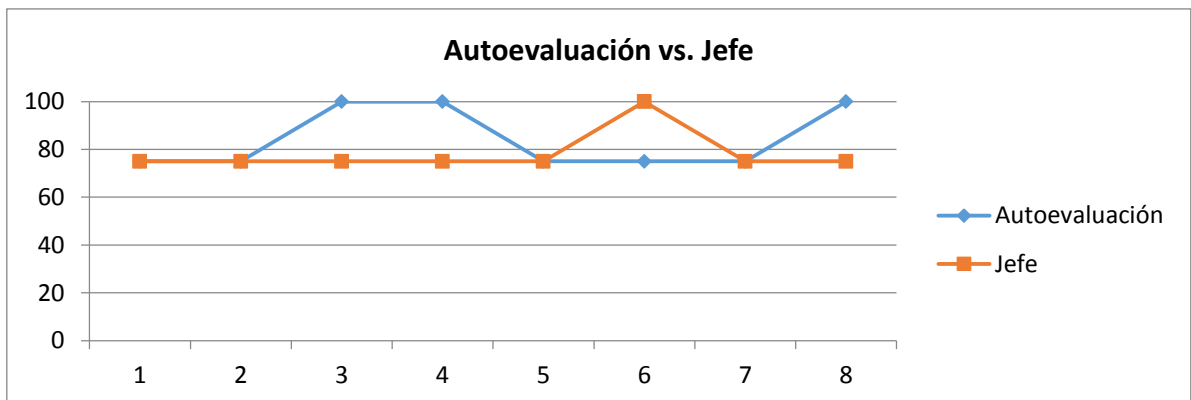
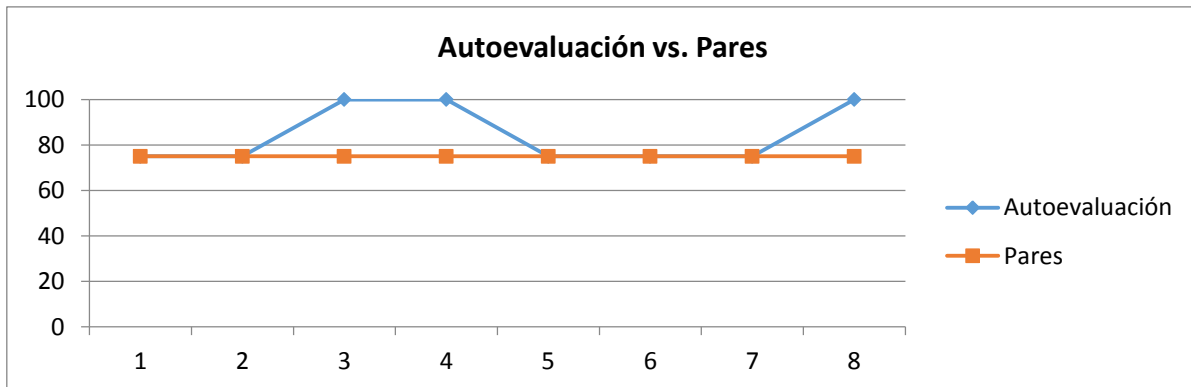
Competencias evaluadas

- 1 Iniciativa
- 2 Autorrealización
- 3 Habilidad Teorizar
- 4 Trabajo en Equipo
- 5 Flexibilidad
- 6 Orientación a Eficiencia Aplicación
- 7 Atención a Detalle
- 8 Conocimientos

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Iniciativa
- 2 Autorrealización
- 3 Habilidad Teorizar
- 4 Trabajo en Equipo
- 5 Flexibilidad
- 6 Orientación a Eficiencia
- 7 Atención a Detalle
Aplicación
- 8 Conocimientos

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El nivel de evaluación 360 está bien desarrollada, sin embargo, está a un nivel inferior del requerido por el puesto, salvo el caso de la iniciativa, habilidad de teorizar y la aplicación de conocimientos, las cuales están igual o por encima del requerido.

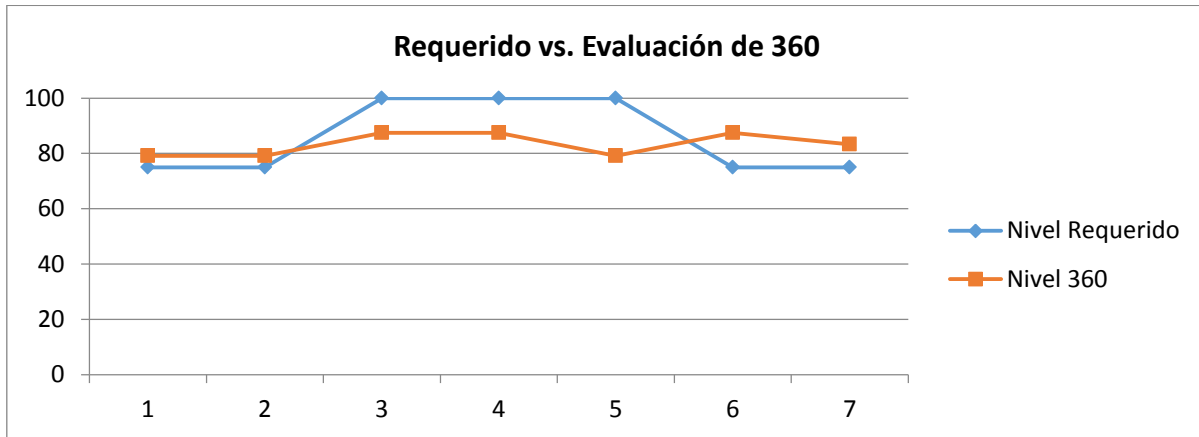
En el caso de la autoevaluación comparada con el de sus pares y jefes, su calificación está por encima de cómo lo ven sus evaluadores, entonces se debe rever su relación con compañeros y superiores para ajustar su accionar con las requeridas.

**Sr. Alfonso Falconi
Inspector de Obras Públicas**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360^o efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.



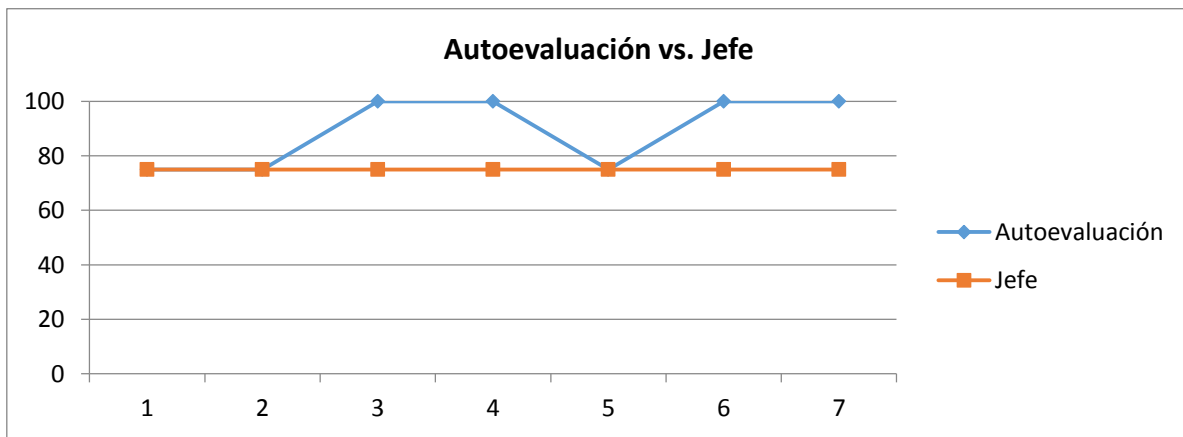
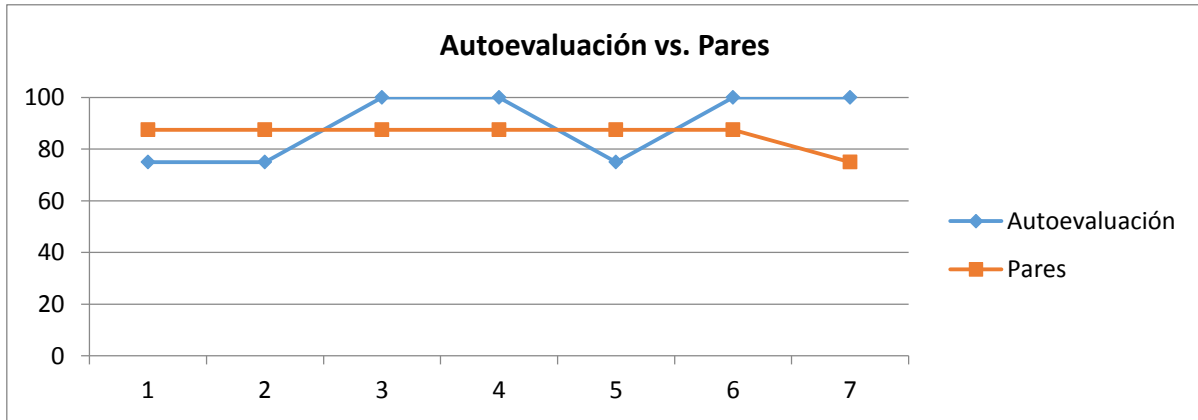
A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



- Competencias evaluadas**
- 1 Flexibilidad
 - 2 Habilidad para teorizar
 - 3 Iniciativa
 - 4 Atención al Detalle
 - 5 Orientación a la eficiencia
 - 6 Trabajo en equipo
 - 7 Procurar la autorización

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Flexibilidad
- 2 Habilidad para teorizar
- 3 Iniciativa
- 4 Atención al Detalle
Orientación a la
- 5 eficiencia
- 6 Trabajo en equipo
- 7 Procurar la autorización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

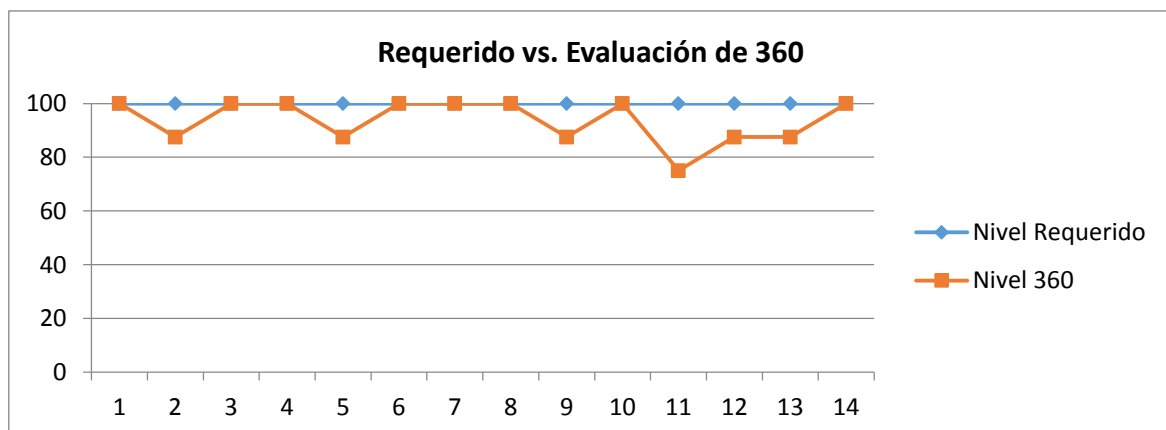
El nivel de la evaluación 360 presenta un alto grado de desarrollo de las competencias y está por encima del nivel requerido por el puesto salvo en 3 competencias: iniciativa, atención al detalle y orientación a la eficiencia, que están moderadamente por debajo del requerido.

En la relación de su autoevaluación con la de sus pares y jefes existe una calificación menor de la que usted califica en 4 distintas competencias, y en las demás coinciden; por lo que debe analizar su desempeño con las personas que conforman su entorno más cercano de trabajo.

Sra. Norly Franco Secretaria Unidad de Saneamiento Ambiental

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





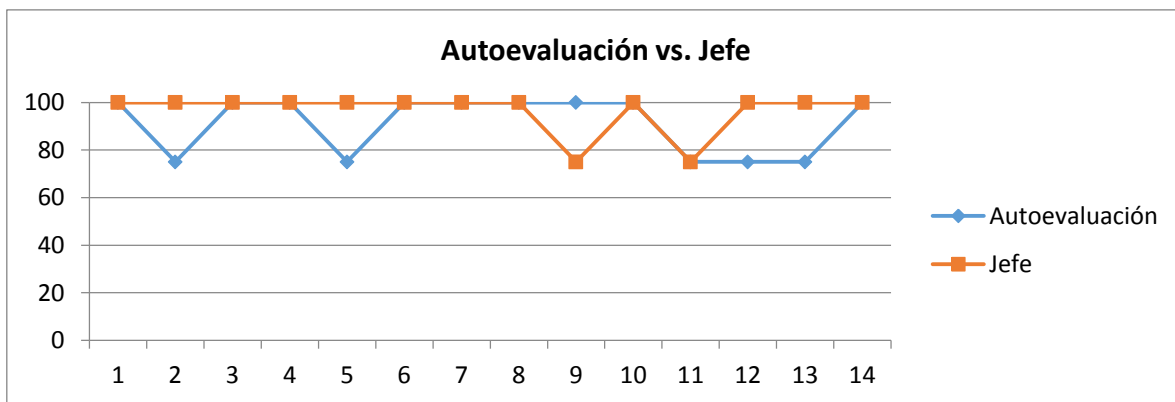
**Competencias
evaluadas**

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Atención al Cliente
- 8 Atención al Detalle
- 9 Comunicación
- 10 Flexibilidad
- 11 Iniciativa
- 12 Aprendizaje Continuo
- 13 Orientación a la Eficiencia
- 14 Vocación de Servir

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Atención al Cliente
- 8 Atención al Detalle
- 9 Comunicación
- 10 Flexibilidad
- 11 Iniciativa
- 12 Aprendizaje Continuo
- 13 Orientación a la Eficiencia
- 14 Vocación de Servir

Escala numérica de los grados

- A:** 100% No desarrollado: 0%
- B:** 75%
- C:** 50%
- D:** 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El nivel de desarrollo de las competencias en la evaluación 360 es alto en la mayoría, sin embargo 5 competencias están ligeramente por debajo del nivel requerido y una está moderadamente por debajo.

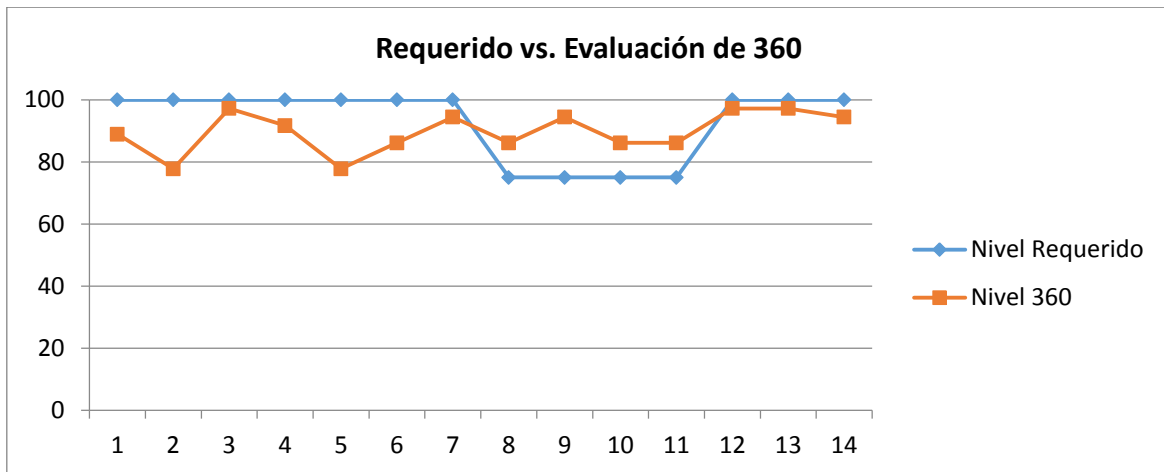
La comparación de la autoevaluación con la de sus jefes está relativamente igual, ya que coinciden en 9 de las 14 competencias, las cuales presentan moderados desfases; por lo que su calificación es la misma como es percibida por los demás.

**Sr. John Guamán
Inspector de Servicios Saneamiento Ambiental**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.



A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



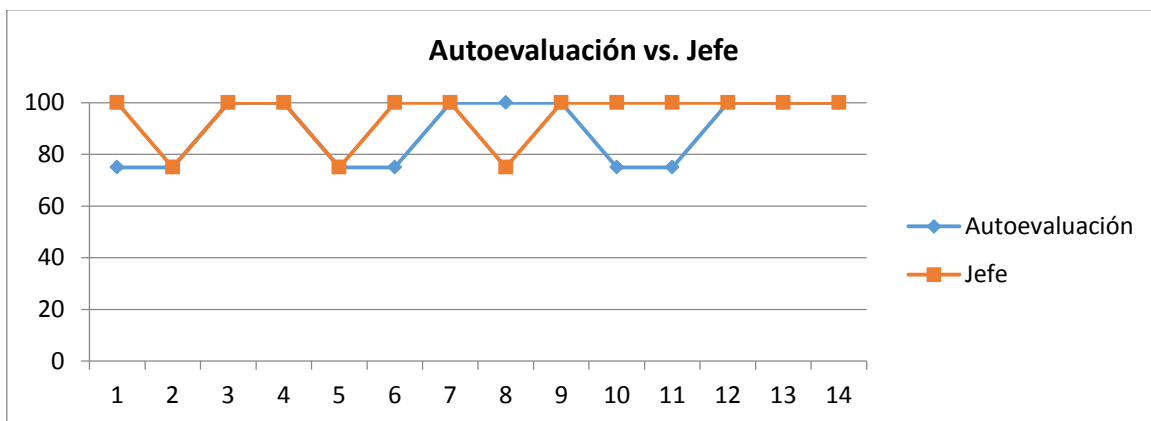
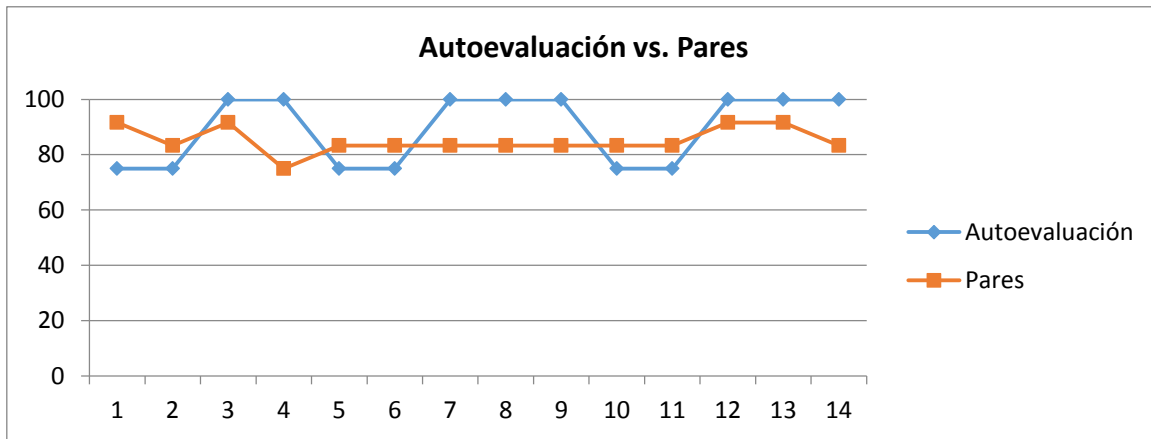
Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

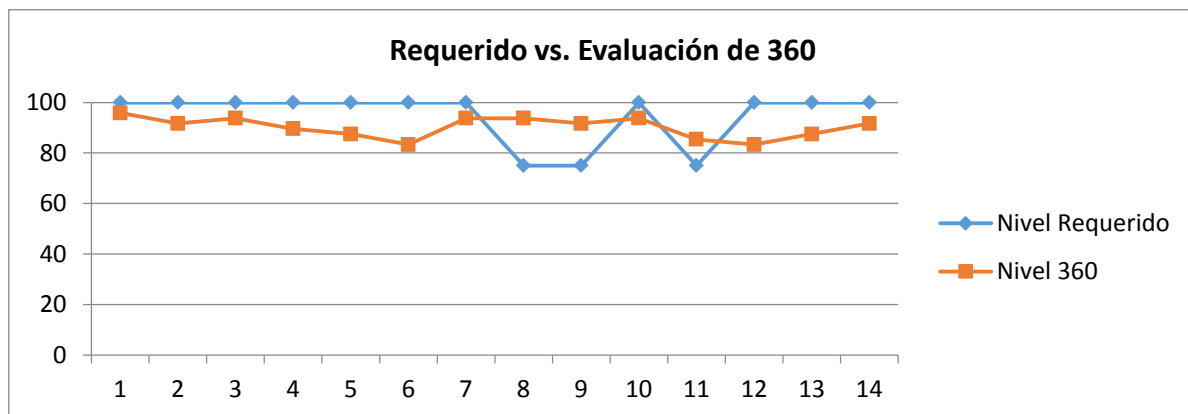
El nivel de la evaluación 360 está desarrollado en gran medida pero solo 4 competencias están por encima del nivel requerido, las demás están por debajo del requerido con desfases variados en los que las competencias Aprendizaje continuo y Conocimiento organizacional son más notorios.

En cuanto a la relación con sus pares y jefes con su autoevaluación, su calificación concuerda con la de los demás, presentándose desfases variados pero siguen una tendencia similar.

Sra. Nancy Hiedra Jefa Unidad Administrativa Talento Humano

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Innovación y Creatividad
- 9 Planificación de Procesos
- 10 Responsabilidad y Compromiso
- 11 Solución de Problemas
- 12 Trabajo en Equipo
- 13 Trabajo a Presión
- 14 Liderazgo

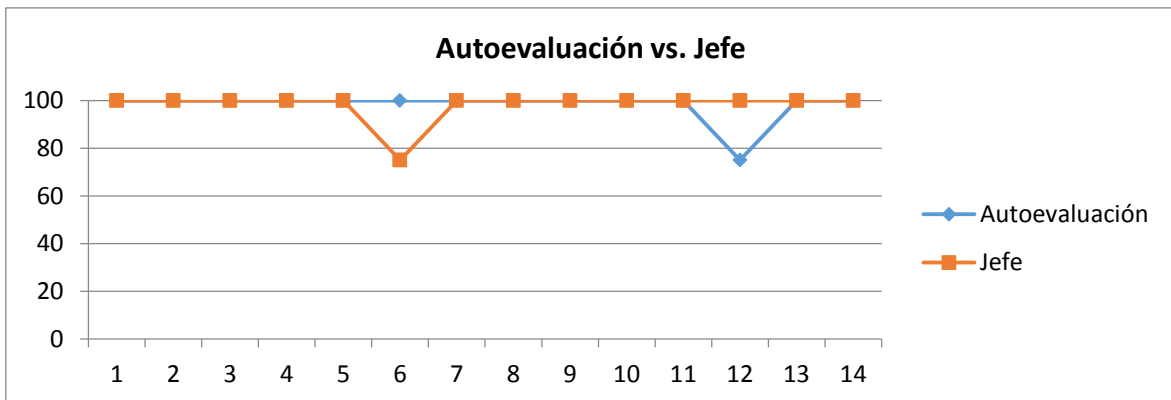
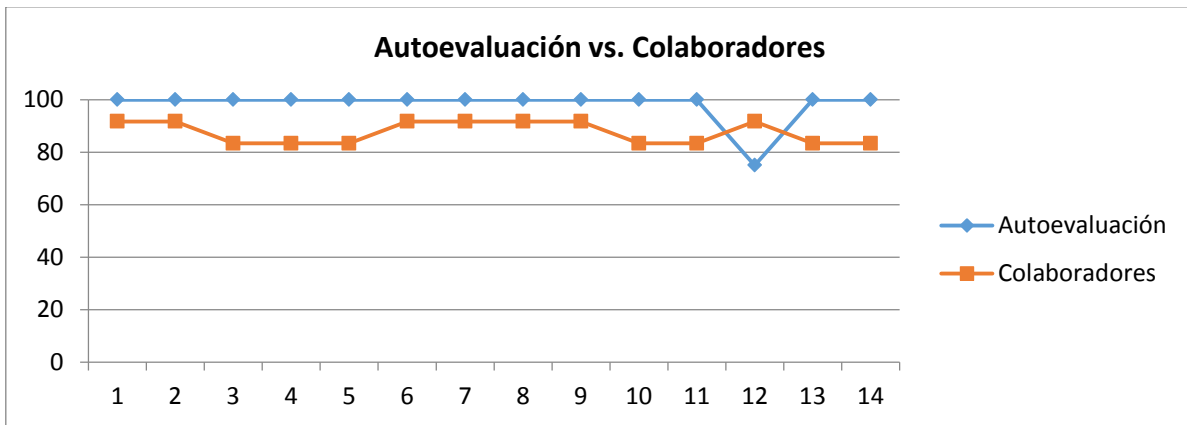
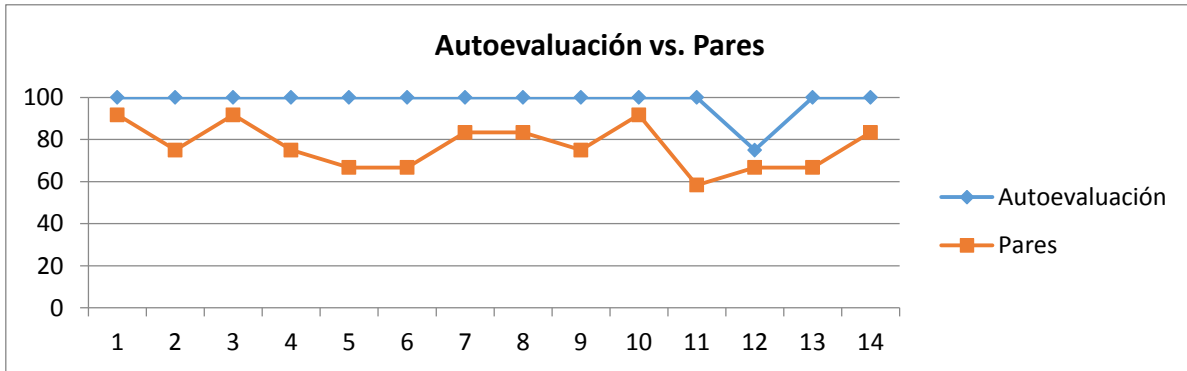
Escala numérica de los grados

- A:** 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA





**Competencias
evaluadas**

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Innovación y Creatividad
- 9 Planificación de Procesos
- 10 Responsabilidad y Compromiso
- 11 Solución de Problemas
- 12 Trabajo en Equipo
- 13 Trabajo a Presión
- 14 Liderazgo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El nivel alcanzado en la Evaluación 360 está muy bien desarrollado y está ligeramente por debajo del requerido por su puesto y en pocos casos están por encima. No se presentan desfases marcados en los resultados generales.

