



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -
PERSONAL

DISEÑAR UNA GUÍA DE EVALUACIÓN CON EL FIN DE MEDIR EL
DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA
ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN (AZCA) DEL MUNICIPIO
METROPOLITANO DE QUITO 2019/2020.

Trabajo de Titulación previo a la obtención de título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos – Personal

Tipo de Trabajo de Titulación: I+D+I

Autor: Pamela Abigail Sanmartín Pinza

Tutor: Ing. Guido Franco

Quito, Julio 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Pamela Abigail Sanmartin Pinza, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, autentica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Pamela Abigail Sanmartin Pinza

C.C: 1753816782

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Pamela Abigail Sanmartin Pinza, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1753816782 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado DISEÑAR UNA GUÍA DE EVALUACIÓN CON EL FIN DE MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN (AZCA) DEL MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO 2019/2020 con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



Nombre: Pamela Abigail Sanmartin Pinza

Cedula: 1753816782

Quito, Julio del 2020

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el pilar fundamental de mi vida, por haberme dado sabiduría y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Mi más grande agradecimiento a mi querido esposo por el amor, por el sacrificio y la entrega que me supo brindar en todo momento de mi estudio.

Agradezco a mis padres por todo su amor, por el apoyo incondicional, y gracias a ellos por cada día confiar en mí y en mis expectativas, no tengo palabras para agradecerles las incontables veces que me brindaron su apoyo a lo largo de mi vida.

Agradezco al Instituto Tecnológico Superior Cordillera por haberme aceptado ser parte de él y darme la oportunidad de capacitarme para mejorar el proceso educativo, así como también a los diferentes docentes que brindaron conocimientos especialmente a mi tutor. Por haber brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también haberme tenido paciencia para guiarme en el desarrollo de la tesis.

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la vida y salud para terminar este proyecto de investigación y darme lo necesario para seguir adelante día a día, permitiéndome compartir este momento de felicidad con mis seres más queridos.

A mi esposo David por el amor, el sacrificio, por la comprensión y el apoyo incondicional en esta tarea difícil.

A mi hijo por ser la motivación, la fuerza, la razón de alcanzar los objetivos trazados, y dejarle una enseñanza que cuando se quiere se puede.

A mis padres por su esfuerzo para darme un futuro mejor, porque siempre están brindándome su amor y apoyo incondicional;

A mi padre por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracteriza y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi madre por el apoyo incondicional en todo momento, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis hermanos por estar conmigo en los buenos y malos momentos, y apoyarme siempre los quiero mucho.

A mis sobrinos por la alegría y esperanza que dan a mi vida.

A mi suegra por apoyarme en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

CARATULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iii
AGRADECIMIENTO	Error! Bookmark not defined.
DEDICATORIA	v
ÍNDICE	Error! Bookmark not defined.i
RESUMEN EJECUTIVO	xError! Bookmark not defined.i
ABSTRACT	Error! Bookmark not defined.iii
INTRODUCCIÓN	Error! Bookmark not defined.iv
CAPÍTULO I	1
1. Antecedentes	1
1.01 Contexto	1
01.01.01 Macro	2
01.01.02 Meso.....	3
01.01.03 Micro.....	5
1.02 Justificación.....	6
1.03. Definición del problema central (Matriz “T”).....	7
1.03.01 Análisis de la matriz “T”	9
CAPÍTULO II	111
2. Involucrados	111
2.01 Mapeo de Involucrados	111
2.02 Matriz de Involucrados.....	133
2.02.01 Análisis de la matriz de análisis de involucrados.	154
CAPÍTULO III	176
3. Árbol de problemas y objetivos	176
3.01 Árbol de problemas	176
3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas	198
3.02 Árbol de objetivos	20
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos.....	221
CAPÍTULO IV	232
4. Análisis de alternativas	232

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	232
4.01.01 Análisis de la matriz de alternativas.....	254
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	26
4.02.01 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	287
4.03 Diagrama de estrategias.....	309
4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.....	310
4.04 Matriz de marco lógico.....	332
4.04.01 Análisis de la matriz de marco lógico.....	354
CAPITULO V.....	37
5. Propuesta.....	38
5.01. Antecedentes.....	37
5.01.01 Reseña histórica.....	38
5.01.02 Ubicación geográfica.....	39
5.01.03 Justificación de la propuesta.....	38
5.01.04 Objetivo general.....	39
5.01.05 Filosofía empresarial.....	39
5.01.06 Valores institucionales.....	39
5.01.07 Orientación al estudio.....	410
5.02 Metodología de la investigación.....	44
5.02.01 Tipo de investigación a realizar.....	44
5.02.03 Investigación exploratoria.....	44
5.02.04 Encuesta.....	44
5.02.05 Población y Muestra.....	45
5.02.08. Modelo de la encuesta.....	463
5.02.07 Resultados de la aplicación de la encuesta.....	50
5.02.08. Importancia de la encuesta.....	62
Portada de la propuesta.....	63
Índice de la guía.....	64
5.03.01 Presentación.....	65
5.03.02 Alcance.....	66
5.03.03 Base legal.....	67
5.03.04 ¿Qué es la evaluación de desempeño?.....	68
5.03.05 Normas generales.....	69

5.03.06 Pasos para ejecutar las evaluaciones de desempeño	70
5.038.07 Factores que generalmente se evalúan	710
5.03.08 Escala de valoración	71
5.03.09 Responsabilidades en la evaluación del desempeño	72
5.03.10 Tips antes de empezar a evaluar	72
5.03.11 Para que sirve la evaluación de desempeño	73
5.03.12 Beneficios para de la evaluacion del desempeño.....	73
5.03.13 Formato para evaluación del desempeño Administrativo.....	75
5.03.01 Formato para evaluación del desempeño.....	79
CAPITULO VI	83
6. Aspectos administrativos	83
6.01. Recursos	83
6.01.01. Recursos Humanos	83
6.01.02. Recursos Tecnológicos	83
6.01.03. Recursos Materiales	83
6.01.04 Recursos humanos	84
6.01.05 Recursos tecnológicos.....	84
6.01.06 Recursos materiales	84
6.02 Presupuesto.....	85
6.03 Cronograma	86
CAPITULO VII	88
7. Conclusiones y recomendaciones	88
7.01 Conclusiones	88
7.02 Recomendaciones	88
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iii
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
1. Antecedentes	1
1.01 Contexto.....	1

01.01.01 Macro	2
01.01.02 Meso	3
01.01.03 Micro	5
1.02 Justificación	6
1.03. Definición del problema central (Matriz “T”)	7
1.03.01 Análisis de la matriz “T”	9
CAPÍTULO II	11
2. Involucrados	11
2.01 Mapeo de Involucrados	11
2.02 Matriz de Involucrados	13
2.02.01 Análisis de la matriz de análisis de involucrados.	15
CAPÍTULO III	17
3. Árbol de problemas y objetivos	17
3.01 Árbol de problemas.....	17
3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas.....	19
3.02 Árbol de objetivos.....	20
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos	22
CAPÍTULO IV	23
4. Análisis de alternativas	23
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	23
4.01.01 Análisis de la matriz de alternativas	25
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	27
4.02.01 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	28
4.03 Diagrama de estrategias	30
4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.....	31
4.04 Matriz de marco lógico	33
4.04.01 Análisis de la matriz de marco lógico.....	35
CAPITULO V	38
5. Propuesta	38
5.01. Antecedentes	38
5.01.01 Reseña histórica	38
5.01.02 Ubicación geográfica.....	39
5.01.03 Justificación de la propuesta.....	39
5.01.04 Objetivo general.....	40