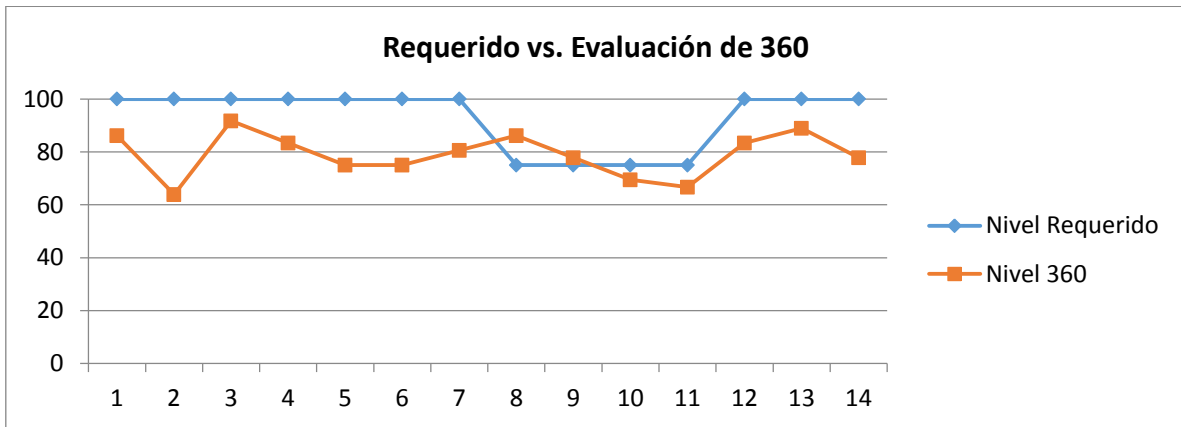
En cuanto a la relación con los pares, colaboradores y sus jefes con su autoevaluación, se puede decir que los pares y colaboradores califican por debajo de su autoevaluación siendo la de los pares más diferenciada, mientras que los jefes coinciden con su autoevaluación, por lo que debe rever la relación con sus colegas y subordinados para un mejor ambiente de trabajo en el que se puedan realizar mejor las actividades.



Sr. Manuel Huerta
Inspector De Servicios Saneamiento Ambiental

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluacion 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

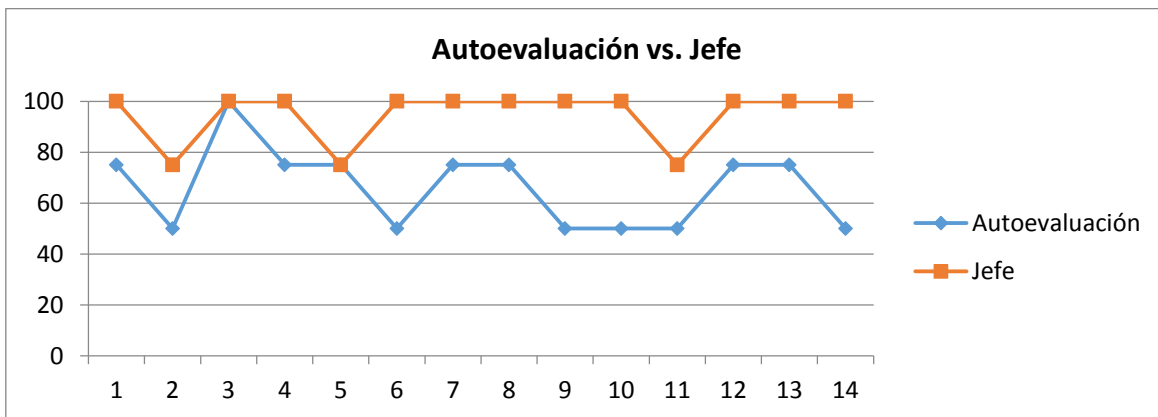
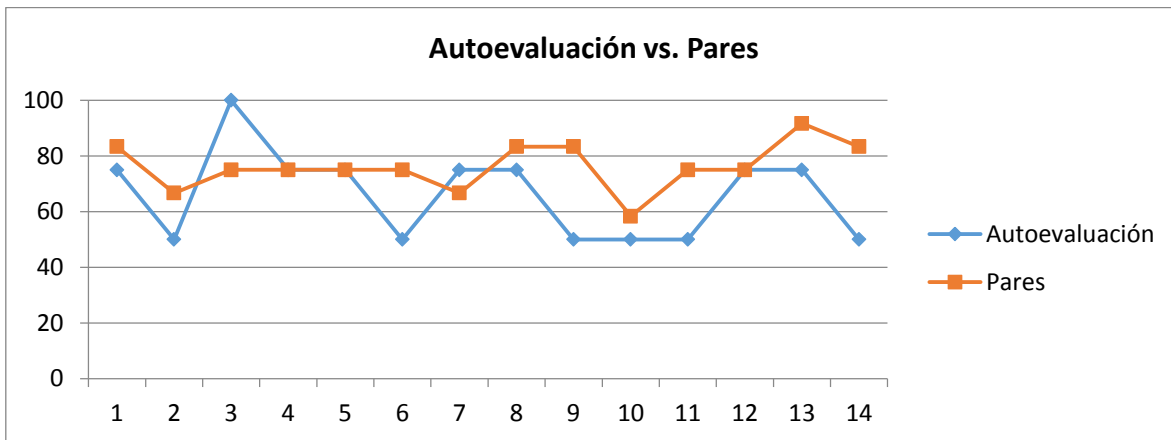


- Competencias evaluadas**
- 1 Orientación al Servicio
 - 2 Aprendizaje Continuo
 - 3 Relaciones Humanas
 - 4 Orientación a Resultados
 - 5 Conocimiento Organizacional
 - 6 Actitud al Cambio
 - 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
 - 8 Atención al Detalle
 - 9 Flexibilidad
 - 10 Habilidad para Teorizar
 - 11 Iniciativa
 - 12 Orientación a la Eficiencia
 - 13 Trabajo en Equipo
 - 14 Autorrealización

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A:** 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

En la Evaluación 360, las competencias están desarrolladas en muchos aspectos pero constan por debajo del nivel requerido, siendo la más crítica la de Aprendizaje continuo que está desarrollada medianamente; así también cabe resaltar que solo Atención al detalle y Flexibilidad están de acuerdo al nivel requerido.

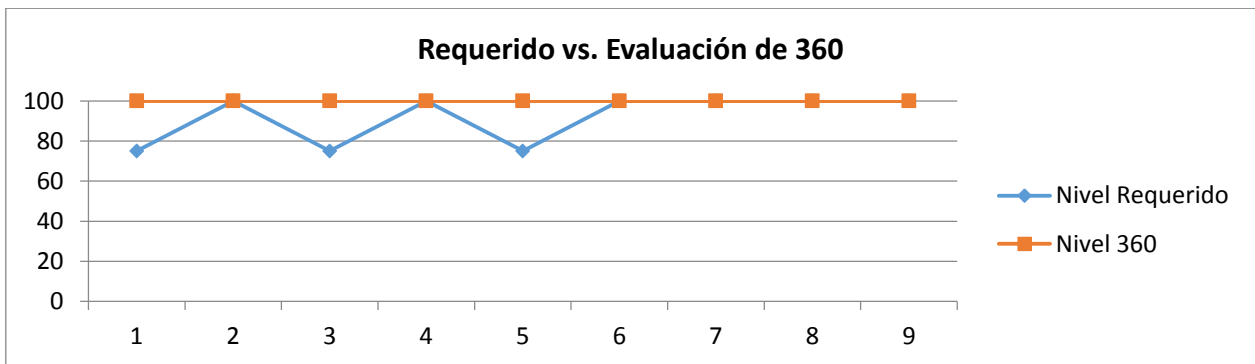
En cuanto a la comparación de la autoevaluación con los pares se puede decir que coincide aunque se puede ver una ligera tendencia a estar por encima de su autoevaluación, mientras que los jefes lo califican muy por encima de su calificación, por lo que deber objetivar su desempeño para ver el real valor que aporta a la entidad.



**Sra. Hortencia Idrovo
Secretaria del Concejo**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

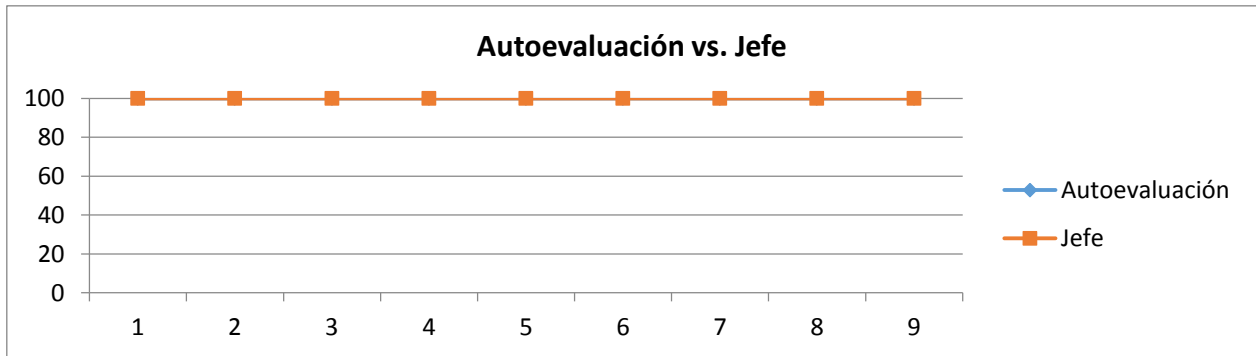


- Competencias evaluadas**
- Responsabilidad y
 - 1 Compromiso
 - Pensamiento
 - 2 Crítico
 - 3 Identificación de Problemas
 - Conocimiento
 - 4 Técnico
 - Conducta
 - 5 Profesional
 - Satisfacción al
 - 6 Cliente
 - 7 Sinergia
 - 8 Flexibilidad
 - 9 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Competencias evaluadas

- Responsabilidad y
- 1 Compromiso
- 2 Pensamiento Crítico
- 3 Identificación de Problemas
- Conocimiento
- 4 Técnico
- Conducta
- 5 Profesional
- Satisfacción al
- 6 Cliente
- 7 Sinergia
- 8 Flexibilidad
- 9 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El nivel desarrollado en la Evaluación de 360 está en su punto máximo e incluso se encuentra por encima del nivel requerido por su puesto.

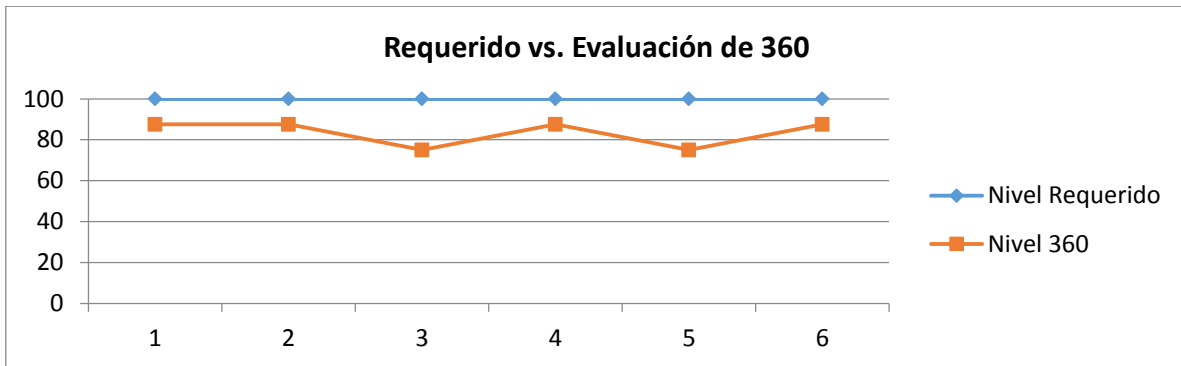
En la relación de su autoevaluación con la Evaluación de sus jefes existe una coincidencia en cuanto a la calificación, por lo que su desempeño es percibido de la misma forma por usted y por los demás.



**Sr. Víctor Idrovo
Chofer**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



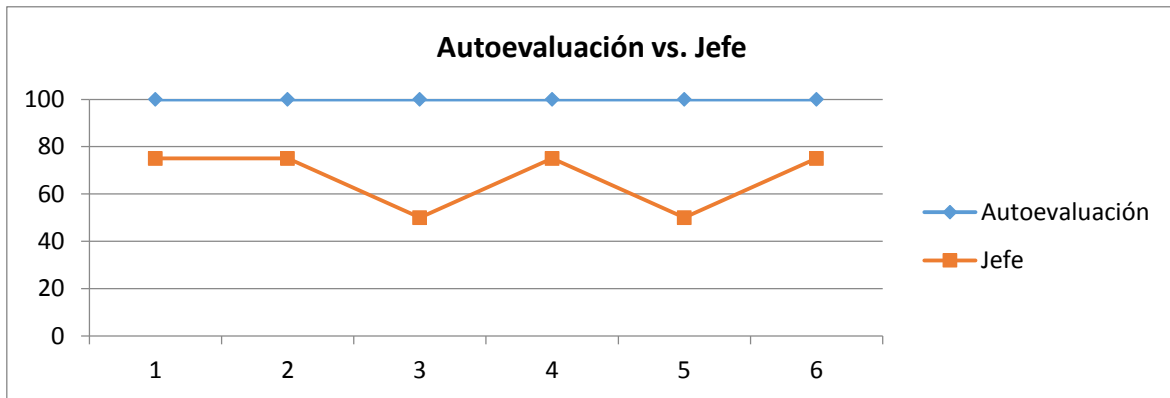
**Competencias
evaluadas**

- 1 Orientación
- 2 Iniciativa
Relaciones
- 3 Humanas
- 4 Adaptabilidad
- 5 Comunicación
Conducta
- 6 Profesional

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación
- 2 Iniciativa Relaciones
- 3 Humanas
- 4 Adaptabilidad
- 5 Comunicación Conducta
- 6 Profesional

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El nivel de la Evaluación de 360, está desarrollado en gran medida sin embargo esta moderadamente por debajo del nivel requerido por su puesto, debiendo rever su procedimiento para alcanzar los niveles requeridos.

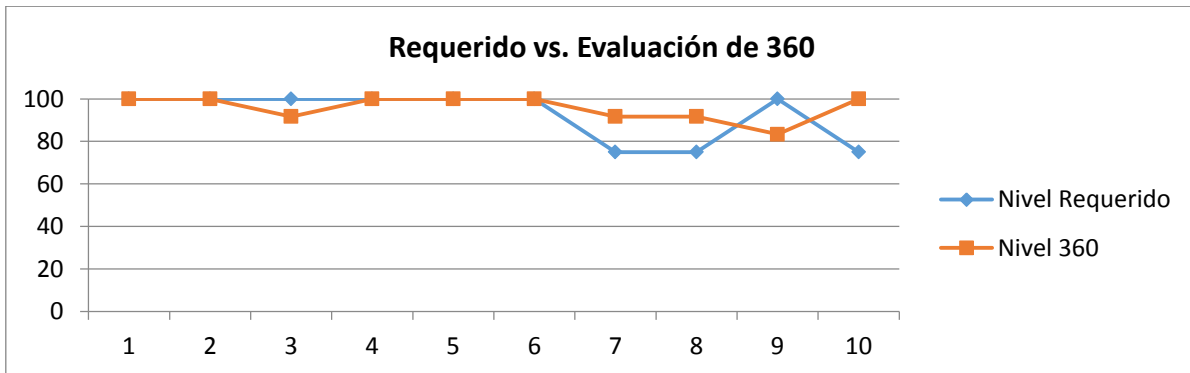
En cuanto a la relación con sus jefes se presenta un gran desfase con su autoevaluación, debiendo tratar de acortar las brechas que se presentan ya que las mismas son muy notorias.



Sra. Mónica Luzuriaga
Dibujante Unidad de Planificación

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

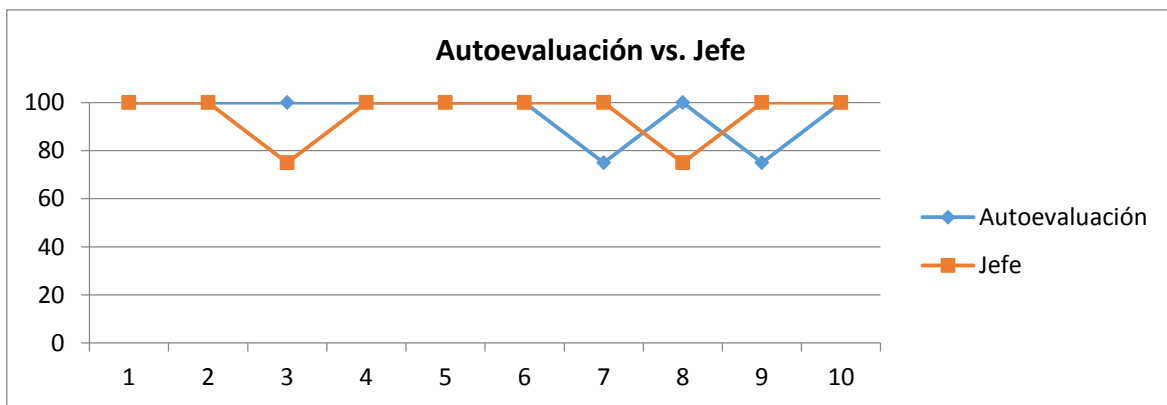
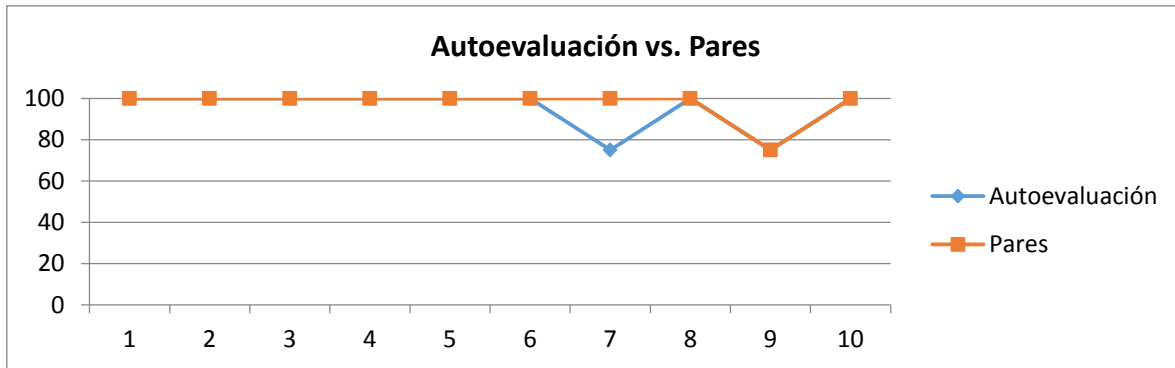


- Competencias evaluadas**
- 1 Aplicación y difusión de conocimientos
 - 2 Iniciativa
 - 3 Aprendizaje Continuo
 - 4 Relaciones Humanas
 - 5 Atención al Detalle
 - 6 Orientación a la eficiencia
 - 7 Trabajo en equipo
 - 8 Procurar la autorización
 - 9 Flexibilidad
 - 10 Habilidad para teorizar

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



- Competencias evaluadas**
- 1 Aplicación y difusión de conocimientos
 - 2 Iniciativa
 - 3 Aprendizaje Continuo
 - 4 Relaciones Humanas
 - 5 Atención al Detalle
 - 6 Orientación a la eficiencia
 - 7 Trabajo en equipo
 - 8 Procurar la autorización
 - 9 Flexibilidad
 - 10 Habilidad para teorizar

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

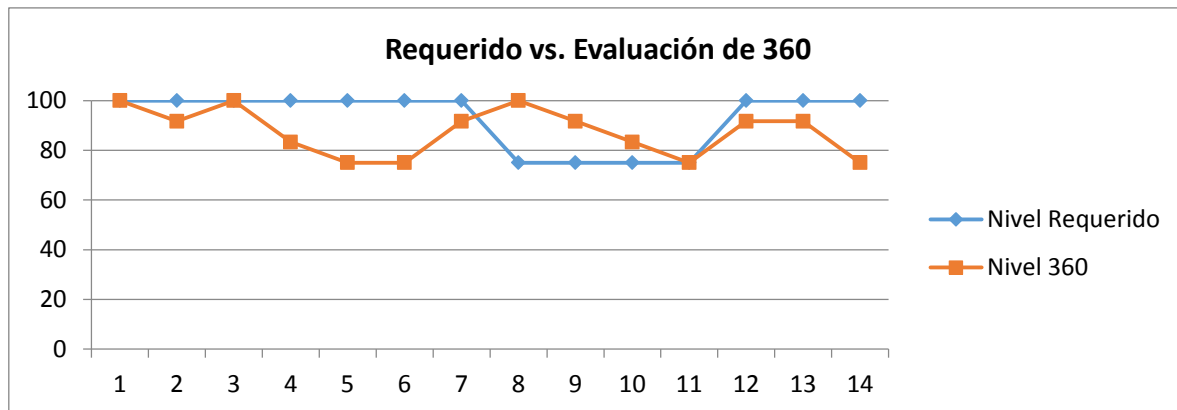
El nivel de desarrollado en la Evaluación 360, es muy bueno coincidiendo con el nivel requerido por el puesto e incluso superior en algunos casos. Existe una única excepción en la Flexibilidad, que es ligeramente inferior al requerido.

En la relación de su autoevaluación con la de sus pares y jefes, existe una tendencia a ajustarse las calificaciones con leves desfases, pero de manera global existe una unificación de criterios.

Sra. Nora Lliguisupa Auxiliar De Servicios Administración General

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360^o efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- Actitud al Cambio
- 6
- Aplicación y Difusión de
- 7 Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- Habilidad para
- 10 Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

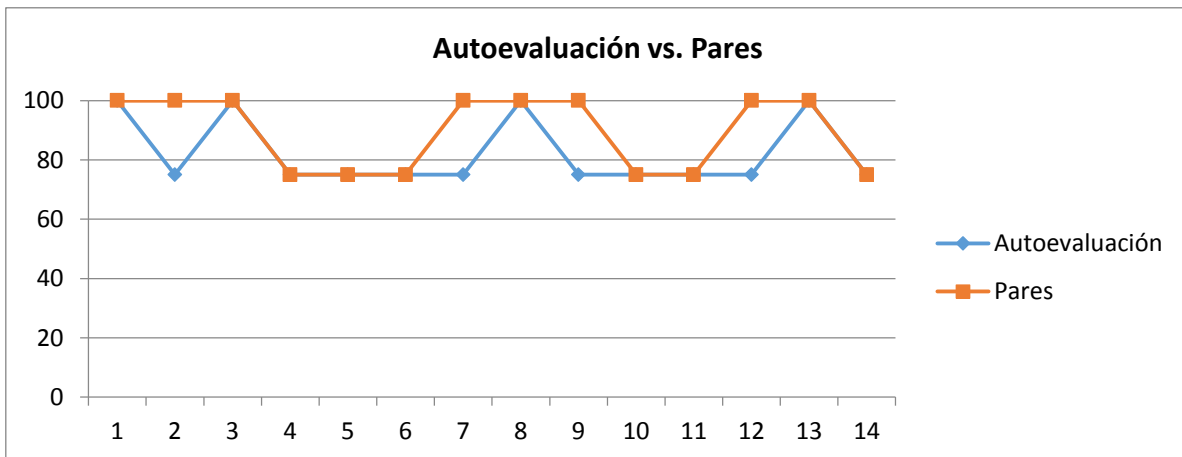
A: 100% No desarrollado: 0%

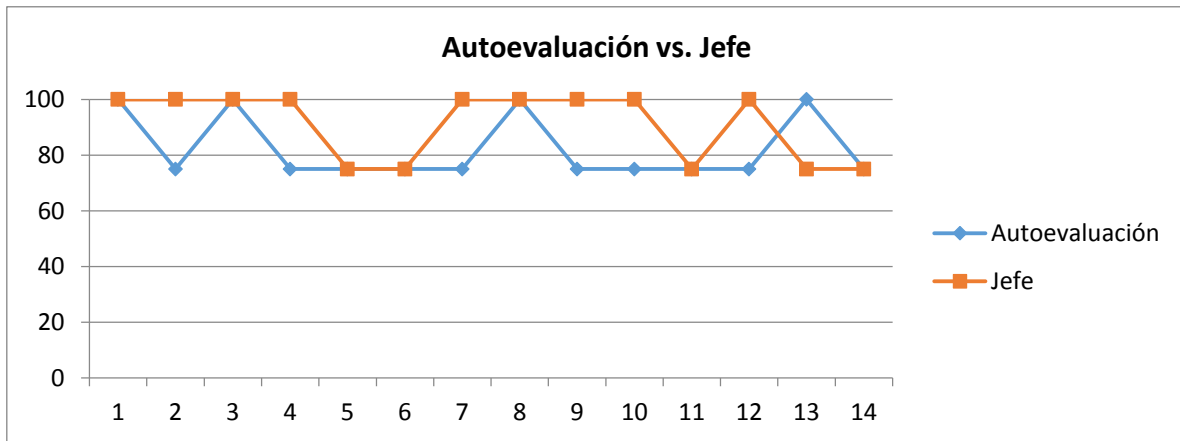
B: 75%

C: 50%

D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.





Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El grado de desarrollo de las competencias en la Evaluación 360, es bueno pero está en la mayoría por debajo del nivel requerido, es decir 6 competencias están por encima del requerido y los demás están por debajo. Además se puede decir



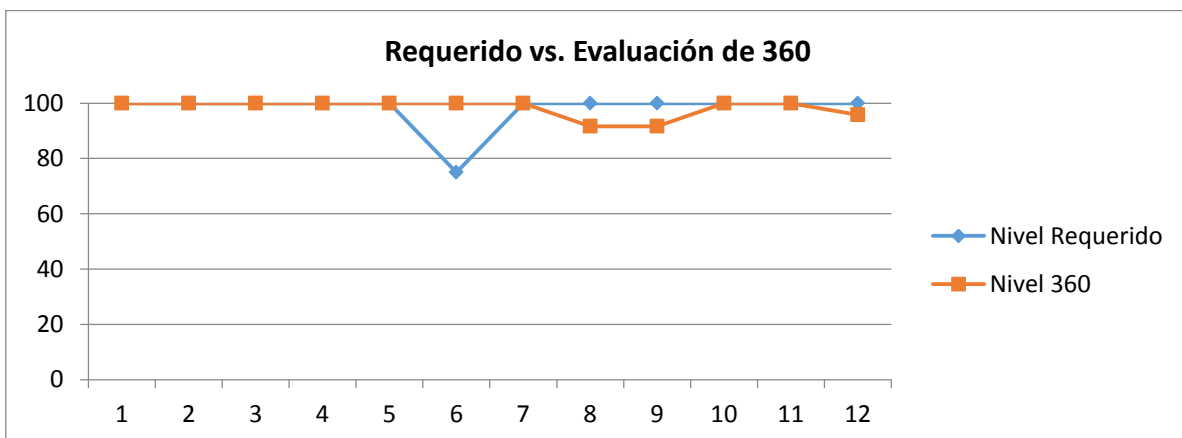
que en el Conocimiento organizacional, Actitud al cambio y Autorrealización existe una gran brecha con lo necesario para el puesto.