5.01.05 Filosofía empresarial	40
5.01.06 Valores institucionales	40
5.01.07 Orientación al estudio	41
5.02 Metodología de la investigación	45
5.02.01 Tipo de investigación a realizar	45
5.02.03 Investigación exploratoria.....	45
5.02.04 Encuesta	45
5.02.05 Población y Muestra	46
5.02.07 Resultados de la aplicación de la encuesta.....	51
5.02.08. Importancia de la encuesta.....	63
5.03.01 Presentación	66
5.03.02 Alcance	67
5.03.03 Base legal	68
5.03.04 ¿Qué es la evaluación de desempeño?.....	69
5.03.05 Normas generales	70
➤ RR.HH: El departamento de Recursos Humanos y por cada jefe de área serán el ente de supervisor en la ejecución y seguimiento de todos los procesos de la evaluación del desempeño.	70
➤ Sujetos a la evaluación del desempeño laboral: Todos los funcionarios estarán sujetos al sistema de la evolución de forma obligatoria a todo el personal de la institución, a excepción del Administradora y aquel personal que tenga menos de tres meses de laborar en la institución.	70
➤ Período a evaluar: Debe realizarse cada año laboral, el funcionario debe haber estado laborando en la misma unidad de trabajo.	70
➤ Lugar: La aplicación de la evaluación del desempeño se realizara en las instalaciones de la institución y en su puesto de trabajo, con el objetivo de facilitar dicha evolución.	70
➤ Calificación: Una vez realizada la sumatoria total de cada indicador, deberá indicarse la calificación total obtenida por el funcionario.....	70
➤ Resultados: La unidad de recursos humanos, procesara la información definitiva, tabulando y analizando los datos obtenidos, para elaborar el informe definitivo de resultados, que contendrá los resultados del desempeño de manera individual, colectiva (por unidad de trabajo), e institucional, con sus respectivas especificaciones y recomendaciones a tomar en cuenta.	70
5.03.06 Pasos para ejecutar las evaluaciones de desempeño.....	71
5.03.08 Escala de valoración	72
5.03.09 Responsabilidades en la evaluación del desempeño.....	73

5.03.10	Tips antes de empezar hacer la evaluación de desempeño	73
5.03.11	Para qué sirve la evaluación el desempeño.....	74
5.03.12	Beneficios de la evaluación de desempeño.....	74
5.03.12.01	Beneficios para el gerente	74
5.03.12.02	Beneficios para el colaborador	75
5.03.12.03	Beneficios para la organización	75
5.03.13	Formato para evaluación del desempeño Administrativo.....	76
5.03.14	Formato para evaluación del desempeño Operativo	80
CAPITULO VI.....		84
6.	Aspectos administrativos	84
6.01.	Recursos	84
6.01.01.	Recursos Humanos.....	84
6.01.02.	Recursos Tecnológicos	84
6.01.03.	Recursos Materiales.....	85
6.01.04	Recursos humanos	85
6.01.05	Recursos tecnológicos.....	85
6.01.06	Recursos materiales	85
6.02	Presupuesto	86
6.03	Cronograma	87
CAPITULO VII		90
7.	Conclusiones y recomendaciones	90
7.01	Conclusiones	90
7.02	Recomendaciones.....	91
Bibliografía		92

INDICE DE TABLAS

Tabla N.1 Matriz T.....	8
Tabla N.2 Matriz de involucrados.....	133
Tabla N.3 Análisis de alternativas.....	242
Tabla N.4 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	276
Tabla N.5 Matriz de Marco Lógico.....	332
Tabla N.6 Pregunta de Área.....	51
Tabla N.7 Pregunta de Género.....	51
Tabla N.8 Pregunta 1.....	52
Tabla N.9 Pregunta 2.....	53
Tabla N.10 Pregunta 3.....	54
Tabla N.11 Pregunta 4.....	55
Tabla N.12 Pregunta 5.....	56
Tabla N.13 Pregunta 6.....	57
Tabla N.14 Pregunta 7.....	58
Tabla N.15 Pregunta 8.....	59

Tabla N.16 Pregunta 9.....	60
Tabla N.17 Pregunta 10.....	61
Tabla N.19 Presupuesto.....	86
Tabla N.20 Cronograma.....	87