En la relación con sus pares y sus jefes, se puede decir que coinciden mayoritariamente con su autoevaluación, con una ligera superioridad de su equipo de trabajo, lo que deja ver que su percepción y la de los demás son similar.

**Sra. Diana Maldonado
Procuradora Síndica**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

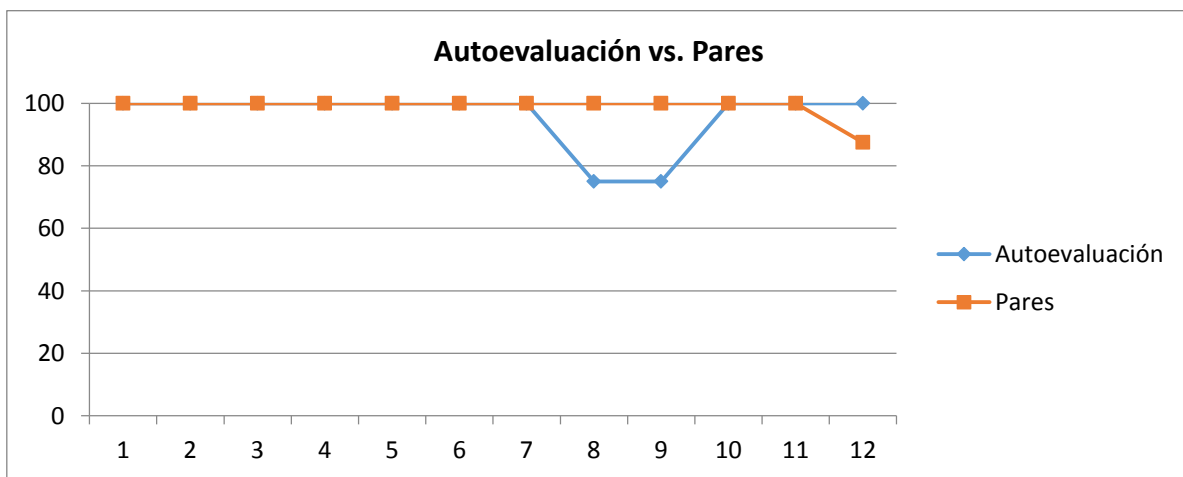


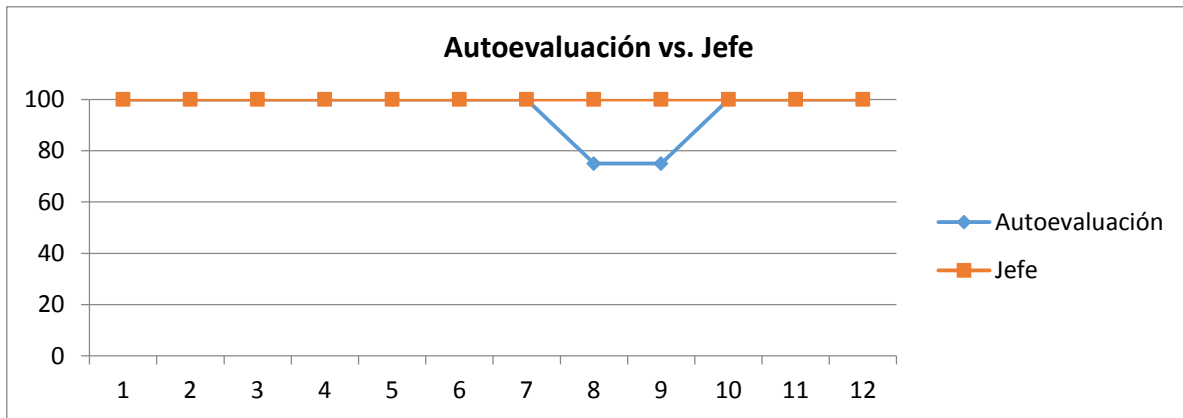
Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Evaluador
 - 8 Impacto e Influencia
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.





Competencias evaluadas

- 1 Conciliador
- 2 Efectivo
- 3 Proactivo
- 4 Liderazgo
- 5 Compromiso con resultados
- 6 Diseño Organizacional
- 7 Evaluador
- 8 Impacto e Influencia
- 9 Comunicación
- 10 Enfoque al Cliente
- 11 Orientación a la excelencia
- 12 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

Comentarios de la Evaluación 360:

En la evaluación 360, el grado de desarrollo es muy alto en la gran mayoría de las competencias, salvo el caso de 2 competencias que están levemente por debajo del nivel requerido por el puesto.

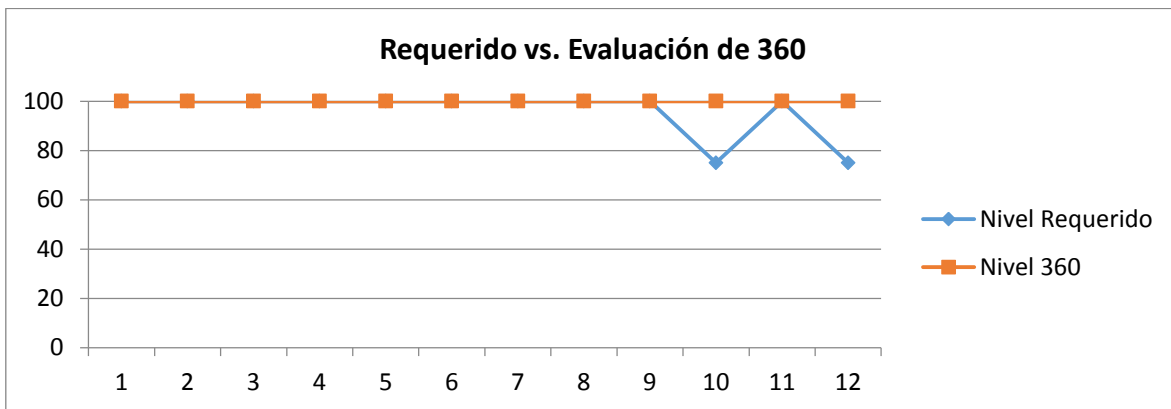


En cuanto a la relación de la autoevaluación con la de sus pares y jefes, estas coinciden, es decir la relación es buena con su equipo de trabajo, puesto que se percibe de la misma manera.

Sra. Ana Medina
Compras Públicas

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





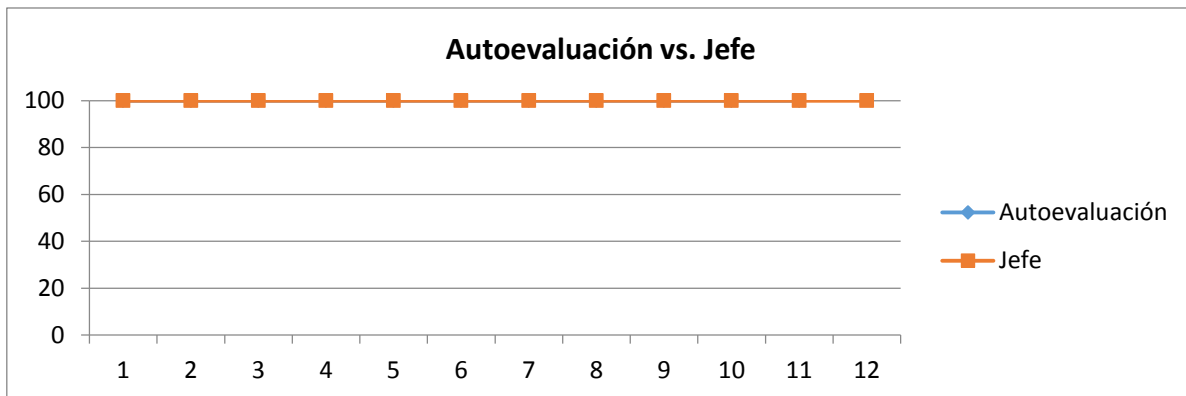
Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
Orientación a
- 4 Resultados
Conocimiento
- 5 Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
Aplicación y Difusión de
- 7 Conocimientos
- 8 Conducta Profesional
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
Énfasis en Calidad y
- 12 Satisfacción Cliente

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
Orientación a
- 4 Resultados
Conocimiento
- 5 Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
Aplicación y Difusión de
- 7 Conocimientos
- 8 Conducta Profesional
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
Énfasis en Calidad y
- 12 Satisfacción Cliente

Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El nivel desarrollado por la evaluación 360, está desarrollado en su nivel máximo, superando inclusive el nivel requerido para el puesto.

La percepción del desarrollo de sus actividades, en su autoevaluación con la de sus jefes, es similar por lo que existe una unificación de criterios al desarrollo de sus competencias.

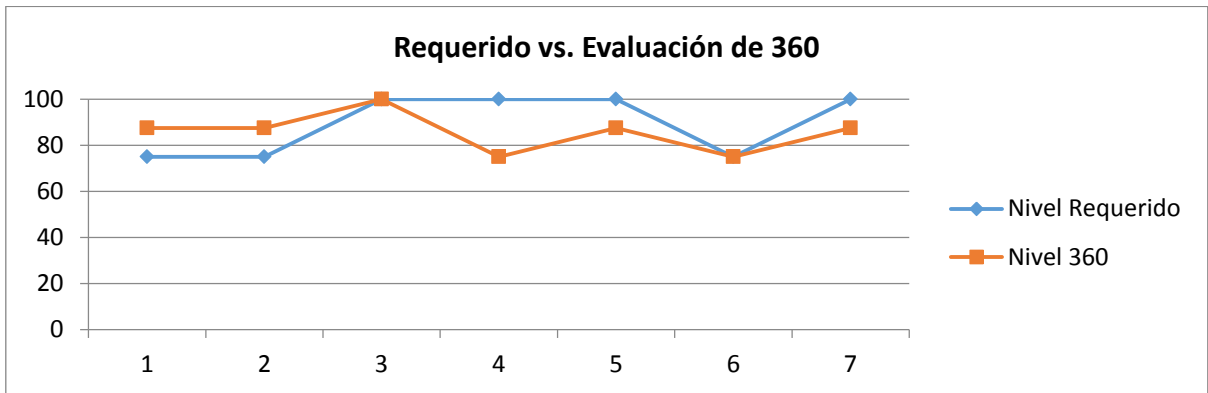
**Sr. Milton Montero
Técnico Unidad Gestión Ambiental**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son



confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



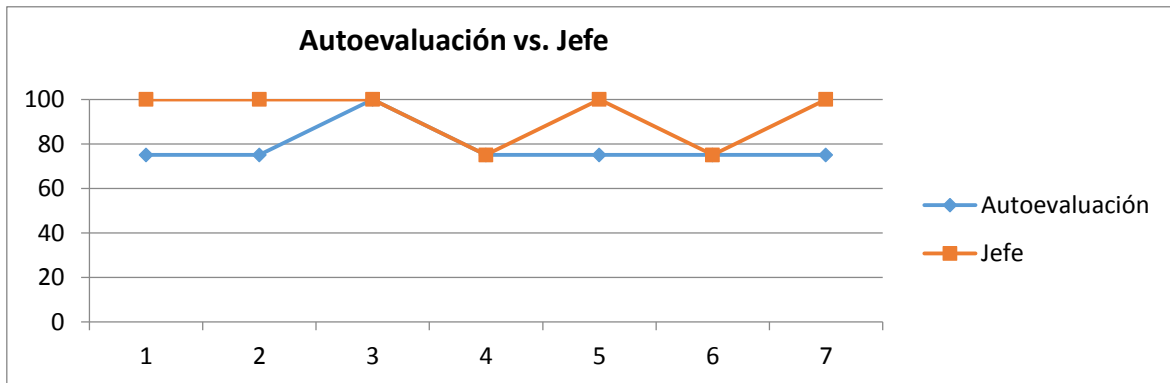
Competencias evaluadas

- 1 Flexibilidad
- 2 Habilidad para teorizar
- 3 Iniciativa
- 4 Atención al Detalle
- 5 Orientación a la eficiencia
- 6 Trabajo en equipo
- 7 Procurar la autorización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Flexibilidad
- 2 Habilidad para teorizar
- 3 Iniciativa
- 4 Atención al Detalle
- 5 Orientación a la eficiencia
- 6 Trabajo en equipo
- 7 Procurar la autorización

Escala numérica de los grados

- A:** 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El desarrollo de las competencias en la evaluación de 360, está desarrollado en gran medida, existe leves desfases tanto por debajo y por encima del nivel requerido por el puesto, y también hay coincidencias entre estos dos parámetros.

En cuanto a la relación entre su autoevaluación con la de sus jefes, su autoevaluación está por debajo de la de sus superiores, de una manera moderada, por lo que se debe rever su relación para ajustarla a los criterios de todos los actores.

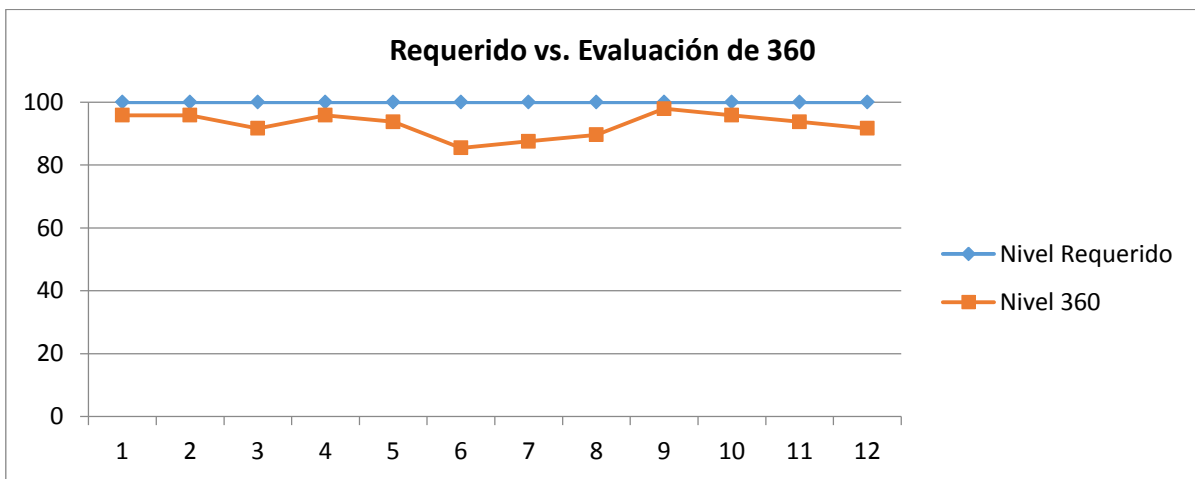
Sr. Jhonatan Novillo
Director De Obras Públicas Municipales

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son



confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Evaluador
 - 8 Impacto e Influencia
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%

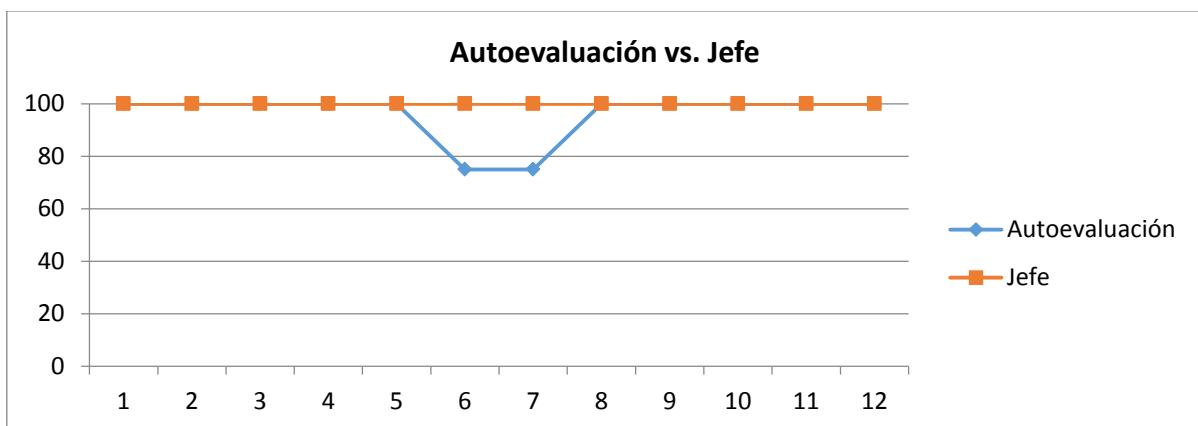
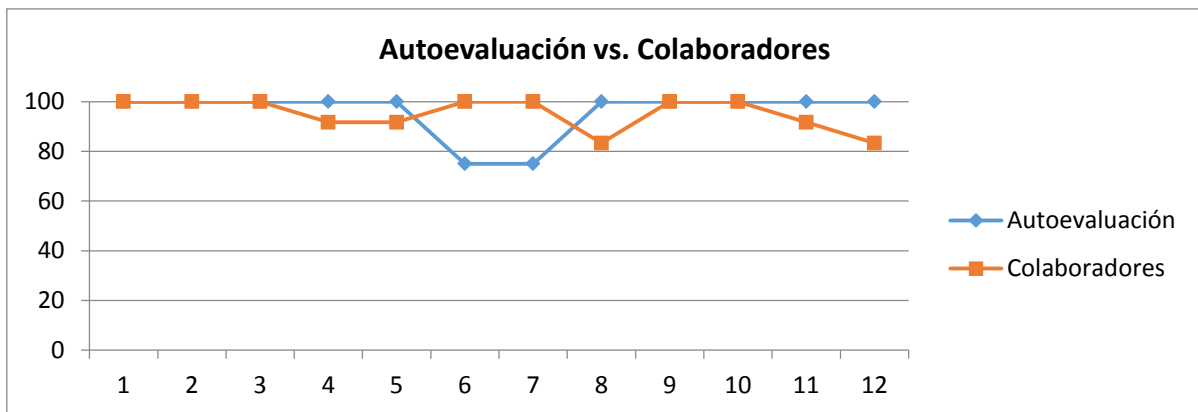
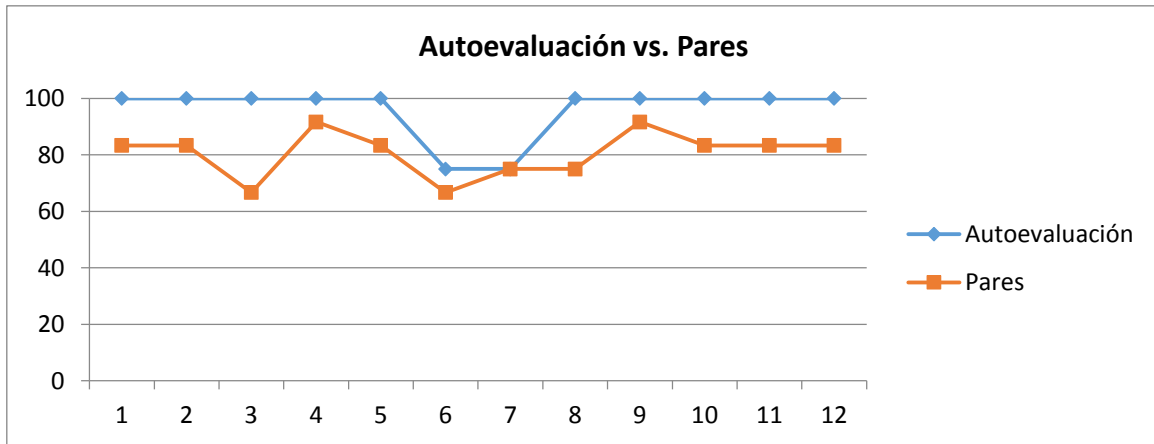
B: 75%

C: 50%

D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Conciliador
- 2 Efectivo
- 3 Proactivo
- 4 Liderazgo
- 5 Compromiso con resultados
- 6 Diseño Organizacional
- 7 Evaluador
- 8 Impacto e Influencia
- 9 Comunicación
- 10 Enfoque al Cliente
- 11 Orientación a la excelencia
- 12 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A:** 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El desarrollo de las competencias en la evaluación 360, tienen un alto nivel, sin embargo constan ligeramente por debajo del nivel requerido en todas las competencias evaluadas.

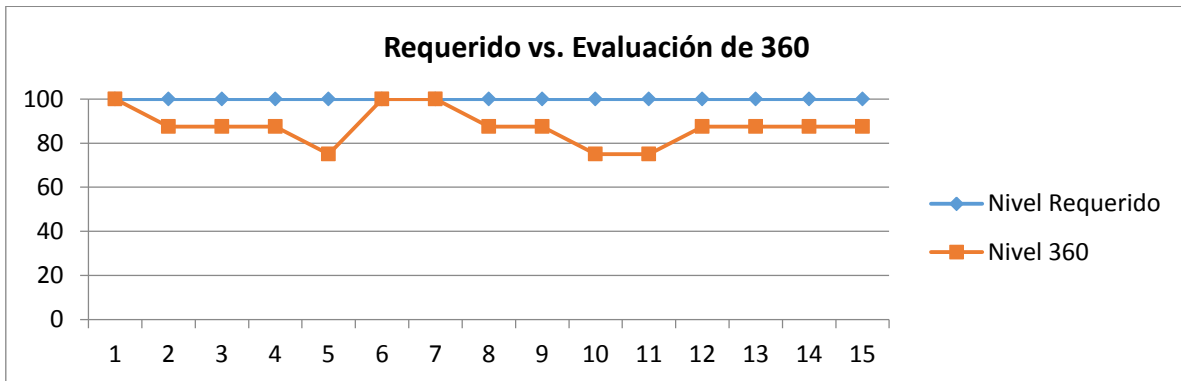
En cuanto a la relación de su autoevaluación con sus pares, colaboradores y jefes, los criterios son variados, los pares consideran su calificación por debajo de su autoevaluación, sus colaboradores, en algunos casos coinciden con su opinión y también existen leves variaciones tanto por debajo y por encima de su autoevaluación, mientras que sus superiores lo califican por encima de o igual al de su autoevaluación. Por lo tanto debe rever su relación con los demás para unificar criterios de su verdadero desempeño laboral.



**Sra. Rosa Ochoa
Secretaria de la Comisaría**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

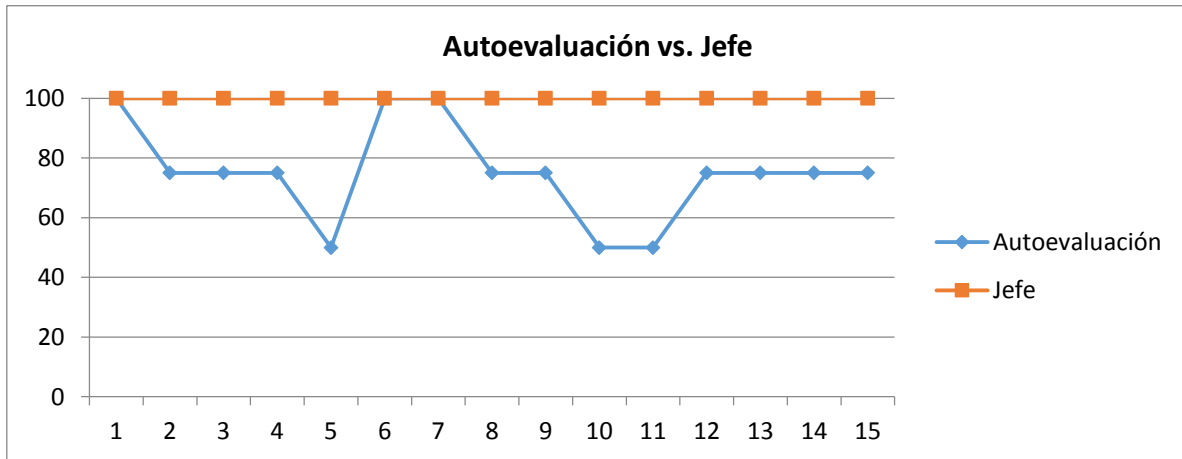


- Competencias evaluadas**
- 1 Orientación al Servicio
 - 2 Aprendizaje Continuo
 - 3 Relaciones Humanas
 - 4 Orientación a Resultados
 - 5 Conocimiento Organizacional
 - 6 Actitud al Cambio
 - 7 Liderazgo
 - 8 Compromiso con resultados
 - 9 Diseño Organizacional
 - 10 Evaluador
 - 11 Impacto e influencia
 - 12 Comunicación
 - 13 Enfoque al Cliente
Orientación a la
 - 14 excelencia
 - 15 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados
 A: 100% No desarrollado: 0%
 B: 75%
 C: 50%
 D: 25%



De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Liderazgo
- 8 Compromiso con resultados
- 9 Diseño Organizacional
- 10 Evaluador
- 11 Impacto e influencia
- 12 Comunicación
- 13 Enfoque al Cliente
- 14 Orientación a la excelencia
- 15 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

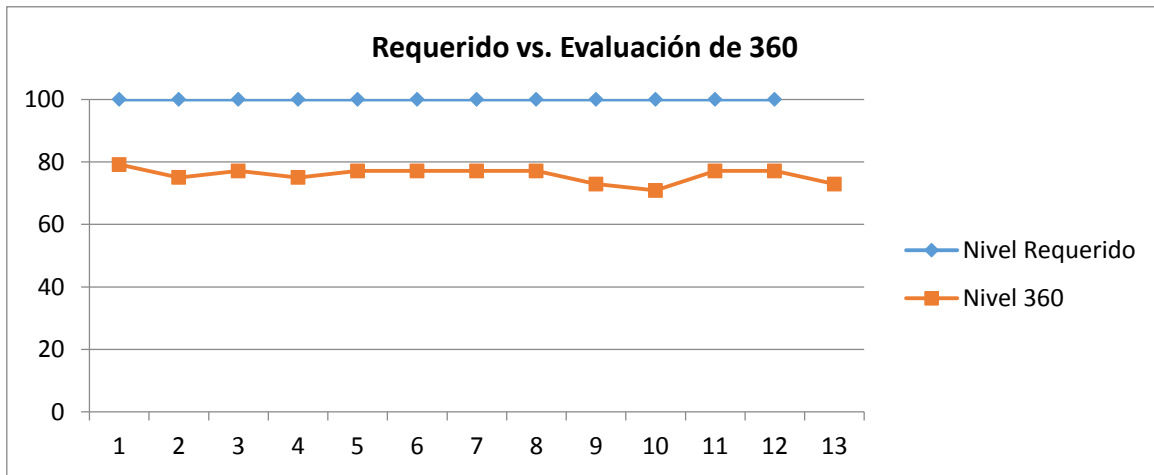
El nivel alcanzado en la Evaluación de 360, es bien desarrollado en varias competencias, así mismo existe ligeras brechas con la del nivel requerido por el puesto. Por lo general se tiene un nivel aceptable de desarrollo de competencias.

En la relación de la autoevaluación con la de sus jefes hay una brecha considerable, ya que su autoevaluación está muy por debajo en la mayoría de competencias comparadas con la de sus superiores, entonces se debe analizar objetivamente su desempeño para conocer el verdadero valor que usted aporta a la institución.

Sr. Basilio Orellana Jefe Unidad de Planificación

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

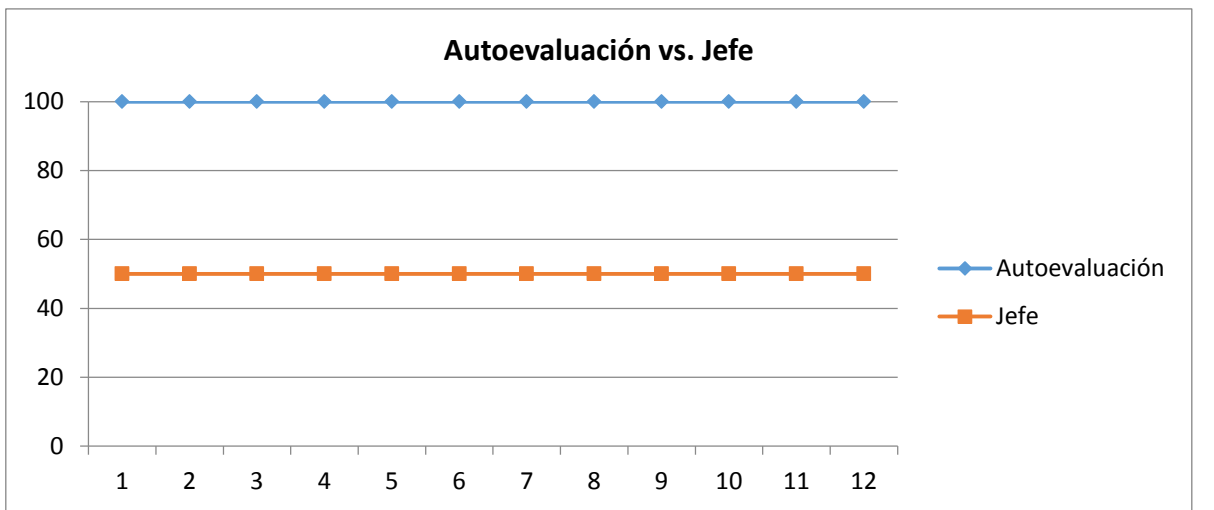
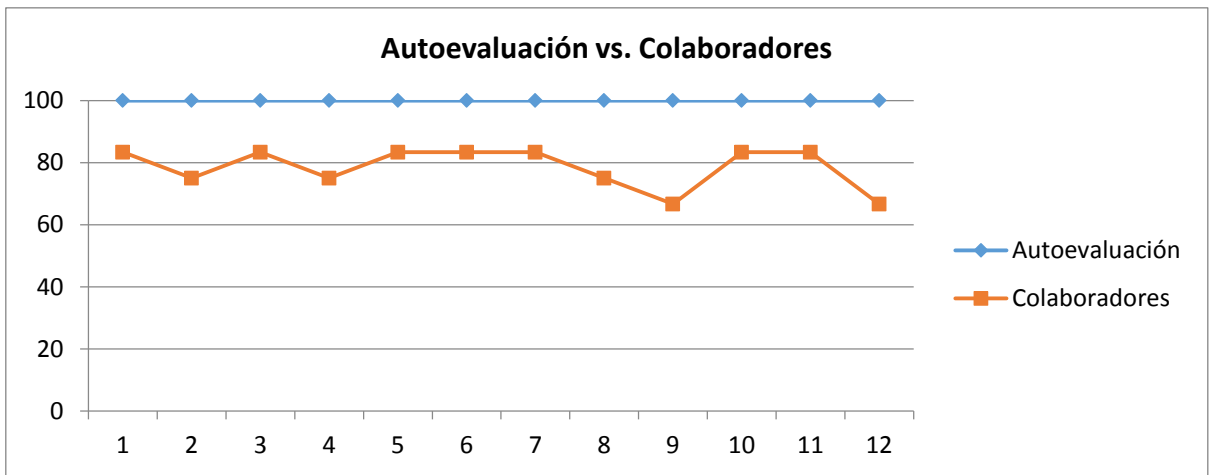
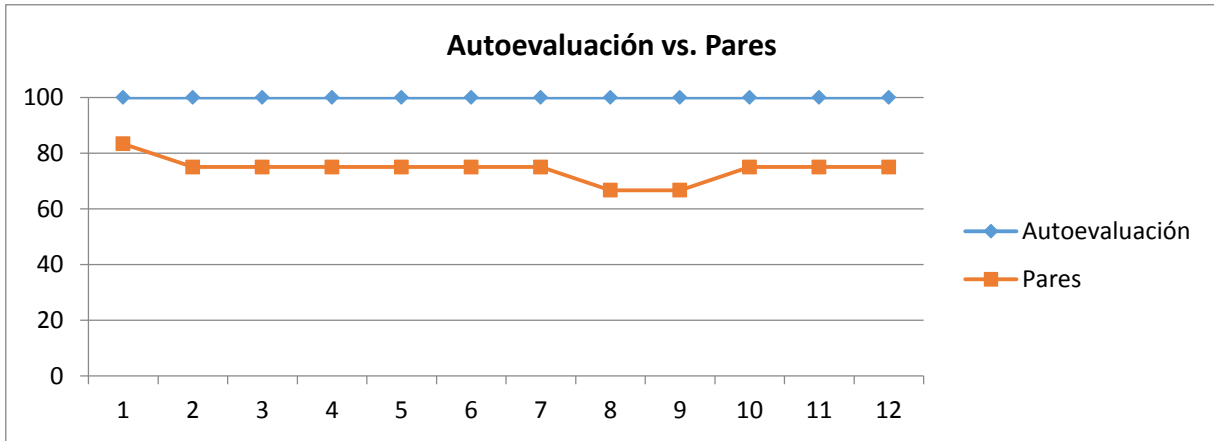
A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Evaluador
 - 8 Impacto e Influencia
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.





**Competencias
evaluadas**

- 1 Conciliador
- 2 Efectivo
- 3 Proactivo
- 4 Liderazgo
- 5 Compromiso con resultados
- 6 Diseño Organizacional
- 7 Evaluador
- 8 Impacto e Influencia
- 9 Comunicación
- 10 Enfoque al Cliente
- 11 Orientación a la excelencia
- 12 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación de 360.

El nivel desarrollado en la evaluación es medianamente alta en todas las competencias y están notoriamente por debajo del nivel requerido por el puesto.

En cuanto a la relación del evaluado con sus pares, colaboradores y jefes se debe rever su accionar con todos estos, por la gran brecha que existe con su autoevaluación, sobre todo con sus superiores en donde la calificación es muy baja para su opinión vertida, y así conciliar las opiniones y percepciones para el desarrollo efectivo de sus actividades.

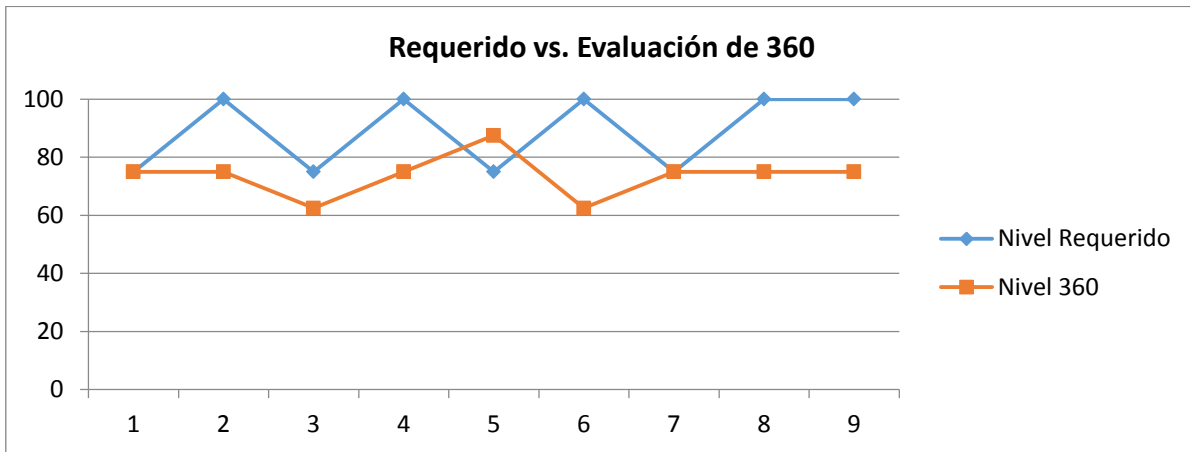
**Sr. Víctor Ortiz
Asistente de Bodega**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son



confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

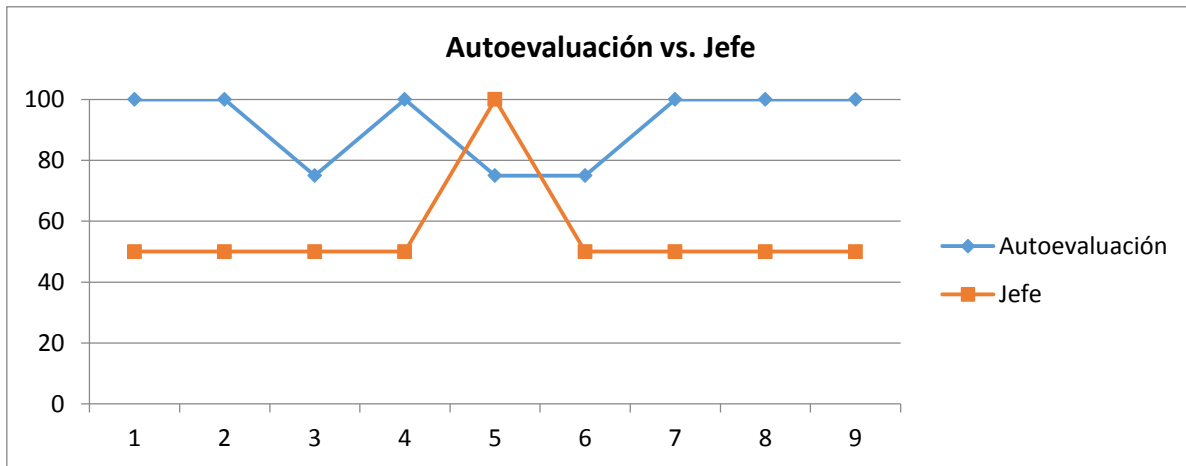
A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



- Competencias evaluadas**
- 1 Iniciativa
 - 2 Autorrealización
Habilidad para
 - 3 teorizar
Aplicación y difusión de
 - 4 conocimientos
 - 5 Flexibilidad
Orientación a
 - 6 Eficiencia
 - 7 Atención al Detalle
 - 8 Comunicación
 - 9 Trabajo en equipo

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Iniciativa
- 2 Autorrealización
Habilidad para
- 3 teorizar
Aplicación y difusión de
- 4 conocimientos
- 5 Flexibilidad
Orientación a
- 6 Eficiencia
- 7 Atención al Detalle
- 8 Comunicación
- 9 Trabajo en equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación de 360.

El desarrollo de las competencias en la Evaluación 360, están desarrolladas en buen nivel sin embargo solo 3 de las 9 están por encima o igual que el nivel requerido del puesto y las demás están moderadamente por debajo del nivel requerido.

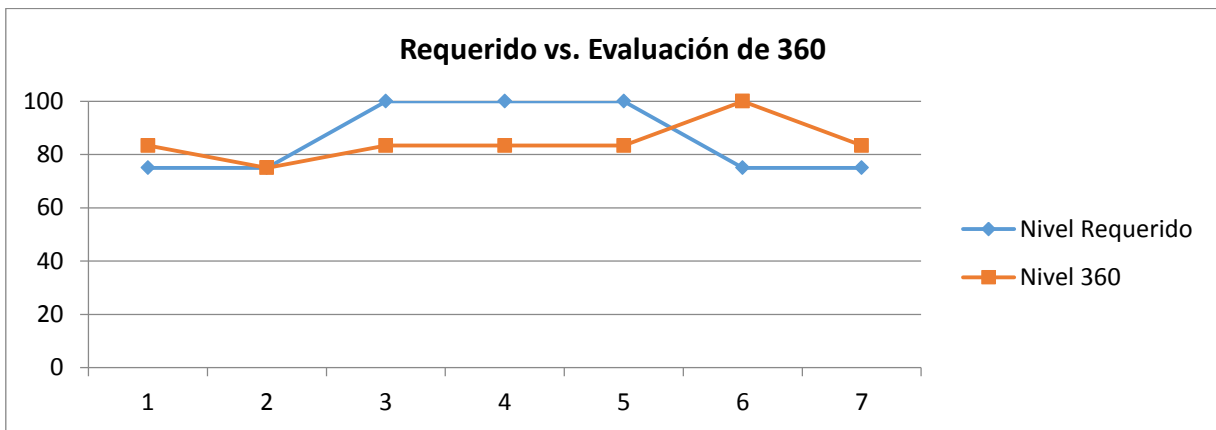


En la relación del evaluado con sus jefes se debe analizar, puesto que existe una gran brecha en cuanto a criterios de la mayoría de las competencias evaluadas. Debiendo consensuar criterios para el mejor desarrollo de las actividades.

Sr. Lenin Peralta
Inspector de Obras Públicas

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

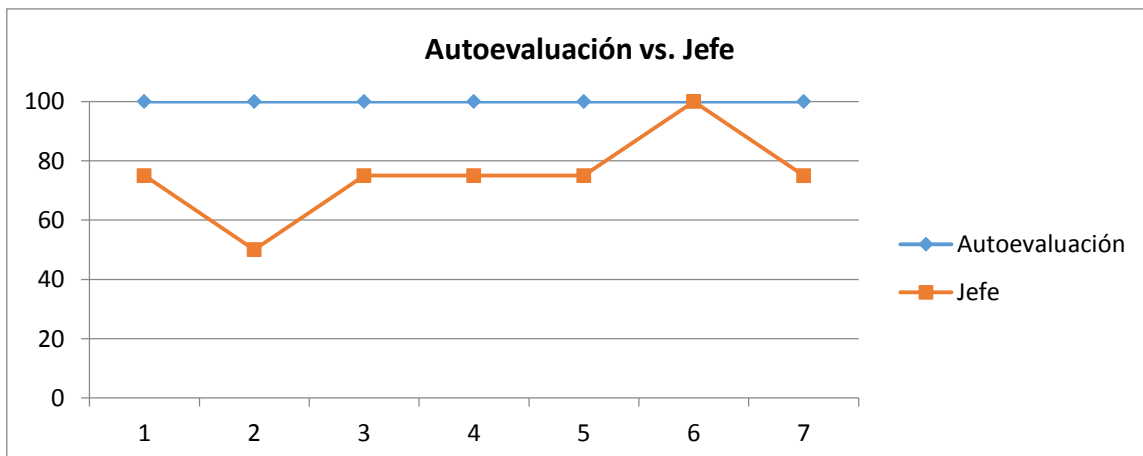
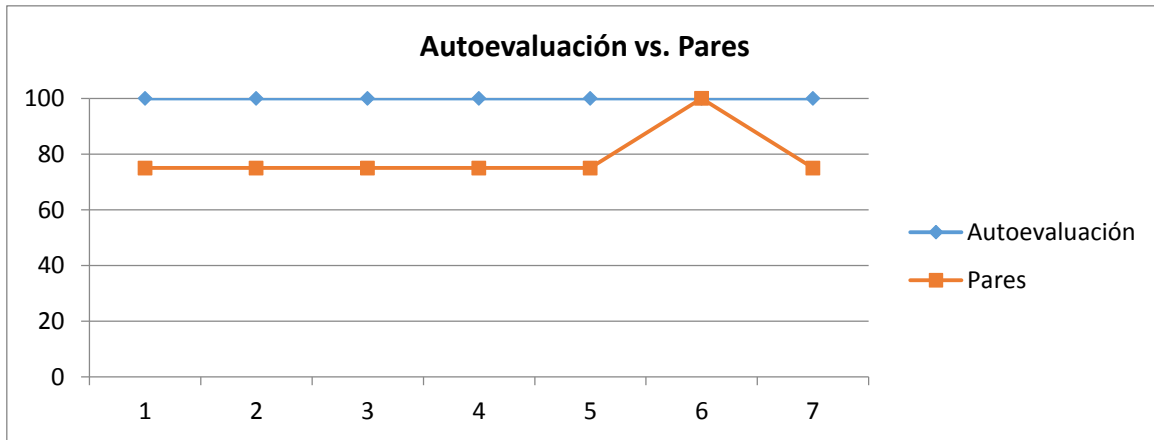


- Competencias evaluadas**
- 1 Flexibilidad
 - 2 Habilidad para teorizar
 - 3 Iniciativa
 - 4 Atención al Detalle
 - 5 Orientación a la eficiencia
 - 6 Trabajo en equipo
 - 7 Procurar la autorización

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



- Competencias evaluadas**
- 1 Flexibilidad
 - 2 Habilidad para teorizar
 - 3 Iniciativa
 - 4 Atención al Detalle
 - 5 Orientación a la eficiencia
 - 6 Trabajo en equipo
 - 7 Procurar la autorización

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

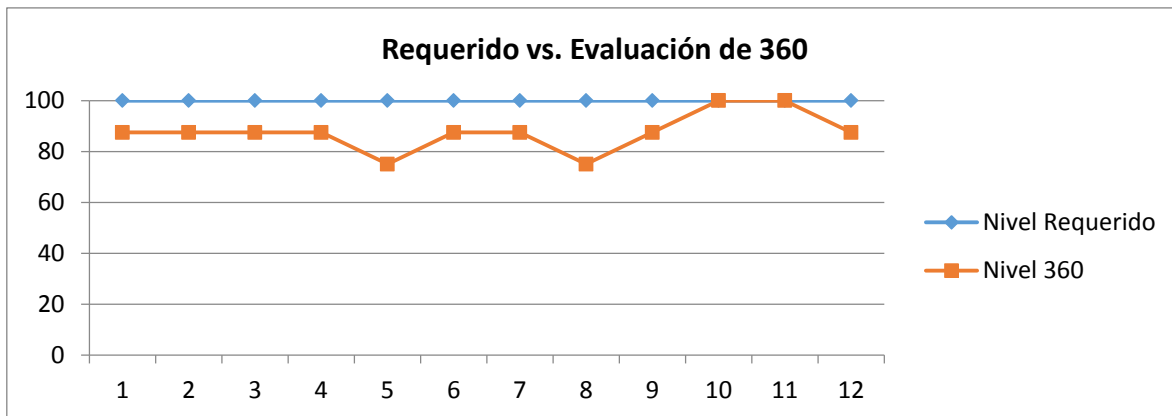
La evaluación de 360, demuestra un alto grado de desarrollo de las competencias, en 4 de 7 competencias se está por encima del nivel requerido por el puesto y en las otras 3 se presenta un moderado desfase por debajo de lo requerido.

En la relación del evaluado con sus pares y superiores se debe analizar su accionar puesto que se encuentra calificado por debajo de su autoevaluación, debiendo poner énfasis en la relación con sus jefes y en la competencia Habilidad para teorizar.

Sr. Diego Regalado Asistente De Avalúos y Catastros

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%

B: 75%

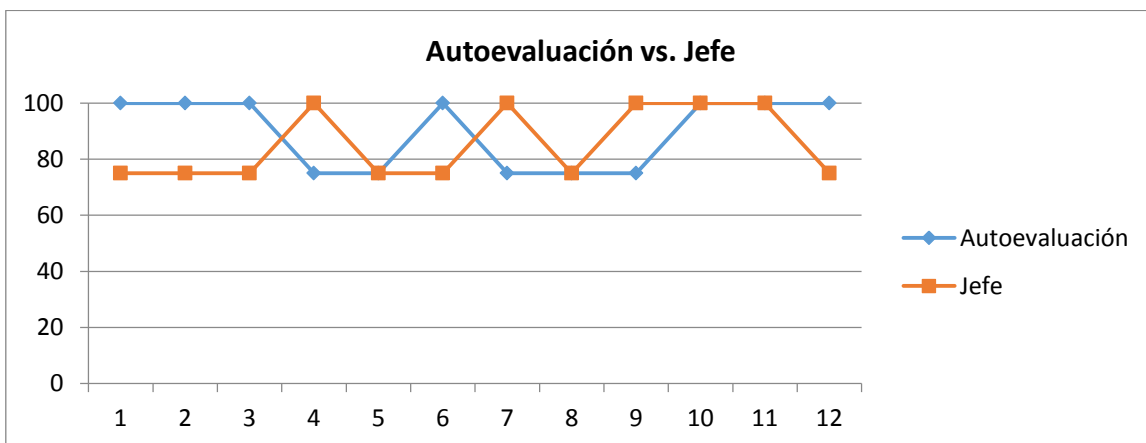
C: 50%

D: 25%



- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Evaluador
 - 8 Impacto e Influencia
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%

B: 75%

C: 50%

D: 25%



**Competencias
evaluadas**

- 1 Conciliador
- 2 Efectivo
- 3 Proactivo
- 4 Liderazgo
- 5 Compromiso con resultados
- 6 Diseño Organizacional
- 7 Evaluador
- 8 Impacto e Influencia
- 9 Comunicación
- 10 Enfoque al Cliente
- 11 Orientación a la excelencia
- 12 Trabajo en Equipo

Comentarios de la evaluación de 360.

El desarrollo de la mayoría de las competencias están desarrolladas en la evaluación de 360, sin embargo solo 2 de las competencias aparecen en el nivel requerido por el puesto y las demás están por debajo del mismo.

En la relación del evaluado con la de sus superiores se debe rever su accionar, por los moderados desfases tanto por encima como por debajo de la autoevaluación, ya que en la mayoría discrepan los criterios.

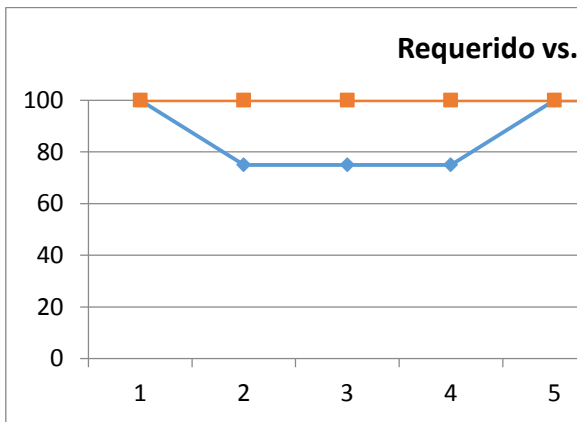
**Sra. Martha Rivadeneira
Auxiliar de Servicios Comisaría**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son



confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



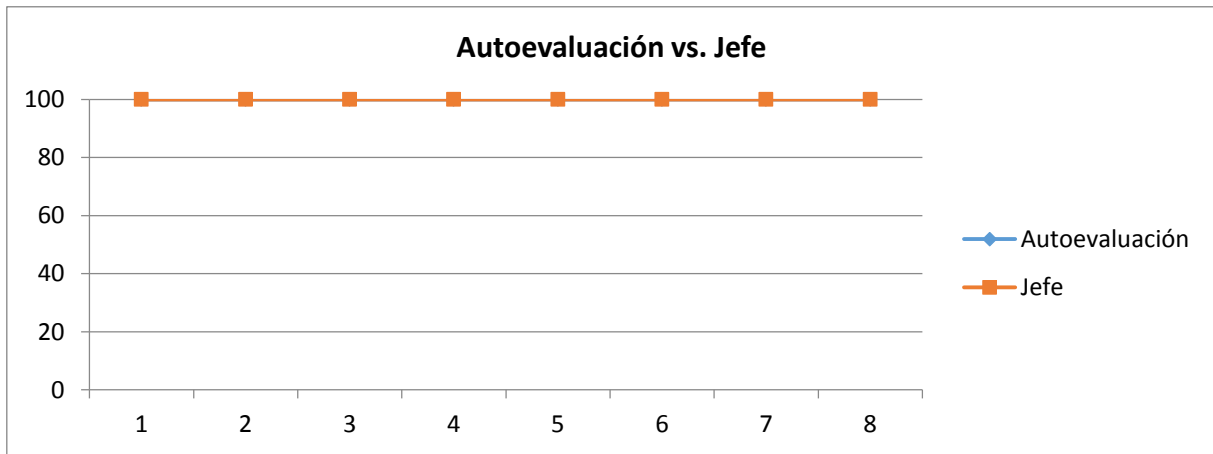
Competencias evaluadas

- Responsabilidad y
- 1 Compromiso
- 2 Iniciativa
- 3 Autorrealización
- 4 Atención al detalle
- Orientación a la
- 5 eficiencia
- 6 Vocación de Servir
- 7 Flexibilidad
- 8 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



- Competencias evaluadas**
- Responsabilidad y
- 1 Compromiso
 - 2 Iniciativa
 - 3 Autorrealización
 - 4 Atención al detalle
 - 5 Orientación a la eficiencia
 - 6 Vocación de Servir
 - 7 Flexibilidad
 - 8 Trabajo en Equipo

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El grado de desarrollo de las competencias en la evaluación de 360, es el máximo e incluso está por encima del nivel requerido para este puesto.

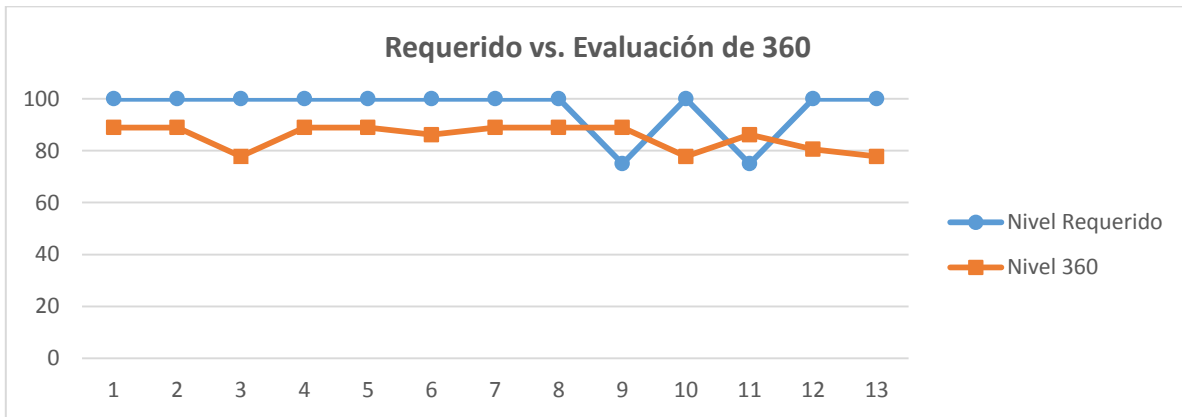
El criterio de la autoevaluación con la de sus jefes coincide en todas las competencias en el nivel más alto.



Sra. Gladys Rojas
Jefa de Rentas

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

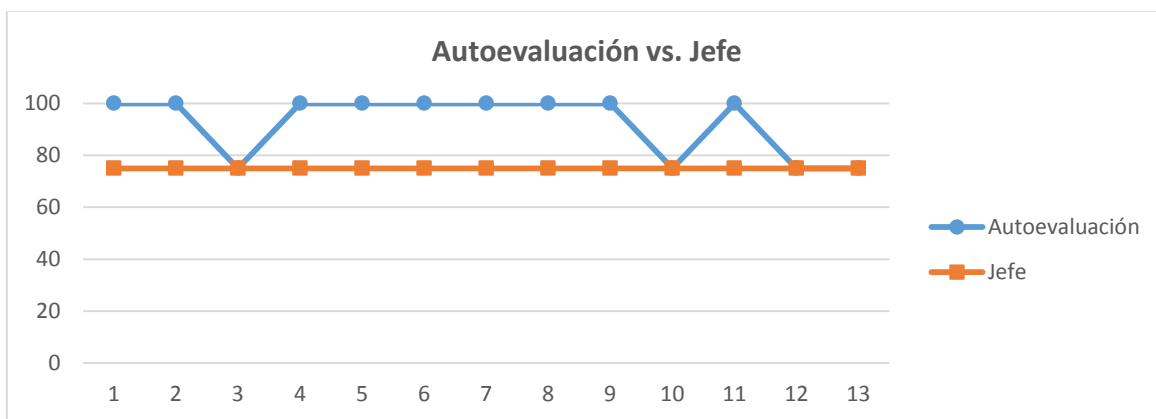
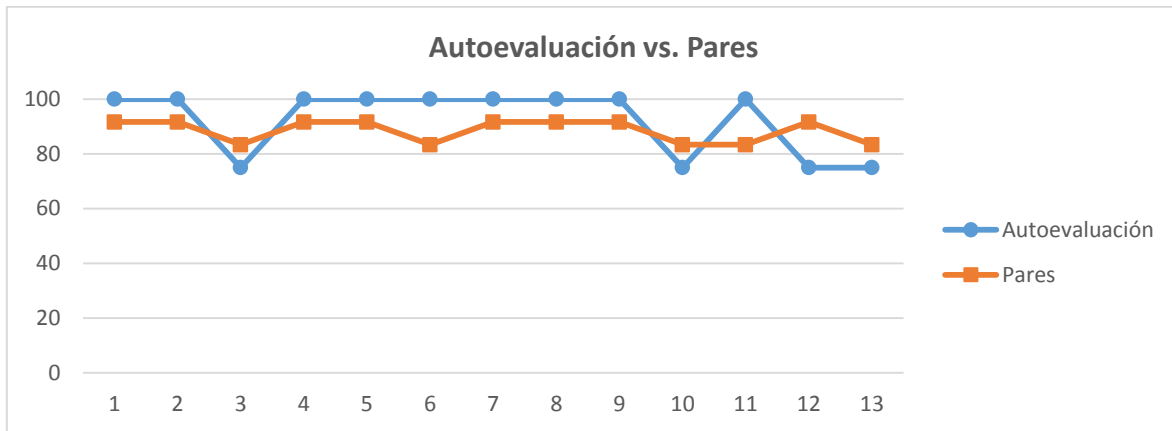
A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



- Competencias evaluadas**
- 1 Orientación al Servicio
 - 2 Aprendizaje Continuo
 - 3 Relaciones Humanas
 - 4 Orientación a Resultados
 - 5 Conocimiento Organizacional
 - 6 Actitud al Cambio
 - 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
 - 8 Conducta Profesional
 - 9 Responsabilidad y Compromiso
 - 10 Flexibilidad
 - 11 Liderazgo
 - 12 Sinergia
 - 13 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Conducta Profesional
- 9 Responsabilidad y Compromiso
- 10 Flexibilidad
- 11 Liderazgo
- 12 Sinergia
- 13 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%

B: 75%

C: 50%

D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

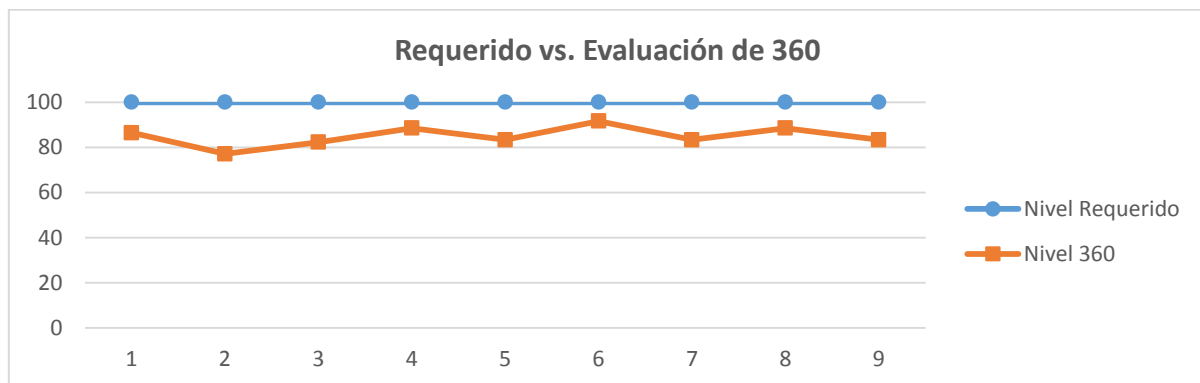
El grado de desarrollo de las competencias evaluadas en la evaluación 360, es alto pero se encuentran por debajo del nivel requerido del puesto de manera moderada.

En la relación con sus pares y jefes se puede decir que existe un desfase de criterios, en los pares es moderado pero con los superiores existe una brecha notoria, por lo que se debe rever su actuación para unificar criterios de sus acciones.

Sr. Armando Romero Tesorero

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360^o efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



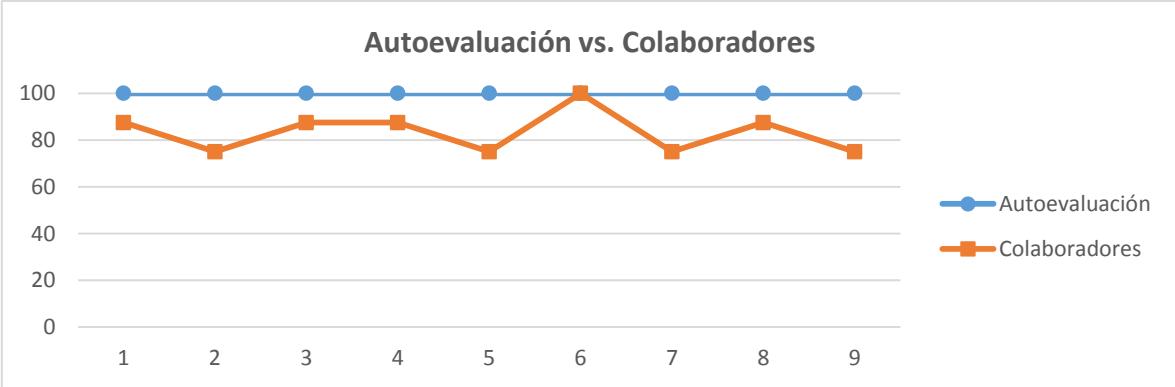
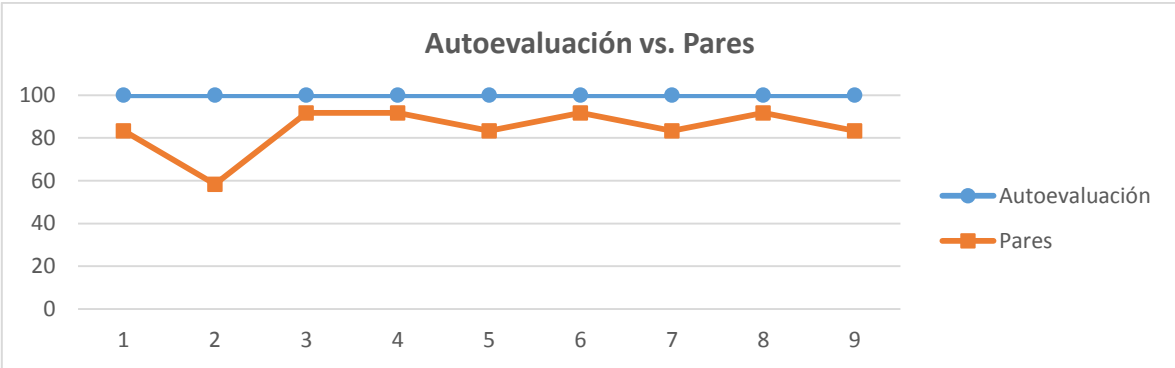


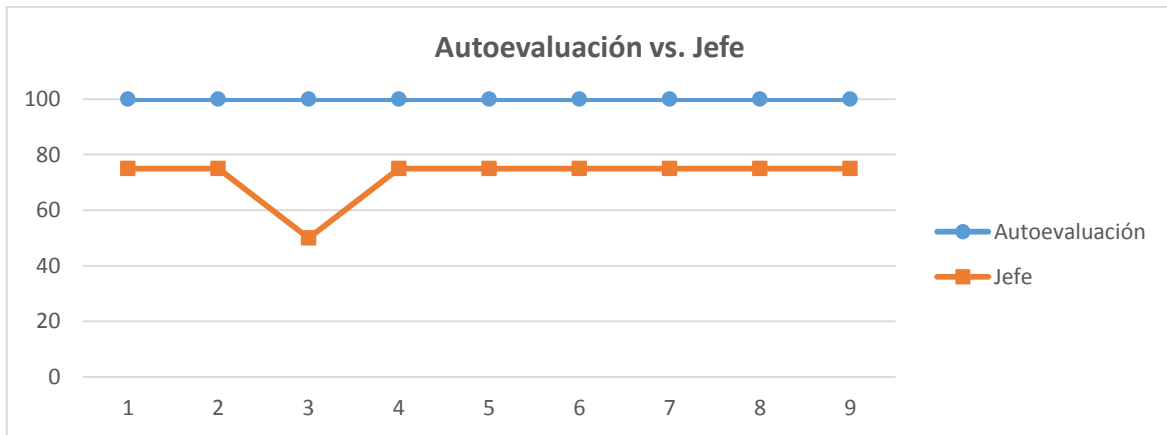
- Competencias evaluadas**
- Responsabilidad y
 - 1 Compromiso
 - 2 Pensamiento Crítico
 - 3 Identificación de Problemas
 - Conocimiento y credibilidad
 - 4 técnica
 - 5 Conducta Profesional
 - 6 Satisfacción al Cliente
 - 7 Sinergia
 - 8 Flexibilidad
 - 9 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.





- Competencias evaluadas**
- Responsabilidad y
 - 1 Compromiso
 - 2 Pensamiento Crítico
 - 3 Identificación de Problemas
 - Conocimiento y credibilidad
 - 4 técnica
 - 5 Conducta Profesional
 - 6 Satisfacción al Cliente
 - 7 Sinergia
 - 8 Flexibilidad
 - 9 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

En la evaluación de 360, se muestra un gran desarrollo del nivel de las competencias, pero están por debajo del nivel requerido por el puesto de una forma leve.

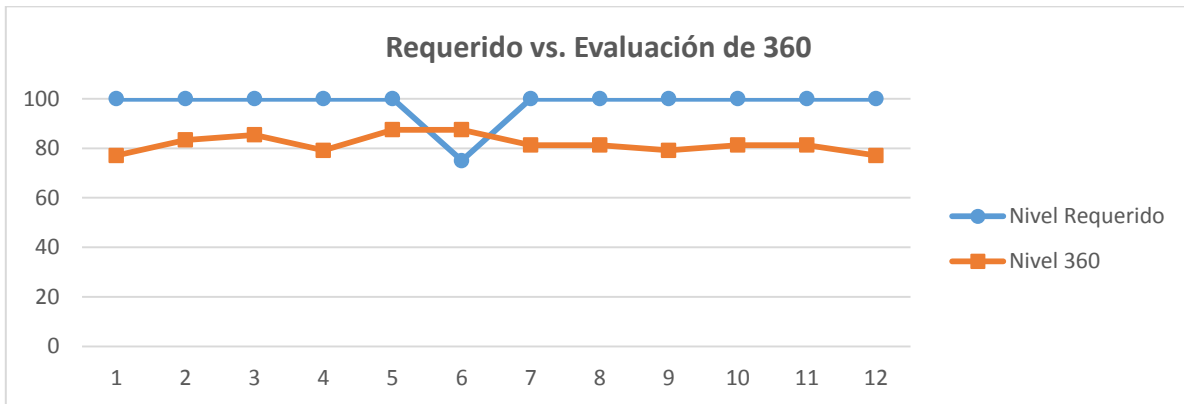
El evaluado en la relación con sus pares, colaboradores y jefes deber rever su actuación puesto que es calificado por debajo de su autoevaluación y poner mayor énfasis en la relación sobre todo con sus superiores debido a las grandes brechas que existen y tratar de atenuarlas.



Sr. Néstor Saquisilí
Director Financiero

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

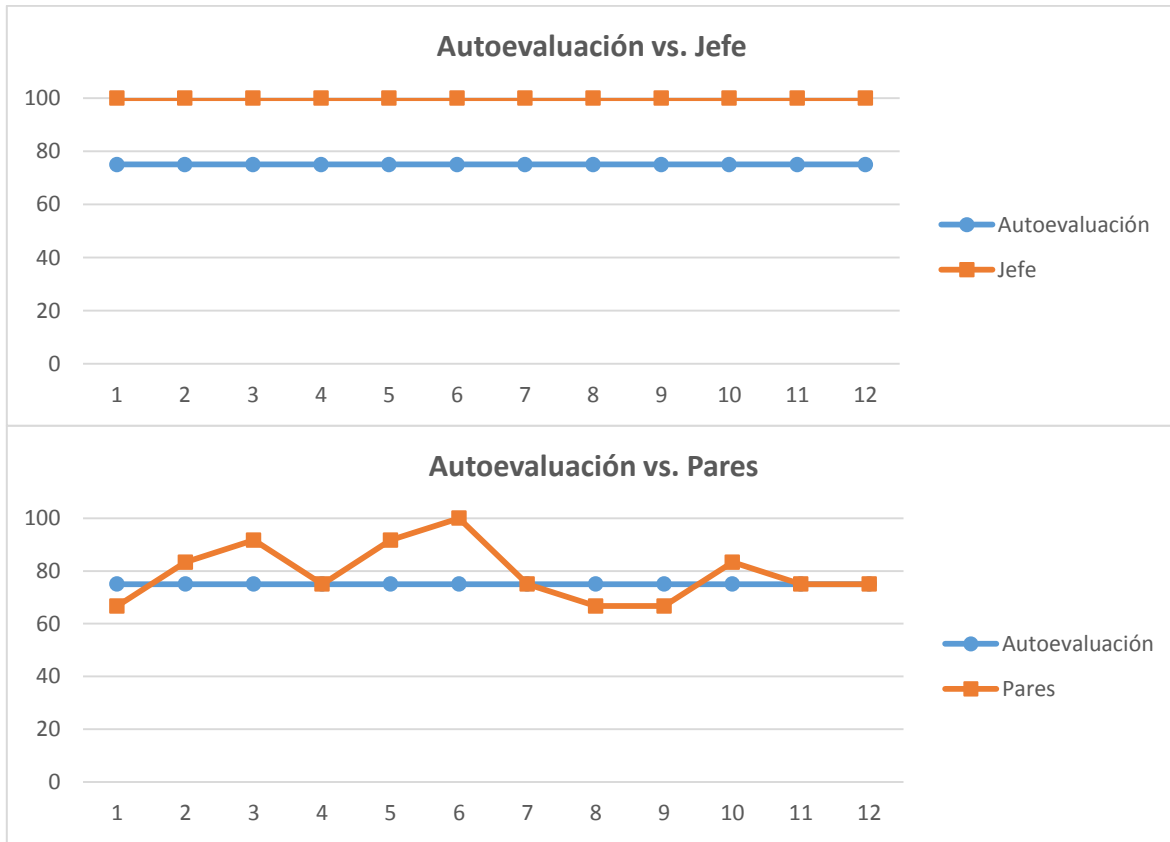


- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Impacto e Influencia
 - 8 Evaluador
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la Excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.



- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Impacto e Influencia
 - 8 Evaluador
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la Excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la evaluación de 360.

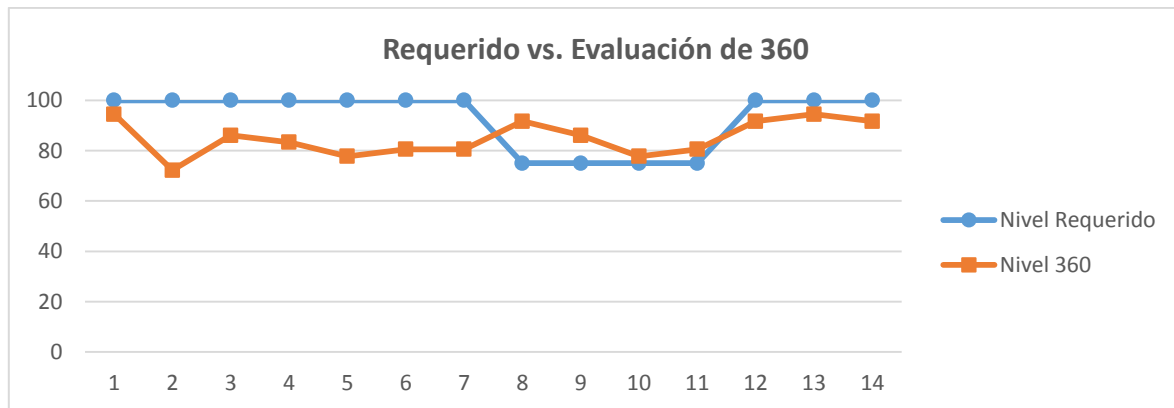
En su evaluación de 360 se muestra un gran desarrollo de la mayoría de las competencias, sin embargo están por debajo del nivel requerido por su puesto, salvo en Diseño organizacional en la que está por encima del nivel requerido.

El evaluado en su relación con sus pares, colaboradores y sus jefes coinciden con el criterio de la autoevaluación con algunos desfases, sin embargo con los superiores se muestra una gran brecha por lo que se debe rever su criterio evaluador.

Sr. John Sarmiento **Inspector De Servicios Saneamiento Ambiental**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

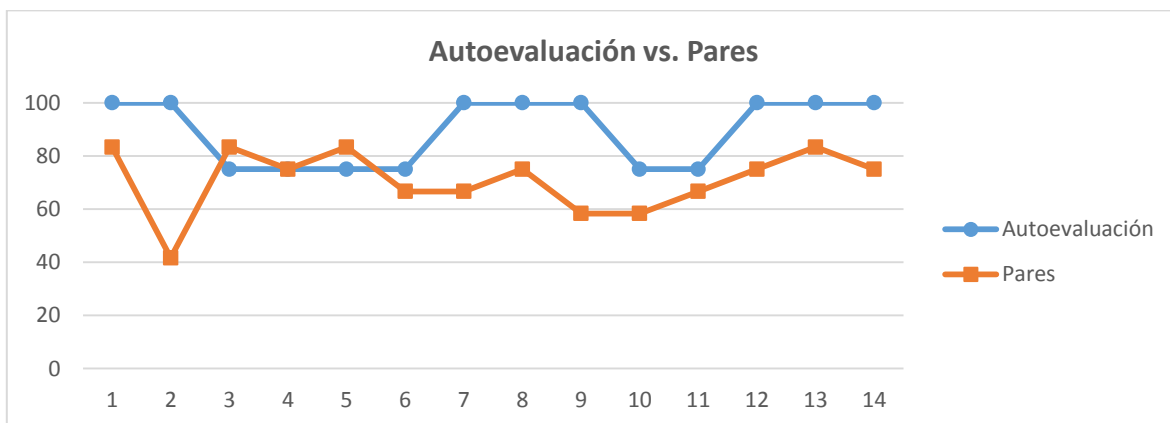
A: 100% No desarrollado: 0%

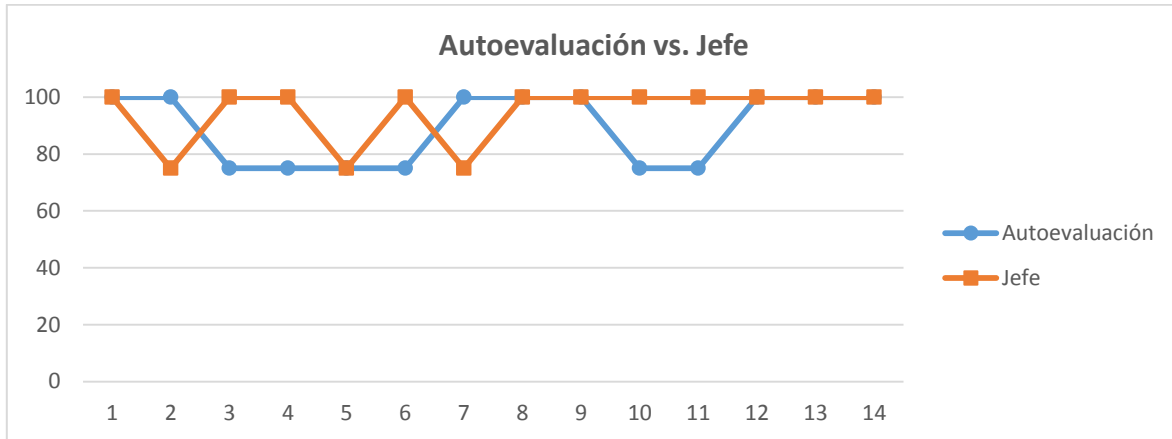
B: 75%

C: 50%

D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.





Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%



Comentarios de la evaluación de 360.

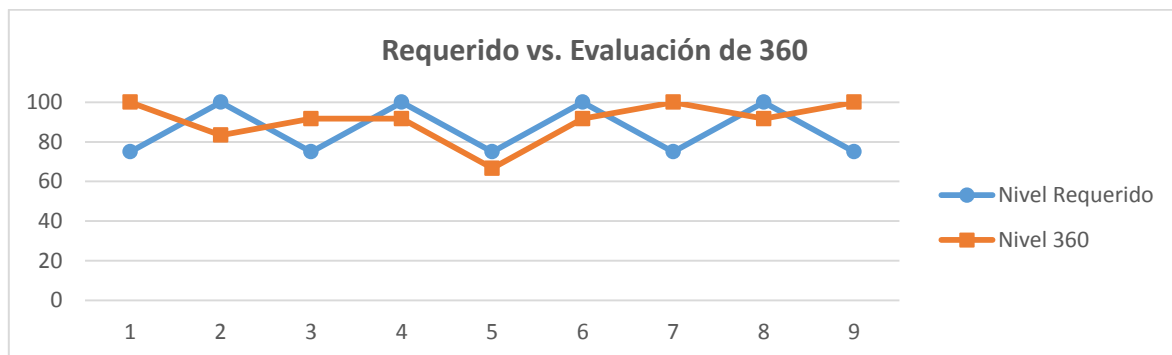
El nivel desarrollado en la evaluación de 360, es alto en la mayoría de las competencias, sin embargo están por debajo del nivel requerido por el puesto, con excepción de 4 competencias que están por encima del requerido.

En lo que tiene que ver con la relación del evaluado con sus pares y jefes, está discrepa en varias competencias consideradas pero la mayoría están por debajo de la autoevaluación por lo que debe rever su accionar, poniendo énfasis en el Aprendizaje continuo tiene una brecha ponderada.

Sr. Franklin Saula **Asistente Unidad de Planificación**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





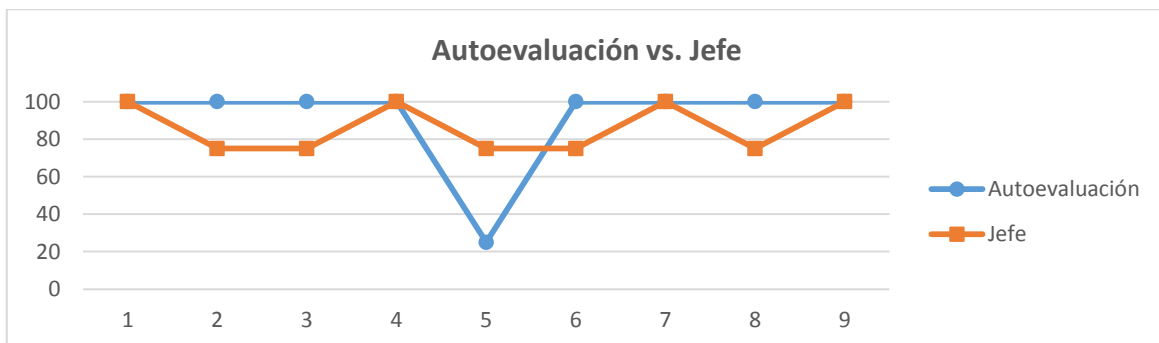
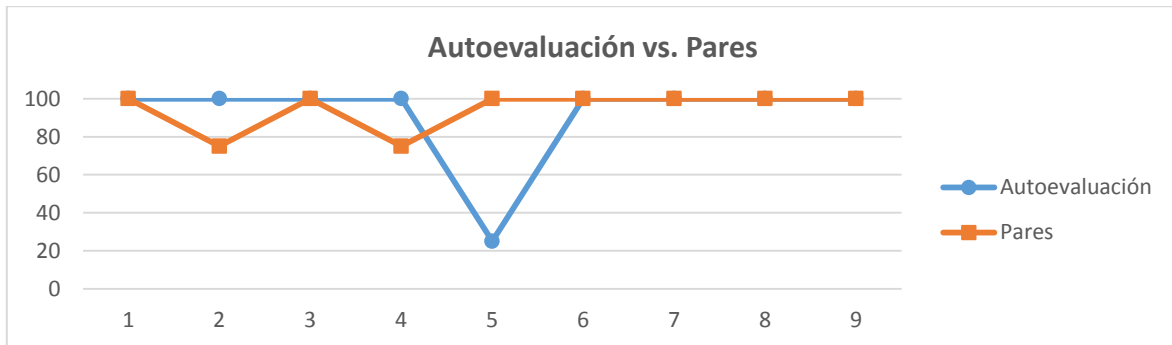
Competencias evaluadas

- 1 Atención al detalle
- 2 Autorrealización
- 3 Escritura
- 4 Trabajo en equipo
- 5 Flexibilidad
- 6 Orientación a la Eficiencia
- 7 Atención al Detalle
- 8 Organización a Eficiencia
- 9 Orientación a la Información

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.





Competencias evaluadas

- 1 Atención al detalle
- 2 Autorrealización
- 3 Escritura
- 4 Trabajo en equipo
- 5 Flexibilidad
- 6 Orientación a la Eficiencia
- 7 Atención al Detalle
- 8 Organización a Eficiencia
- 9 Orientación a la Información

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

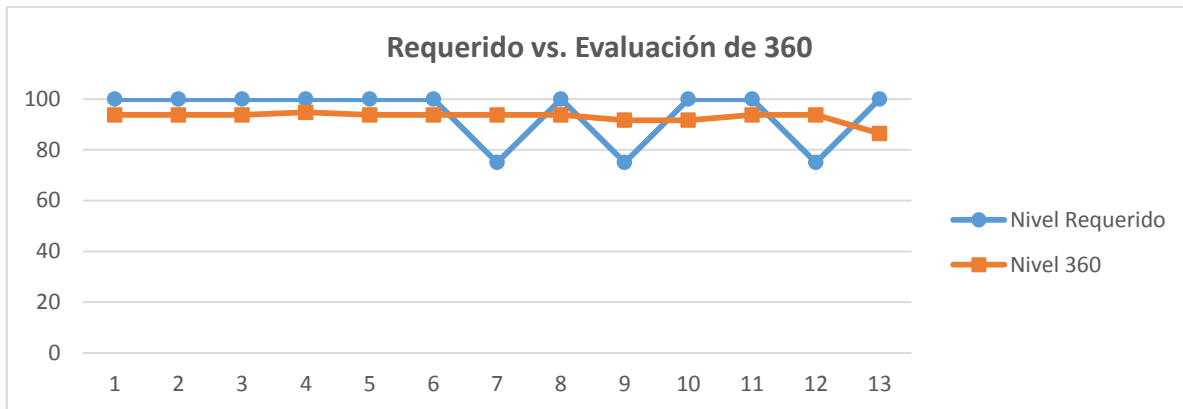
El nivel de desarrollo de la evaluación de 360, de sus competencias es alto, y están de acuerdo al nivel requerido por el puesto, existe un ligero desfase que en promedio coincide con lo necesario.

En la relación con sus pares y jefes se puede observar una relativa coincidencia, que en términos generales representan una buena relación, con excepción de la competencia flexibilidad que es subvalorada por usted, más no por su equipo de trabajo.

**Sr. Juan Siguenca
Comisario Municipal**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Conducta Profesional
- 9 Énfasis en Calidad y Satisfacción Cliente
- 10 Iniciativa
- 11 Sinergia
- 12 Liderazgo
- 13 Trabajo en Equipo

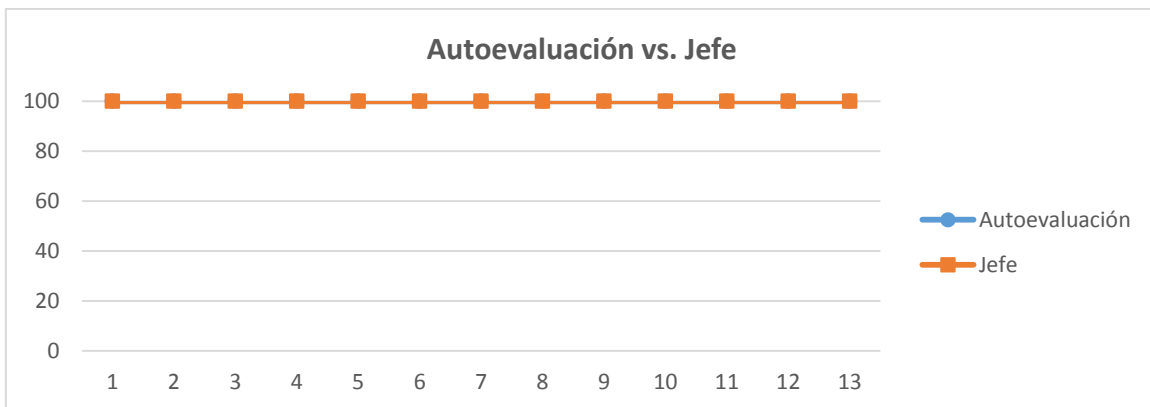
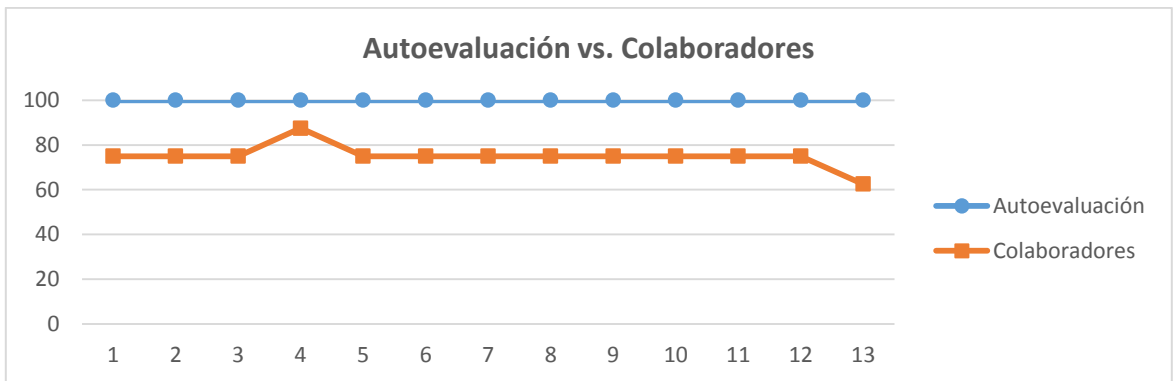
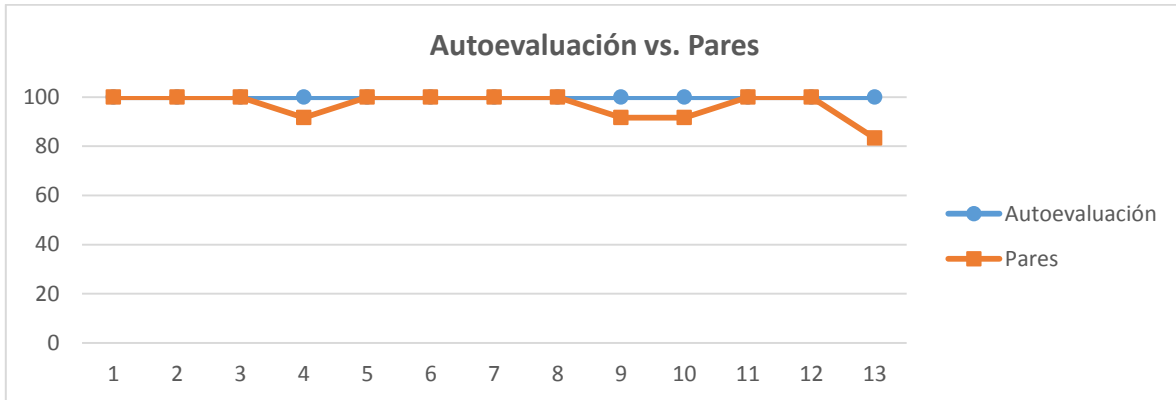
Escala numérica de los grados

- A:** 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA





Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Conocimiento y Credibilidad Técnica
- 8 Conducta Profesional
- 9 Énfasis en Calidad y Satisfacción Cliente
- 10 Iniciativa
- 11 Sinergia
- 12 Liderazgo
- 13 Trabajo en Equipo

Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollado: 0%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

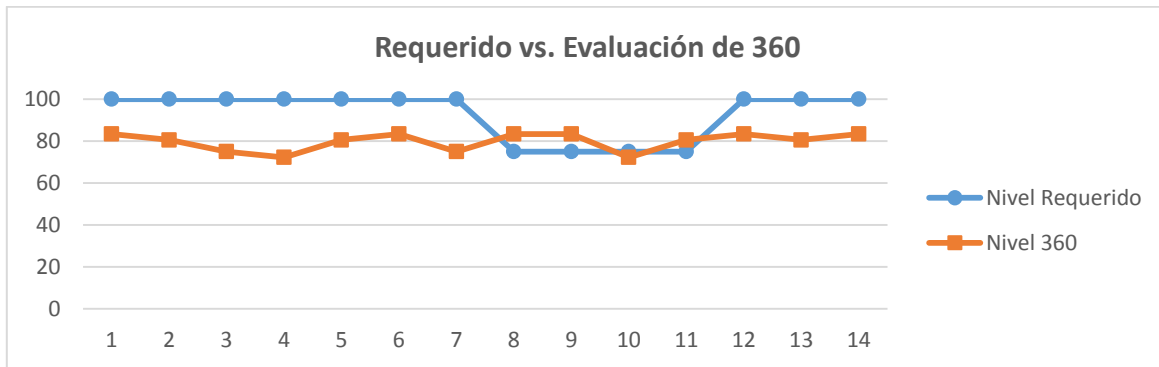
El grado de desarrollo de las competencias en la evaluación de 360, es muy alto en todas las competencias evaluadas. Se está ligeramente por debajo del nivel requerido pero en términos generales se cumple con lo necesario.

En la relación con sus pares, colaboradores y jefes, coinciden con la autoevaluación, habiendo un pequeño desfase con los colaboradores por lo que se debe rever la relación con los subordinados.

**Sr. Manuel Tacuri
Inspector De Servicios Saneamiento Ambiental**

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



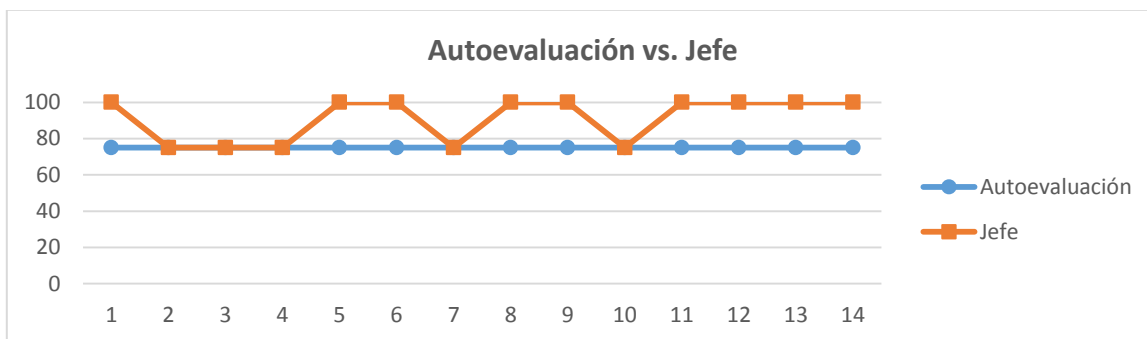
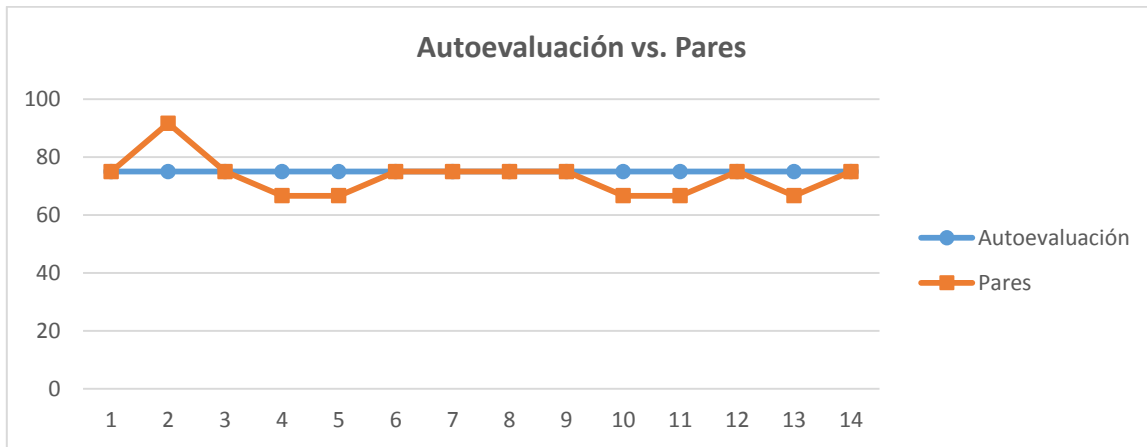
Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

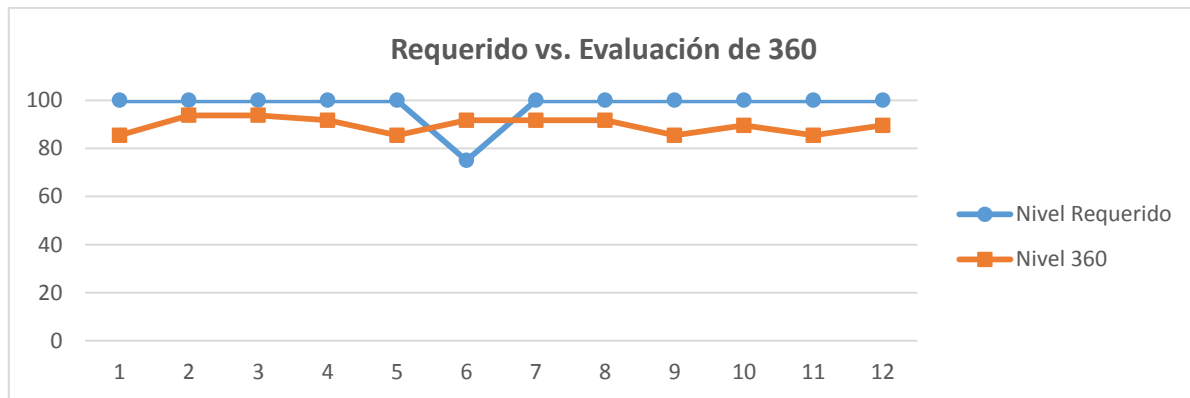
El nivel desarrollado de las competencias, en la evaluación 360, es muy alto en la mayoría. En 4 de las competencias se está por encima del nivel requerido del puesto y el resto están por debajo del requerido.

En la relación del evaluado con los pares existe gran coincidencia de criterios con la autoevaluación mientras que con la de sus jefes existe una diferencia positiva, por lo que se debe objetivar su accionar para conocer el desarrollo real de sus competencias.

Sr. Jacinto Vicuña Jefe Unidad Gestión Ambiental

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

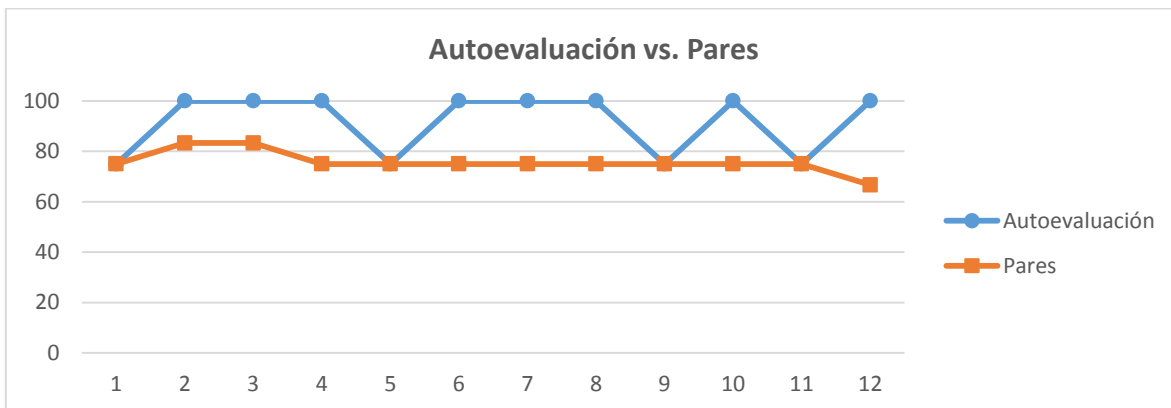


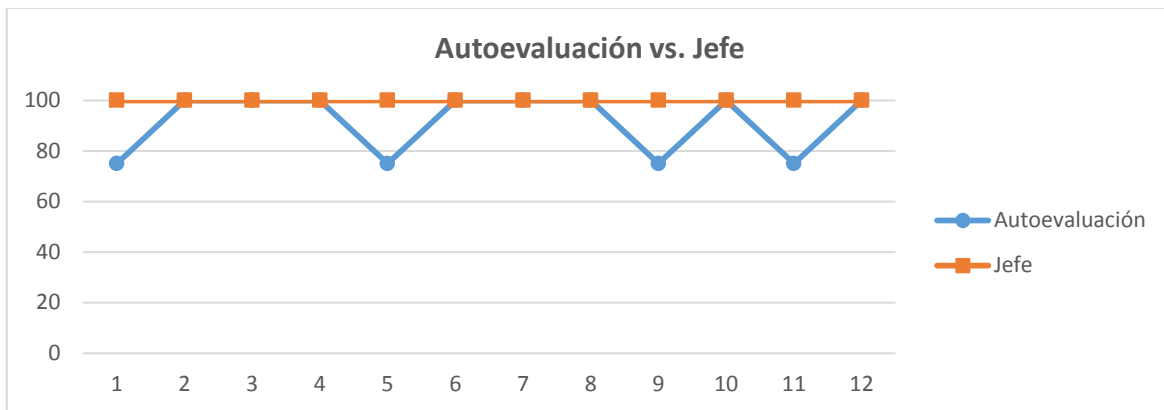
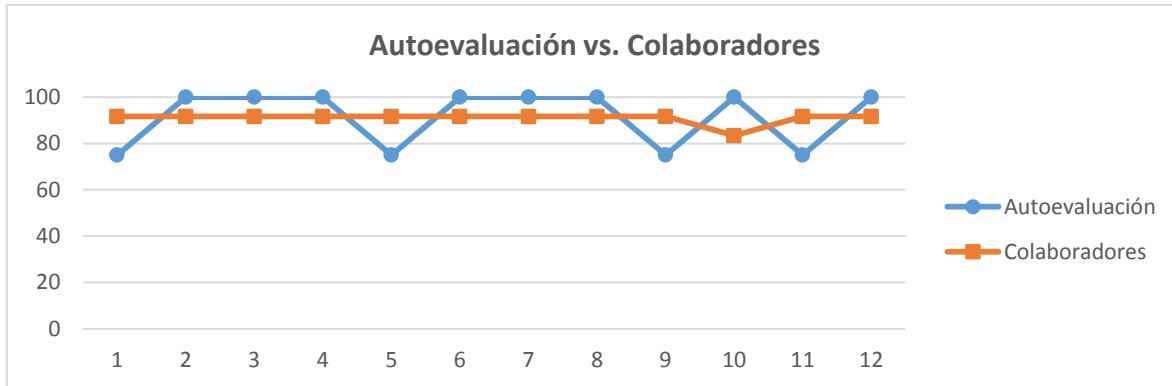
Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Evaluador
 - 8 Impacto e Influencia
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares, colaboradores y jefes.





- Competencias evaluadas**
- 1 Conciliador
 - 2 Efectivo
 - 3 Proactivo
 - 4 Liderazgo
 - 5 Compromiso con resultados
 - 6 Diseño Organizacional
 - 7 Evaluador
 - 8 Impacto e Influencia
 - 9 Comunicación
 - 10 Enfoque al Cliente
 - 11 Orientación a la excelencia
 - 12 Trabajo en Equipo

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%



Comentarios de la evaluación 360:

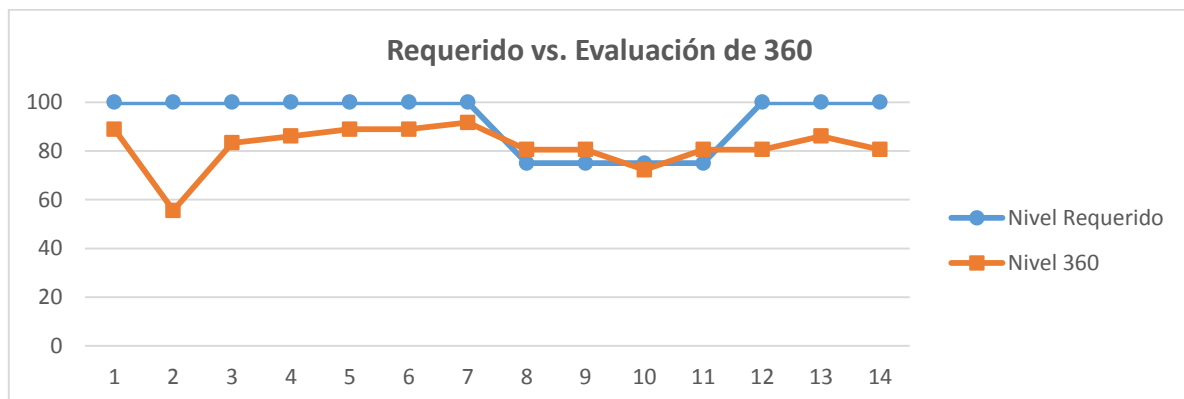
El nivel de desarrollo de las competencias alcanzado en la evaluación de 360, es muy alto y está casi a la par con el nivel requerido por el puesto, por lo que cuenta con mínimas diferencias en los resultados.

En la relación del evaluado con sus pares, colaboradores y jefes se puede apreciar una gran coincidencia e incluso una sobrevaloración de la autoevaluación, con excepción de los pares en donde el nivel es inferior a la dada por el evaluado.

Sr. Francisco Vicuña Inspector De Servicios Saneamiento Ambiental

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





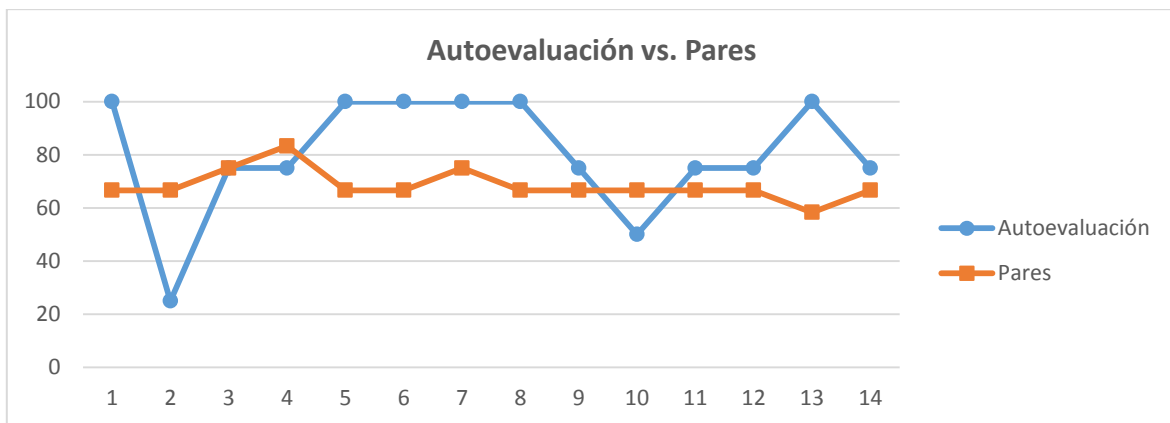
Competencias evaluadas

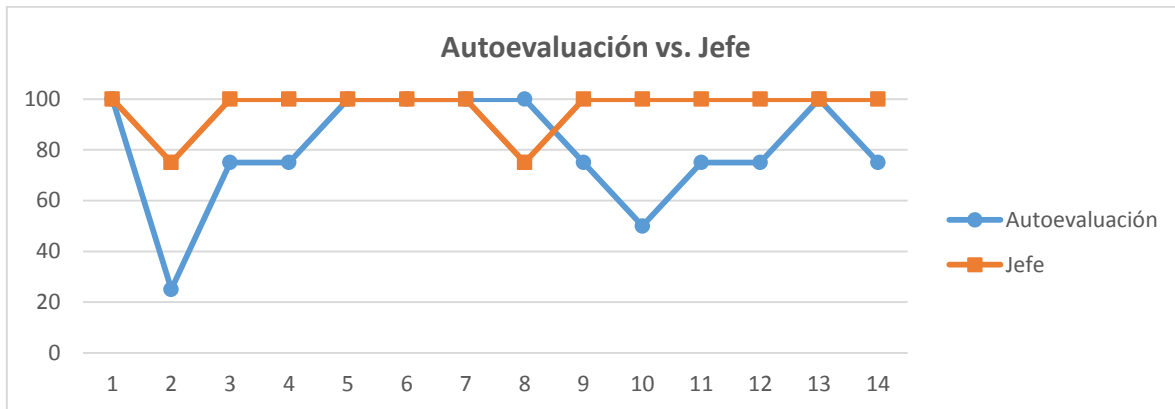
- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.





Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%

Comentarios de la evaluación 360:

El nivel de las competencias en la evaluación de 360, está desarrollado en gran medida y están levemente por debajo del nivel requerido por el puesto, salvo Aprendizaje continuo que presente un desfase notorio.

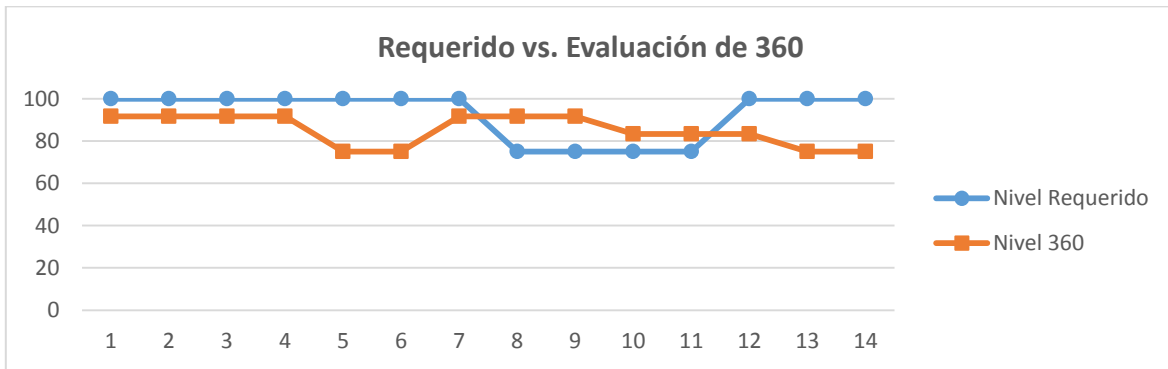
La relación del evaluado con sus pares en promedio, coinciden con la autoevaluación mientras que con los jefes su autoevaluación esta subvalorada con la opinión de sus superiores por lo que debe analizar objetivamente su accionar.



Sra. Silvia Vicuña
Auxiliar De Servicios Administración General

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.

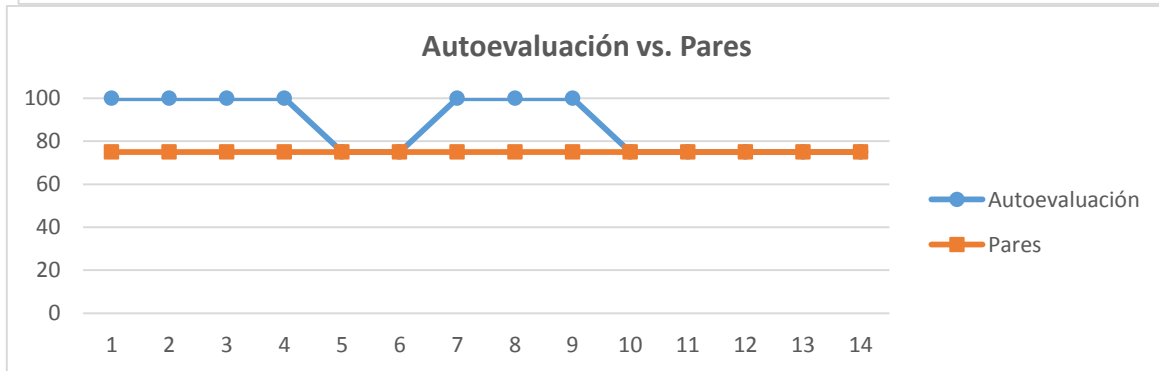
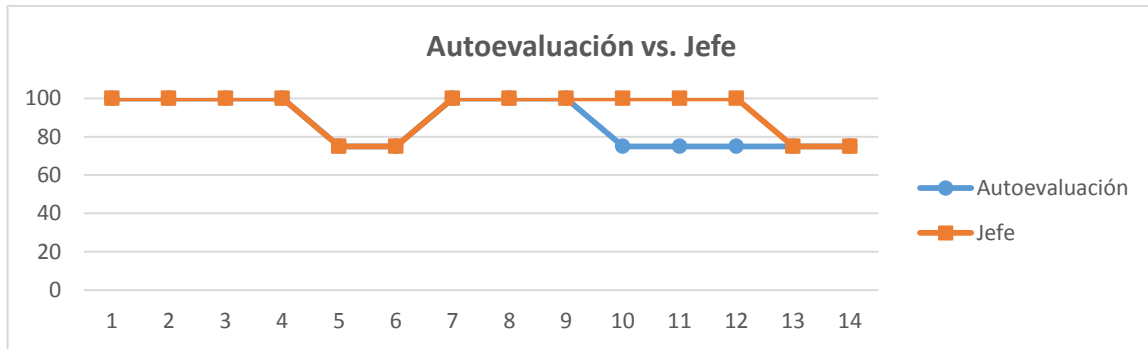


- Competencias evaluadas**
- 1 Orientación al Servicio
 - 2 Aprendizaje Continuo
 - 3 Relaciones Humanas
 - 4 Orientación a Resultados
 - 5 Conocimiento Organizacional
 - 6 Actitud al Cambio
 - 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
 - 8 Atención al Detalle
 - 9 Flexibilidad
 - 10 Habilidad para Teorizar
 - 11 Iniciativa
 - 12 Orientación a la Eficiencia
 - 13 Trabajo en Equipo
 - 14 Autorrealización

- Escala numérica de los grados**
- A: 100% No desarrollado: 0%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%



De igual manera se presenta otros gráficos comparativos que consisten en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus pares y jefes.



- Competencias evaluadas**
- 1 Orientación al Servicio
 - 2 Aprendizaje Continuo
 - 3 Relaciones Humanas
 - 4 Orientación a Resultados
 - 5 Conocimiento Organizacional
 - 6 Actitud al Cambio
 - 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
 - 8 Atención al Detalle
 - 9 Flexibilidad
 - 10 Habilidad para Teorizar
 - 11 Iniciativa
 - 12 Orientación a la Eficiencia
 - 13 Trabajo en Equipo
 - 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Comentarios de la Evaluación 360:

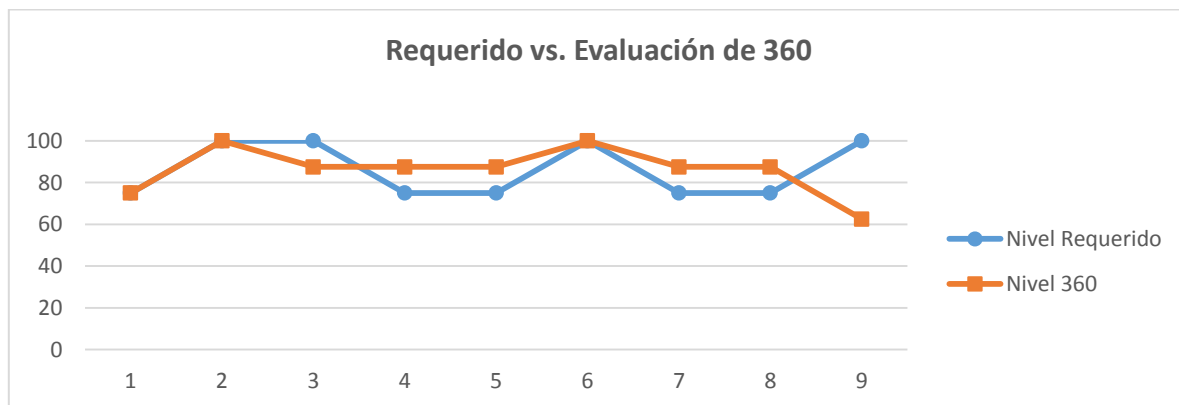
El nivel de evaluación de 360, está desarrollado en un alto nivel y se apega mucho al nivel requerido por su puesto de trabajo.

En la relación de sus pares con su autoevaluación se puede notar que su criterio, está por encima de los de sus pares, y con la de sus jefes coincide mayoritariamente en las competencias; por lo que establece una apreciación similar de su accionar por parte de su equipo de trabajo.

Sr. Martín Zambrano Recepcionista

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360° efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.



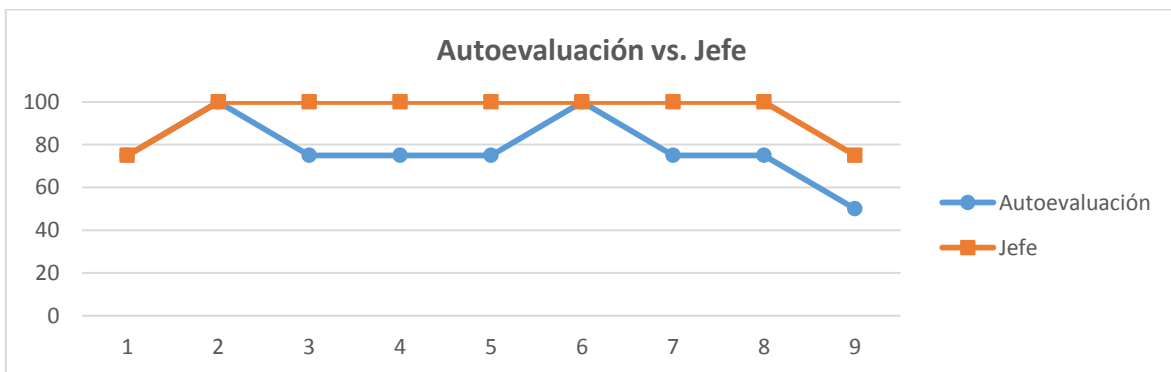
Escala numérica de los grados
A: 100% No desarrollado: 0%
B: 75%
C: 50%
D: 25%



Competencias evaluadas

- 1 Iniciativa
- 2 Autorrealización
- 3 Conducta Profesional
- 4 Aplicación de Conocimientos
- 5 Énfasis en la Calidad y satisfacción
- 6 Trabajo en equipo
- 7 Flexibilidad
- 8 Atención al Detalle
- 9 Orientación a Eficiencia

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Competencias evaluadas

- 1 Iniciativa
- 2 Autorrealización
- 3 Conducta Profesional
- 4 Aplicación de Conocimientos
- 5 Énfasis en la Calidad y satisfacción
- 6 Trabajo en equipo

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%



- 7 Flexibilidad
- 8 Atención al Detalle
- 9 Orientación a Eficiencia

Comentarios de la evaluación 360:

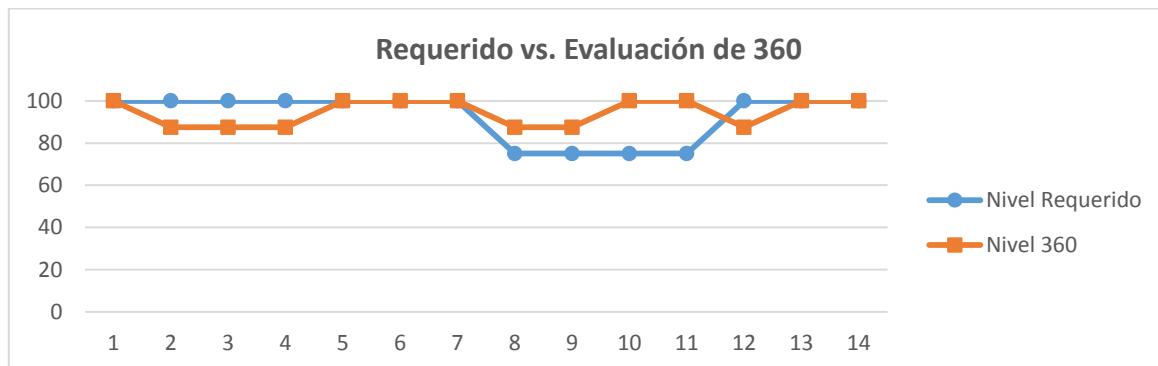
La evaluación de 360, muestra un elevado nivel de desarrollo de las competencias y están a la par del nivel requerido por el puesto evaluado.

Su autoevaluación comparada con la de sus jefes, está por debajo de las mismas, entonces se deber rever sus procedimiento para establecer objetivamente su verdadero accionar en sus actividades.

Sra. Julia Zamora Bibliotecaria

El presente informe tiene como objetivo comunicarle los resultados obtenidos del proceso de evaluación 360^o efectuado últimamente. Todos los informes son confidenciales y por ningún motivo serán conocidos por otra persona del GAD Municipal de Biblián.

A continuación se presenta las gráficas comparativas entre la Evaluación 360 y el requerido en su puesto de trabajo.





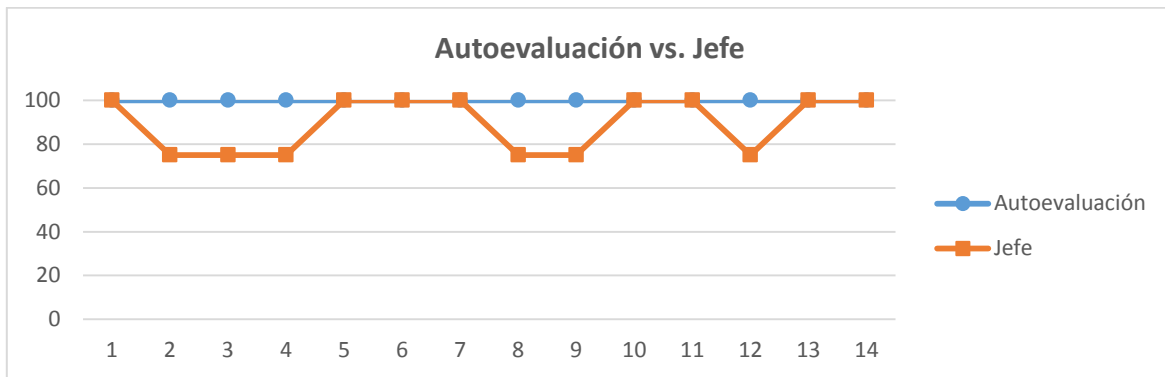
Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%

De igual manera se presenta otro gráfico comparativo que consiste en su autoevaluación comparada con la evaluación de sus jefes.



Escala numérica de los grados

- A: 100% No desarrollado: 0%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%



Competencias evaluadas

- 1 Orientación al Servicio
- 2 Aprendizaje Continuo
- 3 Relaciones Humanas
- 4 Orientación a Resultados
- 5 Conocimiento Organizacional
- 6 Actitud al Cambio
- 7 Aplicación y Difusión de Conocimientos
- 8 Atención al Detalle
- 9 Flexibilidad
- 10 Habilidad para Teorizar
- 11 Iniciativa
- 12 Orientación a la Eficiencia
- 13 Trabajo en Equipo
- 14 Autorrealización

Comentarios de la evaluación 360:

El grado de desarrollo de las competencias evaluadas en la evaluación 360, es un nivel elevado y satisface en general el nivel requerido por su puesto.

La relación de su autoevaluación con la de sus jefes, esta moderadamente por debajo de sus superiores por lo que se debe rever su procedimiento de sus actividades.



ANEXO 5 DISEÑO DE TESIS

TÍTULO DE LA TESIS

“DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR, APLICADO EN EL CANTÓN BIBLIÁN”

ANTECEDENTES

En épocas remotas Biblián estaba poblada por las tribus de los Cañaris, cuyo jefe fue un Cacique llamado Burgay-Mayus, que mantenía batallas con el Cacique Puézar de la tribu de Peleusí que habitaba en lo que hoy es Azogues, en tanto que tenía amistad con las tribus de HATUN CAÑAR, con quienes entablaban relaciones comerciales. Se cree que la primera población de Biblián fue levantada en el caserío San Antonio, en donde actualmente se encuentra el cementerio municipal.

A la llegada de los españoles se sabía que la habían bautizado con el nombre de Bivilac, que significa "Camino tortuoso", en la época de la colonia su población se traslada a donde hoy es Azogues, el cual en 1825 se acepta la creación del cantón Azogues con las parroquias de Déleg, Taday, Biblián y Chuquipata.

Permaneció así hasta el 1º de Agosto de 1944, fecha en la cual fue elevada a la categoría de Cantón mediante decreto N° 602, expedido por el Dr. José María Velasco Ibarra, desde entonces Biblián viene marcando su era de progreso. Durante los primeros años de Independencia Biblián sirvió de escenario de dos hechos de armas que bautizaron con sangre el Cazhicay y el Verdeloma.

El ideal de elevar a la parroquia de Biblián a la categoría cantonal surgió en 1914, cuando un grupo de ciudadanos comprometió a dos diputados por el Azuay nativos de nuestra provincia para gestionar este propósito en el Congreso Nacional. El 4 de septiembre de 1914 se conoció en la Cámara de diputados la solicitud, la misma que luego de los trámites de rigor fue negada. Este afán de superación permanecía en el olvido hasta la revolución del 28 de mayo de 1944 que exaltó al Dr. José María Velasco Ibarra como encargado del poder. La chispa



la prendió la cantonización de Chunchi, se logró que el 15 de julio se organice un Comité Popular Pro Cantonización de Biblián en el histórico salón del Centro de Biblián de Socorros Mutuos. Los principales dignatarios del Comité fueron: Director, Padre José Benigno Iglesias Toledo, Presidente Tomás Sacoto, Vicepresidentes Manuel Ma. Carpio Sarmiento y Segundo V. Coronel Torres, Tesorero Luis Solórzano, Secretarios los profesores Honorato y Luis Manuel Carpio Flores.

El 26 de julio de 1944 la comisión designada viaja a la ciudad de Quito, se entrevista con el Ministro de Gobierno el Dr. Carlos Guevara Moreno, quien elabora inmediatamente el Decreto Supremo 602 con la que elevó a la categoría de Cantón a Biblián, este decreto fue firmado el martes 1º de agosto de 1944, y publicado en el registro oficial el 8 de agosto del mismo año, designándose como Jefe Político al presidente del Comité Pro cantonización Don Tomás Sacoto Merchán. El 9 de agosto de 1944 el Dr. José María Velasco Ibarra firma el Decreto Ejecutivo 753, nombrando a los concejales, decreto que fue publicado en el Registro Oficial del miércoles 16 de agosto de 1944, en el cual se produjo un lamentable error por lo que el 21 de agosto del mismo año se publica en el Registro Oficial un nuevo Decreto rectificatorio. A este Concejo le correspondió la ardua tarea de organizar al Municipio, ya que no tenían ni un local, ni energía eléctrica para las sesiones, puesto que el I. Municipio del Cantón Azogues que recibió con sorpresa la cantonización de Biblián, retiró la pequeña planta eléctrica que alumbraba al pueblo de Biblián.

1. SELECCIÓN DEL TEMA

1.1 IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA DE TESIS

IMPORTANCIA:

Al ser el talento el talento humano el aspecto más importante dentro de una empresa se debe tener un sistema claro y concreto para verificar el cumplimiento de cada una de las actividades los empleados para así poder implantar una retroalimentación en las tareas, conseguir mayores oportunidades de desarrollo laboral y de esta forma alcanzar de mejor manera los objetivos de la organización.

También a través de la evaluación de desempeño se podrá tener una base para plantear mejores, establecer políticas, identificar carencias y ofrecer soluciones.

Además de que la institución debe ser evaluada de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público, las autoridades requieren de una evaluación interna con lo que



podrán establecer los correctivos necesarios sin perjuicio a los miembros de la entidad.

MOTIVACIÓN:

Este tema nos motivó debido al hecho de interactuar directamente con las personas que son el recurso más importante de cualquier organización y más específicamente les daremos a conocer lo que realmente engloba una evaluación del desempeño, y no la equivocada percepción que se tiene comúnmente, que es la de pensar que solo se le va a sancionar o despedir y no lo ven como una forma de ayuda para realizar sus actividades más eficientemente. Además de contar con los conocimientos suficientes en el área de talento humano para el desarrollo exitoso del tema de tesis elegido.

2. DELIMITACIÓN

Contenido: Diseño de la Evaluación del Desempeño

Campo de aplicación: Personal Administrativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar

Espacio: Aplicación Cantón Biblián

Título de la tesis: Diseño de la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar: Aplicación Cantón Biblián.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación Académica: La justificación académicamente se debe a que hemos cumplido con el pensum académico y contamos con los conocimientos necesarios para desarrollar este tema, además servirá de apoyo como fuente de información para la institución, consulta para los estudiantes y apoyo para otras tesis.

3.2 Justificación Institucional: Nuestro tema se justifica institucionalmente porque servirá como guía para que otras instituciones implementen un sistema de evaluación de desempeño interno y le den la importancia que este aspecto se merece y así tener información suficiente para la toma de decisiones eficientes.

3.3 Impacto Social: El impacto social de la tesis está dirigido a todas las personas que acuden a dicha institución debido a que con la evaluación que se desarrollará se contará con una mejora en la atención a los usuarios.



3.4 Justificación Personal: Hemos escogido este tema de tesis porque tenemos los conocimientos y capacidades, que se demanda para realizar esta investigación, además poseemos el interés y la predisposición para potenciar el crecimiento organizacional de esta entidad.

3.5 Factibilidad y Viabilidad: Tomando en cuenta que es un tema propuesto por la propia entidad, tenemos con el apoyo y colaboración de ellos, es así, que nos facilitarán la información necesaria, y nos darán acceso hacia las instalaciones y apertura a las personas involucradas en el proceso que llevaremos a cabo.

4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1 RAZÓN SOCIAL: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Biblián

4.2 DIRECCIÓN: Mariscal Sucre 3-03 y Daniel Muñoz

Teléfono: 2230-280

Página Web: www.biblian.gob.ec

4.3 ORGANIZACIÓN

PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Misión: Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

Visión: El Gobierno Local se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencie productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



El GAD Municipal del Cantón Biblián cuenta con la siguiente Estructura Orgánica:
ANEXO 1

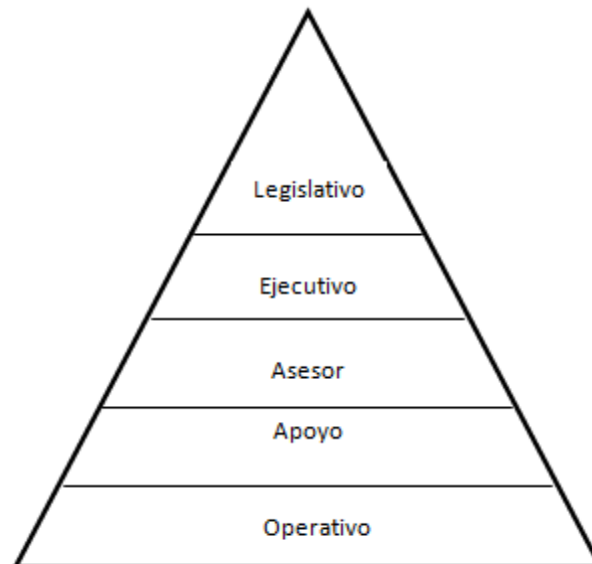
BASE LEGAL Y NORMATIVA

La base legal y normativa que regula el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, son los siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización –COOTAD
- Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP
- Ordenanzas que regulen el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, adaptadas a sus propias características.

NIVELES JERÁRQUICOS Y COMPETENCIAS

Los Niveles Jerárquicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en forma general son:





Las Competencias por Niveles Jerárquicos del GAD Municipal del Cantón Biblián, son los siguientes:

PROCESO LEGISLATIVO, que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

Está integrado por: El Concejo Municipal

PROCESO GOBERNANTE, que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.

Está integrado por: La Alcaldía

PROCESO ASESOR, que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor.

Está integrado por:

- Comisiones Especiales y Permanentes del Concejo.
- Gestión Legal
- Planificación y Desarrollo

PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO, es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos.

Está integrado por:

- Gestión Financiera
- Secretaría General
- Comisaría y Policía
- Recursos Humanos y Administración



PROCESOS SUSTANTIVOS O PRODUCTIVOS; GENERADOR DE VALOR, que es el encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los Productos y servicios que entrega al cliente, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregado de valor.

Está integrado por:

- Gestión de Obras Públicas
- Gestión de Medio Ambiente

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

El GAD Municipal de Biblián mantiene convenios con las siguientes instituciones:

- a) AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador)
- b) Gobierno de la Prefectura Provincial del Cañar
- c) Vicepresidencia
- d) Ministerio de Finanzas;
- e) Ministerio de Educación;
- f) Ministerio de Transporte y Obras Públicas;
- g) Ministerio de Relaciones Laborales;
- h) Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca;
- i) Ministerio de Recursos Naturales no Renovables;
- j) Ministerio de Salud Pública;
- k) Ministerio de Inclusión Económica y Social;
- l) Ministerio de Turismo;
- m) Ministerio del Ambiente;
- n) Ministerio del Deporte;
- o) Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados;
- p) Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
- q) Liga Deportiva Cantonal de Biblián.



4.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

El Municipio de Biblián persigue los siguientes objetivos:

- a). Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b). Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- c). Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- d). Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- e). Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f). Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- g). Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- h). Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- i). Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

4.5 MOVIMIENTO ECONÓMICO

El Municipio de Biblián se financia mediante el presupuesto establecido por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (COOTAD), que dice textualmente lo siguiente en su capítulo sobre los Gobiernos Autónomos Descentralizados:

Recursos Económicos



La Constitución determina que la transferencia de los recursos económicos para los gobiernos locales se realizará de manera predecible, directa, oportuna y automática y que no existirá transferencia de competencias sin el correspondiente traslado de recursos, y viceversa.

Con el apoyo de expertos matemáticos de las universidades del país y de los gremios de las autoridades locales, se elaboró un informe que llevó a la decisión de trabajar un nuevo modelo denominado A+B, que consiste en una fórmula de reparto del monto de las transferencias, que divide la distribución en dos tramos:

1.- Tomando como base el año 2010, se repartirá un tramo igual al entregado a los gobiernos autónomos en este año, el mismo que comprenderá todas las leyes generales y especiales existentes (total 19) a favor de los gobiernos descentralizados.

2.- El monto excedente se repartirá utilizando la fórmula de aplicación de cada uno de los criterios constitucionales y de acuerdo con una ponderación definida por la comisión, que se modificará después de dos años, con la actualización de la información originada en el censo de población y vivienda 2010 y con la información que deberán entregar los organismos pertinentes.

El resultado es un modelo que establece el crecimiento anual de las transferencias a los gobiernos autónomos en dos velocidades, la una para los gobiernos autónomos descentralizados con mejores condiciones de desarrollo territorial y la otra para los gobiernos con menores condiciones de desarrollo territorial. La aplicación de esta lógica a través de los años producirá el efecto esperado de alcanzar la provisión de una canasta de bienes y servicios públicos, independientemente de la localización de las personas.

El desarrollo de la fórmula de distribución de estos recursos se hace con estricto apego a las disposiciones constitucionales y al principio de equidad territorial en la asignación de los recursos: el tamaño de la población; la densidad poblacional, el índice de necesidades básicas insatisfechas, logros en el mejoramiento de los niveles de vida, capacidad fiscal, esfuerzo administrativo, la distribución de estos recursos se realizará asignando el 50% en partes iguales a todos los gobiernos autónomos y el otro 50% en base a la relación entre los gastos corrientes y gastos de inversión de cada uno de ellos y cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan de Desarrollo del GAD.



Por otra parte, se desarrollan de manera clara las otras dos fuentes de financiamiento dispuestas por la Constitución: (i) la generación de recursos propios potestades tributarias específicas y (ii) el endeudamiento de los gobiernos subnacionales (límites y mecanismos).

De igual forma, se mantienen de forma clara y explícita los recursos provenientes de las leyes 010 y 047.

4.6 DETALLE DE LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Entre las principales actividades que realiza el Municipio de Biblián tenemos:

1. Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado.
2. Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.
3. Recolección, procesamiento o utilización de residuos.
4. Dotación y mantenimiento del alumbrado público.
5. Control de alimentos: forma de elaboración, manipuleo y expendio de víveres.
6. Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres.
7. Control de construcciones.
8. Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales.
9. Servicio de cementerios.
10. Fomento del turismo.
11. Servicio de mataderos y plazas de mercado.

5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1 SELECCIÓN DE LOS CONCEPTOS ORDENADORES

- DERECHO PUBLICO (LOSEP)
- ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



5.2 DEFINICIÓN AMPLIA Y PROFUNDA DE LOS CONCEPTOS

Título V DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO

Capítulo VI DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“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”.²¹

Comentario: Esta ley nos da los parámetros necesarios en los cuales tenemos que basarnos para el desarrollo de cualquier actividad, y en este caso de forma exclusiva la de la Evaluación del Desempeño, en la que se encuentra normado su planificación, escala de calificación, objetivos y sus efectos.

Aplicación al tema de tesis: Conociendo esta ley y sus repercusiones podemos decir que una parte de la Evaluación del Desempeño está dada, sin embargo hace falta la metodología a ser aplicada, y partiendo de esta se desarrollará el método más adecuado a la de los Gobiernos Autónomos en general.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Concepto: “La Administración de Recursos Humanos o Talento Humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.”²²

Objetivos de la gestión del talento humano:

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

²¹Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

²²CHIAVENATO, Idalberto, 2002¹, “Gestión del Talento Humano”, Edit. Mc-Graw Hill S.A., México



1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horarios.

Comentario: La administración del talento humano es fundamental en una organización porque nos da los lineamientos en reclutamiento, selección, entrenamiento, motivación y principalmente la evaluación. De esta forma se pueden conseguir las metas pero no solo globales sino individuales, ya que con un talento humano satisfecho se puede lograr productividad con mayor facilidad.

Aplicación al tema de tesis: Al ser la Evaluación del desempeño parte de la administración de talento humano aplicaremos sus enfoques, elementos y métodos para lograr nuestro objetivo, sin descuidar los intereses de las personas como son sus necesidades, motivaciones y desarrollo profesional. Entonces podremos tomar en cuenta a las personas no solo como un recurso sino como parte del capital de una organización.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Concepto: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desempeño futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor la excelencia y las cualidades de una persona.”²³

Objetivos de la Evaluación del Desempeño:

La evaluación de desempeño no solo puede supeditarse al juicio del jefe respecto al comportamiento del empleado; es necesario darle a esta herramienta una utilidad más profunda.

La retroalimentación es uno de los objetivos de la evaluación de desempeño. Con ella logramos devolverle al empleado el resultado de dicha evaluación y conversar, de esta forma, los puntos a mejorar, los cambios a realizar y destacar las fortalezas del mismo.

Con esta última definición, consideramos que la evaluación de desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo la evaluación de desempeño intenta alcanzar objetivos intermedios, los cuales se detallan a continuación:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Incentivos salariales.
4. Auto perfeccionamiento del empleado.
5. Estimación del potencial del empleado.
6. Promociones.
7. Mejoramiento de las relaciones humanas.
8. Estímulo a la mayor productividad.
9. Feedback (retroalimentación) de información al individuo evaluado.

El beneficio que aporta al buen manejo y realización de la evaluación de desempeño es proporcionar cambios positivos en el corto, mediano y largo plazo.

²³CHIAVENATO, Idalberto, 2007⁸, “Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones”, Edit. Mc Mc-Graw Hill Interamericana, México.



Con esta herramienta ganan todos, desde el personal evaluado, el evaluador o jefe de área y la misma organización en la que se encuentran ambos.²⁴

CLASIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación por Objetivos

La administración de desempeño por objetivos, permite a la empresa, evaluar al Empleado en base a los Objetivos o Indicadores que debe cumplir en un determinado tiempo, de acuerdo a los requerimientos de su puesto. Estos Objetivos, son el resultado de una Planeación Estratégica anual y corresponden al desempeño individual del Empleado.

Evaluación por Competencias

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de Gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

EVALUACIÓN 90°

Una evaluación de 90° es una herramienta en que se analiza a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en su mismo nivel jerárquico, es decir, compañeros o colegas.

²⁴BOLIG, Georgina, ALZUGARAY, Carolina, 2008¹, "Administración de Recursos Humanos 2: utilizando Microsoft Excel", Edit.OmicromSystem S.A., Argentina.



EVALUACIÓN 180°

Es una herramienta que sirve para el crecimiento de las personas cuyo único objetivo es el desarrollo de las competencias de sus participantes.

La evaluación de 180 grados es altamente recomendable para los socios de una sociedad de personas como, por ejemplo, grandes estudios profesionales de abogados, contadores, entre otros. En este tipo de organizaciones no existen jefes o nivel superior a los socios, aunque en muchos de ellos exista la figura del Managing Partner y/o se reporte a una sede corporativa en otro país.

La evaluación de 180 grados es muy utilizada como una primera etapa antes de llegar a una 360°. En esta primera etapa las personas solo son evaluadas por sus jefes y pares.

EVALUACIÓN 360°

La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación

Comentario: La evaluación de desempeño es una técnica para medir el nivel de cumplimiento de las actividades del personal, entonces con estos conceptos logramos saber su conveniencia de aplicarlo en las instituciones, cumpliendo ciertas condiciones que la sistematizan, para así mejorar lo que esta mal, y realizar los cambios respectivos.

Aplicación al tema de tesis: Estos conceptos son los principales y fundamentales a la hora de aplicarlos en nuestro tema puesto que constituyen la esencia misma de lo propuesto. Esto nos da las pautas necesarias para la elaboración, implementar y ejecutar la evaluación del desempeño en cualquier organización.



6. PROBLEMATIZACIÓN

6.1 UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Problema Central: La entidad carece de resultados del rendimiento del personal por la falta de una metodología de Evaluación del Desempeño, lo que no permite conocer el grado de desempeño de los diferentes Niveles Jerárquicos, para una toma de decisiones.

Problema Complementario 1: No se puede elaborar políticas y normas con respecto al desempeño del personal por la falta de resultados concretos sobre este tema.

Problema Complementario 2: No está definido un plan de comunicación al personal evaluador y evaluado, que informe los procedimientos para llevar a cabo una evaluación de desempeño.

6.2 REDACCIÓN DE CADA UNO DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMA CENTRAL

La entidad carece de resultados del rendimiento del personal por la falta de una metodología de Evaluación del Desempeño, lo que no permite conocer el grado de desempeño de los diferentes Niveles Jerárquicos, para una toma de decisiones.

Descripción del problema: La falta de una metodología de evaluación del desempeño conlleva a que el municipio solo realice una evaluación por objetivos, es decir solo se toma en cuenta el resultado final de cualquiera de sus actividades; y esta a su vez es realizada de manera subjetiva ya sea por el alcalde o por las personas del nivel jerárquico alto, que tienen subordinados. El control que hay en la entidad se basa en el control de la asistencia y de la puntualidad, dejando a un lado aspectos importantes como el conocimiento amplio de las actividades que realiza, la interacción con su equipo de trabajo, así como con los usuarios de los distintos servicios que presta la institución a la colectividad.

La dirección de la entidad al no conocer el grado de desempeño, no puede tomar decisiones acertadas encada uno de los niveles jerárquicos; y de esta forma dar medidas de mejora en caso de que sea necesario o por lo contrario se incentive el buen desempeño.



Características:

- Carencia de una metodología de evaluación del desempeño.
- Falta de programas de mejoras y formulación de estrategias
- Los empleados no cuentan con un plan de incentivos a su buen desempeño.
- Evaluación subjetivas de los altos mandos de la institución.
- Falta de herramientas para lograr una evaluación.

Repercusiones: Sin contar con una forma concreta y objetiva de evaluar al personal, no se sabe si los empleados están cumpliendo a cabalidad con sus tareas lo que repercute a la consecución de los objetivos trazados por la institución. Además a los empleados no se les da la oportunidad de desarrollarse profesionalmente lo que puede ocasionar una desmotivación a estos, haciendo que no pongan todo su potencial en sus actividades y tareas asignadas.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

No se puede elaborar políticas y normas con respecto al desempeño del personal por la falta de resultados concretos sobre este tema.

Descripción del problema: Al no contar resultados explícitos del rendimiento del personal, es muy difícil implementar lineamientos y procedimientos por parte de máxima autoridad de la institución y así contrarrestar estas falencias con un diseño estructurado de un plan de carreras que se adapte de mejor manera a las necesidades del municipio.

Características:

- No hay resultados del desempeño de los empleados.
- No hay políticas y normas para regular falencias en el personal.
- Los puestos del municipio no tienen definidas sus requerimientos más específicos.

Repercusiones: Debido a no contar con resultados del desempeño laboral, los directivos no han logrado establecer directrices que permitan mejorar el aspecto de la eficiencia en sus empleados. Las competencias que existen son globales y no específicas por lo que el personal solo realiza sus actividades con eficacia y no con eficiencia.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

No está definido un plan de comunicación al personal evaluador y evaluado, que informe los procedimientos para llevar a cabo una evaluación de desempeño.



Descripción del problema: No existe un plan de comunicación para informar a los empleados de que se trata una evaluación del desempeño, así como su planificación, quiénes lo llevarán a cabo, cuándo, dónde se realizara y sobre todo darles a conocer la importancia de efectuar una evaluación con una metodología concreta.

Características:

- No hay plan de comunicación interno para el desarrollo de la evaluación de desempeño.
- Los empleados desconocen el proceso de una evaluación..

Repercusiones: Si no hay comunicación efectiva en el proceso de evaluación hacia los empleados, se puede tergiversar sus verdaderos objetivos y presentarse una oposición por parte de estos, pues creerían que les van a afectar, por ejemplo lo mas común es pensar en un despido o una reducción de sueldo.

7. OBJETIVOS

GENERAL: Preparar una metodología de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Biblián, en base a normas de carácter legal y criterios de Evaluación del Desempeño o Rendimiento del Personal, para que se logre un mejor desarrollo de las actividades y se brinde un buen servicio a la ciudadanía.

ESPECÍFICOS:

- Determinar la Organización de los Municipios de la Provincia del Cañar.
- Proporcionar un diseño de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de los Gobiernos Autónomos descentralizados de la Provincia del Cañar.
- Generar resultados de la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Biblián.
- Confrontar Resultados de la Investigación para formular Conclusiones y Recomendaciones



8. ESQUEMA TENTATIVO

<p><u>Objetivo Específico 1</u> Determinar la Organización de los Municipios de la Provincia del Cañar</p>	<p>Introducción Capítulo 1 Marco Institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar.</p> <p>1.1 Antecedentes 1.2 Organización 1.2.1 Pensamiento Estratégico 1.2.2 Estructura Orgánica 1.2.3 Obligaciones 1.3 Actividades de Control 1.4 Recursos</p>
<p><u>Objetivo Específico 2</u> Proporcionar un diseño de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de los Gobiernos Autónomos descentralizados de la Provincia del Cañar.</p>	<p>Capítulo 2 Diseño de una metodología de Evaluación del Desempeño.</p> <p>2.1 Generalidades de la Evaluación del Desempeño 2.1.1 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño 2.1.2 Definición de la Evaluación del Desempeño 2.1.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño 2.1.4 Clasificación de la Evaluación del Desempeño 2.1.5 Métodos de la Evaluación del Desempeño por Competencias 2.2 Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias 2.2.1 Introducción 2.2.2 Asignación de las Competencias 2.2.3 Diseño de la Herramienta 2.2.4 Elección de las Personas 2.2.5 Lanzamiento del Proceso 2.2.6 Relevamiento y Procesamiento de los Datos 2.2.7 Comunicación a los</p>



	Interesado 2.28. Informes
Objetivo Especifico 3 Generar Resultados de la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Biblián.	Capítulo 3 Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo del GAD Municipal del Cantón Biblián. 3.1 Organización del GAD Municipal de Biblián 3.1.1 Antecedentes 3.1.2 Pensamiento Estratégico 3.1.3 Estructura Organizacional 3.1.4 Recursos 3.2 Estado de Desempeño por Competencias 3.2.1 Planificación de la Evaluación 3.2.2 Aplicación de la Evaluación 3.2.3 Informe de Resultados 3.2.4 Formulación de Estrategias
Objetivo específico 4 Confrontar Resultados de la Investigación para formular Conclusiones y Recomendaciones	Capítulo 4 Resultados de la Evaluación del Desempeño 4.1 Conclusiones 4.2 Recomendaciones
	Anexos Bibliografía



9. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS

9.1 CUADRO DE VARIABLES INDICADORES Y CATEGORÍAS

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS
CAPITULO I Marco Institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia del Cañar.			
1.1 Antecedentes	1.1 <ul style="list-style-type: none">▪ Ley de Régimen Municipal▪ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	1.1 <ul style="list-style-type: none">▪ Artículos▪ Disposiciones▪ Artículos▪ Disposiciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento▪ Claridad
1.2 Organización	1.2 <ul style="list-style-type: none">▪ Pensamiento Estratégico▪ Estructura Orgánica▪ Obligaciones	1.2 <ul style="list-style-type: none">▪ Misión▪ Visión▪ Objetivos▪ Legislativo▪ Ejecutivo▪ Asesor▪ Apoyo▪ Operativo▪ Generales▪ Especificas	<ul style="list-style-type: none">▪ Objetividad▪ Concreto▪ Cumplimiento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>1.3 Actividades de Control</p>	<p>1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías del Control ▪ Tipos de Control 	<p>1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones ▪ Fiabilidad de la información financiera ▪ Cumplimiento de la legislación ▪ Análisis efectuados por la dirección ▪ Gestión directa de funciones por actividades ▪ Proceso de información ▪ Controles físicos ▪ Indicadores de rendimiento ▪ Segregación de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad ▪ Buen Juicio
<p>1.4 Recursos</p>	<p>1.4</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de recursos 	<p>1.4</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Económicos ▪ Financieros ▪ Administrativos ▪ Materiales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética
<p>CAPITULO II Diseño de una metodología de Evaluación del Desempeño.</p> <p>2.1 Generalidades de la Evaluación del Desempeño</p>	<p>2.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de la Evaluación del Desempeño ▪ Beneficios de la Evaluación del Desempeño 	<p>2.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ascenso y cesación ▪ Concesión de otros estímulos ▪ Jefe ▪ Personal ▪ Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación ▪ Trabajo en equipo



<p>2.2 Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamentos de la Evaluación del Desempeño ▪ Clasificación de la Evaluación del Desempeño ▪ Métodos de la Evaluación del Desempeño por Competencias ▪ Tipos de evaluación por competencias 360° ▪ Etapas de Evaluación ▪ Escala de calificación <p>2.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de las Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores cualitativos de gestión ▪ Indicadores cuantitativos de gestión ▪ Por Objetivos ▪ Por Competencias ▪ Evaluación 90° ▪ Evaluación 180° ▪ Evaluación 360° ▪ 8 planillas ▪ 12 planillas ▪ Comunicación ▪ Aplicación ▪ Retroalimentación ▪ Excelente ▪ Muy buena ▪ Satisfactoria ▪ Regular ▪ Insuficiente <p>2.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elección del método de evaluación ▪ Justificación ▪ Cardinales ▪ Específicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validez ▪ Precisión ▪ Adaptabilidad ▪ Conveniencia ▪ Comunicación ▪ Legalidad ▪ Factibilidad ▪ Sistemático
--	---	---	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de la Herramienta ▪ Elección de las Personas ▪ Lanzamiento del Proceso ▪ Relevamiento y Procesamiento de los Datos ▪ Comunicación a los Interesados ▪ Informes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales de Instrucción ▪ Formularios ▪ Superior ▪ Pares ▪ Colaboradores ▪ Clientes internos de otra áreas ▪ Clientes y proveedores externos ▪ Aplicación ▪ Control ▪ Tablas ▪ Gráficos ▪ Software ▪ Individual ▪ General ▪ Evaluado ▪ Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exactitud ▪ Aceptación ▪ Concienciación ▪ Transparencia ▪ Satisfacción ▪ Veracidad
<p>CAPITULO III Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del GAD Municipal de Biblián.</p> <p>3.1 Organización del GAD Municipal de Biblián</p>	<p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento Estratégico ▪ Estructura 	<p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos ▪ Legislativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetividad ▪ Especificidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>3.2 Aplicación del Método de Evaluación Desempeño competencias Modelo 360°</p>	<p>Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos <p>3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de la Evaluación ▪ Aplicación de la Evaluación ▪ Informe de Resultados ▪ Formulación de Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobernante ▪ Asesor ▪ Apoyo ▪ Sustantivo o Productivo ▪ Económicos ▪ Financieros ▪ Administrativos ▪ Materiales ▪ Asignación de las competencias ▪ Diseño de la herramienta ▪ Elección de las personas ▪ Lanzamiento del proceso ▪ Relevamiento y procesamiento de datos ▪ Comunicación a los interesados ▪ Informes ▪ Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética ▪ Calidad ▪ Sinergia ▪ Confidencialidad ▪ Compromiso
---	--	---	--



9.2 LISTA DEPURADA DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES	CATEGORÍAS
1. Aplicación de la Evaluación	1. Aceptación
2. Asignación de las Competencias	2. Adaptabilidad
3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	3. Buen Juicio
4. Categorías del Control	4. Calidad
5. Clasificación de la Evaluación del Desempeño	5. Claridad
6. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	6. Compromiso
7. Comunicación a los Interesados	7. Comunicación
8. Diseño de la Herramienta	8. Concienciación
9. Elección de las Personas	9. Concreto
10. Escala de calificación	10. Confidencialidad
11. Estructura Orgánica	11. Conocimiento
12. Etapas de Evaluación	12. Conveniencia
13. Formulación de Estrategias	13. Cumplimiento
14. Fundamentos de la Evaluación del Desempeño	14. Especificidad
15. Informe de Resultados	15. Ética
16. Introducción	16. Exactitud
17. Lanzamiento del Proceso	17. Factibilidad
18. Ley de Régimen Municipal	18. Legalidad
19. Métodos de la Evaluación del Desempeño por Competencias	19. Objetividad
20. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	20. Participación
21. Obligaciones	21. Precisión
22. Pensamiento Estratégico	22. Responsabilidad
23. Planificación de la Evaluación	23. Satisfacción
24. Recursos	24. Sinergia
25. Relevamiento y Procesamiento de los Datos	25. Sistemático
26. Tipos de Control	26. Trabajo en equipo
27. Tipos de evaluación por competencias 360°	27. Transparencia
28. Tipos de recursos	28. Validez
	29. Veracidad



10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Cuadro de Equivalencia

100%	
75%	
50%	
25%	
0	

Variables	TÉCNICAS CUANTITATIVAS				TÉCNICAS CUALITATIVAS			
	Estadísticas	Encuestas	Registros	Observación	Entrevistas	Testimonio	Grupos Focales	Talleres
1. Aplicación de la Evaluación								
2. Asignación de las Competencias								
3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño								
4. Categorías del Control								
5. Clasificación de la Evaluación del Desempeño								
6. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización								
7. Comunicación a los Interesados								
8. Diseño de la Herramienta								
9. Elección de las Personas								
10. Escala de calificación								
11. Estructura Orgánica								
12. Etapas de Evaluación								



Variables	TÉCNICAS CUANTITATIVAS				TÉCNICAS CUALITATIVAS			
	Estadísticas	Encuestas	Registros	Observación	Entrevistas	Testimonio	Grupos Focales	Talleres
13. Formulación de Estrategias								
14. Fundamentos de la Evaluación del Desempeño								
15. Informe de Resultados								
16. Introducción								
17. Lanzamiento del Proceso								
18. Ley de Régimen Municipal								
19. Métodos de la Evaluación del Desempeño por Competencias								
20. Objetivos de la Evaluación del Desempeño								
21. Obligaciones								
22. Pensamiento Estratégico								
23. Planificación de la Evaluación								
24. Recursos								
25. Relevamiento y Procesamiento de los Datos								
26. Tipos de Control								
27. Tipos de evaluación por competencias 360°								
28. Tipos de recursos								



Categorías	TÉCNICAS CUANTITATIVAS				TÉCNICAS CUALITATIVAS			
	Estadísticas	Encuestas	Registros	Observación	Entrevistas	Testimonio	Grupos Focales	Talleres
1. Aceptación								
2. Adaptabilidad								
3. Buen Juicio								
4. Calidad								
5. Claridad								
6. Compromiso								
7. Comunicación								
8. Concienciación								
9. Concreto								
10. Confidencialidad								
11. Conocimiento								
12. Conveniencia								
13. Cumplimiento								
14. Especificidad								
15. Ética								
16. Exactitud								
17. Factibilidad								
18. Legalidad								
19. Objetividad								



UNIVERSIDAD DE CUENCA

20. Participación								
21. Precisión								
22. Responsabilidad								
23. Satisfacción								
24. Sinergia								
25. Sistemático								
26. Trabajo en equipo								
27. Transparencia								
28. Validez								
29. Veracidad								



11. DISEÑO METODOLÓGICO

11.1 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

❖ **Diseño de Instrumentos:**

Para el diseño de una metodología de evaluación del desempeño del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Biblián se deberá:

- Asignar las diferentes competencias que tiene cada uno de los integrantes del personal administrativo.
- Definir el modelo o método de evaluación del desempeño que va a ser utilizado para este proceso.
- Elaborar las pautas e instrumentos que se aplicarán en el proceso de evaluación.
- Dar a conocer la metodología para la evaluación al personal involucrado.
- Desarrollar el proceso de acuerdo a lo establecido.
- Procesar la información.
- Socializar los resultados.
- Formulación de Estrategias

- #### ❖ **Diseño de la muestra:** Se creará un cuestionario el cuál se aplicará a una muestra piloto que represente al total de los empleados, esto permitirá verificar la comprensión hacia los enunciados de las preguntas y en caso de confusión, poder modificar y corregir el cuestionario.

$$n = \frac{Z^2 \cdot S^2 \cdot N}{NE^2 + Z^2 S^2}$$

- #### ❖ **Programar el trabajo de recolección de la información:** Para el desarrollo de nuestro tema de tesis contaremos con las siguientes técnicas y herramientas:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación estructurada
- Registros de la nómina del personal
- Testimonios

- #### ❖ **Diseñar el programa de procesamiento de la Información:** La información obtenida será llevada de forma electrónica, (Word, Excel y SPSS) utilizando cuadros estadísticos y gráficos que permitan visualizar claramente la información recolectada.



- ❖ **Diseñar la presentación de la información:** Para presentar la información obtenida se utilizará cuadros estadísticos, gráficos e imágenes, además de un informe con los resultados de los cuestionarios aplicados.

DISEÑAR EL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

- ❖ **Diseñar la descripción de la información:** La información se ordenará de acuerdo a los capítulos del diseño y en base a nuestro tema de interés (metodología de evaluación del desempeño)
- ❖ **Diseñar el análisis cualitativo de la información:** Se ejecutará mediante el análisis causa – efecto, donde se determinarán las causas de la problemática investigada, así como los efectos que se generen, además se realizará un análisis general que refiera a la evaluación del desempeño en el municipio.
- ❖ **Diseñar el análisis cuantitativo de la información:** Se realizará mediante la elaboración y la interpretación de los cuadros de datos obtenidos de la investigación.
- ❖ **Diseñar la propuesta:** Plantearemos la mejor y más adecuada metodología de evaluación del desempeño, para verificar el correcto desempeño en las actividades que realiza el personal. Con este proceso se dará paso a la formulación de estrategias que ayuden a mejorar el rendimiento del personal, y así se podrá solucionar las falencias y fomentar los aspectos positivos encontrados en el proceso. De esta manera se ayudará a la institución a tomar decisiones más acertadas, con el recurso más importante que es el talento humano.

11.3 REDACCIÓN DEL TEXTO DE TESIS

- **Parte Preliminar**
 - Portada
 - Contra portada
 - Firma de Responsabilidad
 - Acuerdos
 - Dedicatorias
 - Agradecimientos
 - Resumen Ejecutivo
 - Índices



- **Parte Principal**
 - Introducción
 - Cuerpo de la tesis
 - Capítulos
 - Subcapítulos
 - Conclusiones
 - Recomendaciones

- **Referencia**
 - Diseño de tesis
 - Anexos
 - Bibliografía



12.- CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	TIEMPO																																			
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Semanas																																				
1. Recolección y Procesamiento de la información																																				
Investigación Capítulo 1	x	x	x																																	
Transcribir información				x	x																															
Revisión Capítulo 1					x	x																														
Investigación Capítulo 2							x	x	x	x																										
Transcribir información										x	x																									
Revisión Capítulo 2										X	x																									
Investigación Capítulo 3												x	x	x	x	x																				
Transcribir información																	x	x	x	x																
Revisión Capítulo 3																		x	x	x																
2. Análisis y Propuesta																																				
Elaboración del Capítulo 4																																				
Revisión																																				
3. Redacción																																				
Teorización																																				
Revisión General																																				



1. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ALLES Martha, 2008, "Desempeño por Competencias 360°", Editorial Garnica S.A., Argentina.

ALLES Martha, 2008, "Dirección estratégica de recursos humanos", Editorial Garnica S.A., Argentina.

BLANDER George; SNELL Scott, 2008, "Administración de Recursos Humanos", editorial Cengage Learning Inc., México

BOLIG, Georgina, ALZUGARAY, Carolina, 2008¹, "Administración de Recursos Humanos 2: utilizando Microsoft Excel", Edit.OmicromSystem S.A., Argentina.

CHIAVENATO, Idalberto, 2002¹, "Gestión del Talento Humano", Edit. Mc-Graw Hill S.A., México

CHIAVENATO, Idalberto, 2007⁸, "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones", Edit. Mc Mc-Graw Hill Interamericana, México.

COWLING Alan; JAMES Philip, 1997, "Administración del Personal y las relaciones industriales", editorial Nomos, Colombia.

DOLAN Simón; VALLE Ramón; JACKSON Susan; SCHULER Randall, 2007, "La Gestión de los recursos humanos", editorial Mc GRAW-HILL/Interamericana, España.

IVANCEVICH John, 2005, "Administración de recursos humanos", editorial Mc GRAW-HILL/Interamericana, México.

ORDOÑEZ Miguel, 1996, "Modelo y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos", editorial Gestión 2000, España.



PUCHOL Luís, 2005, "Dirección y gestión de Recursos Humanos", Edit. Díaz de Santos, España

ROBBINS Stepen; COLTER Mary, 2005⁸, "Administración", Editorial Prentice Hall, Inc., México

WERTHER William, 1990, "Administración del personal y recursos humanos", editorial Grafica Futura 2000 S. A., México.

TESIS:

ARMIJOS Luz, MEJIA Daysi, 2010, "Evaluación del desempeño del personal administrativo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Huaquillas de la Provincia del Oro en el período 2008-2009", Universidad de Cuenca.

AYALA Marcia, MARTINEZ Lesly, 2012, "Propuesta de evaluación del desempeño laboral para la Empresa CERAGEM en la ciudad de Cuenca" Universidad de Cuenca.

BACULIMA David, JARA Mercedes, 2007, "Métodos de evaluación del desempeño del personal de la empresa Quizhpexpress" Universidad de Cuenca.

ROMERO Marcia, ROMERO Melchora, 2012, "Implementación del subsistema de evaluación del desempeño en el gobierno autónomo descentralizado municipal de San Fernando" Universidad de Cuenca.

INTERNET:

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- http://books.google.com.ec/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA252&lpg=PA252&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o&source=bl&ots=YuRrO9ENPY&sig=Y63sGAuEJRiUDZ_j5e7aCRvxuD8&hl=es&sa=X&ei=exwPUOLZG



6Lk0QG9Zw&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20
desempe%C3%B1o&f=false

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

- <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998811.html>
- <http://www.loyaltycenter.com/site/objetivos.html?num=2>

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- <http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>
- <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>
- <http://gemma.atipic.net/pdf/341AD10708A.pdf>
- http://api.ning.com/files/xjl341ByOlZaKjzps6ncLcNKEy8C1CcwuXJd81XML8kKZRcWAgYZq-aumAJeB*hz-wWDdnjOzNN*W7-j29tG8-ek-NCR5F0/epd.pdf
- http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=evaluacion_180
- <http://hablandopsicologia.wordpress.com/2012/04/11/evaluacion-del-desempeno/>

CÓDIGOS Y LEYES:

- CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN. (COOTAD)
- LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)
- LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL



ANEXO 1