INDICE DE FIGURAS

Figura N.1 Mapeo de involucrados.....	81
Figura N.2 Árbol de problemas.....	16
Figura N.3 Árbol de objetivos.....	19
Figura N.4 Diagrama de estrategias.....	29
Figura N.5 Pregunta de Área.....	50
Figura N.6 Pregunta de Género.....	51
Figura N.7 Pregunta 1.....	52
Figura N.8 Pregunta 2.....	53
Figura N.9 Pregunta 3.....	54
Figura N.10 Pregunta 4.....	55
Figura N.11 Pregunta 5.....	56
Figura N.12 Pregunta 6.....	557
Figura N.13 Pregunta 7.....	58
Figura N.14 Pregunta 8.....	59

Figura N.15 Pregunta 9	60
Figura N.16 Pregunta 10	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Jefa de Recursos Humanos	96
Anexo 2 Instalaciones de la Administración Zonal Calderón.....	97

RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo al estudio realizado se determinó el BAJO DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO EN CADA ÁREA DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN, razón por la cual se desconoce con claridad y precisión las funciones que deben realizar los servidores de cada área, esto causa molestia por parte de los servidores ya que tienen que realizar tareas y funciones que no están acorde con el cargo por el cual fueron contratados, generando conflictos, malestar y un mal ambiente laboral entre compañeros, por ese motivo se realizó el presente proyecto DISEÑAR UNA GUÍA DE EVALUACIÓN CON EL FIN DE MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN (AZCA) DEL MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO 2019/2020, tiene como propósito contar con una guía clara y específica, el mismo que ayudara a los servidores a mejorar el conocimiento con un mayor interés en sus funciones y tareas para el incremento del desempeño, promoviendo el buen desarrollo administrativo de la institución, mediante la metodología de (I+D+I) la cual la cual contiene nueve matrices, con sus respectivos análisis, tomando en cuenta a la población de 88 servidores, por este motivo la realización del presente proyecto orientado a la Administración Zonal Calderón, fundada en el año 2002, se dedica a brindar proyectos sociales, servicios básicos y espacios públicos, alcanzando de esta manera un desarrollo territorial integral, con la organización, capacitación y participación directa de la comunidad, para mejorar la calidad de vida de la población.

PALABRAS CLAVES: desempeño, capacitación, brindar, conocimiento.

ABSTRACT

According to the study carried out, the LOW PERFORMANCE AND PERFORMANCE IN EACH WORK AREA OF THE STAFF OF THE ZONAL CALDERÓN ADMINISTRATION was determined, which is why the functions to be performed by the servers in each area are unknown with clarity and precision. part of the servers since they have to perform tasks and functions that are not in accordance with the position for which they were hired, generating conflicts, discomfort and a bad work environment among colleagues, for this reason the present project was carried out DESIGN AN EVALUATION GUIDE IN ORDER TO MEASURE THE PERFORMANCE OF PUBLIC SERVANTS WHO WORK IN THE ZONAL CALDERÓN (AZCA) ADMINISTRATION OF THE METROPOLITAN MUNICIPALITY OF QUITO 2019/2020, it aims to have a clear and specific guide, the same that will help servers improve knowledge with a greater interest in their functions and tasks to increase performance, promoting good development administrative level of the institution, through the (R + D + I) methodology which contains nine matrices, with their respective analyzes, taking into account the population of 88 servers, for this reason the realization of this project aimed at the Zonal Calderon Administration, founded in 2002, is dedicated to providing social projects, basic services and public spaces, thus achieving comprehensive territorial development, with the organization, training and direct participation of the community, to improve the quality of population life.

KEY WORDS: performance, training, toasting, knowledge.

INTRODUCCIÓN

El proyecto está encaminado a presentar un aporte a la Administración Zonal Calderón de la ciudad de Quito, mediante la elaboración de una guía de evaluación del desempeño laboral, el cual juega un papel muy importante que nos permite estimar o apreciar el desenvolvimiento del colaborador en el cumplimiento de las funciones y actividades.

Convirtiéndose en una herramienta que permite medir el grado de eficacia y eficiencia de los colaboradores en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Mediante esta táctica se beneficiarán los colaboradores, gerentes y la organización, ya sea al corto, mediano y largo plazo, los cuales resultan indispensables para el cumplimiento de planes estratégicos.

Con la finalidad de brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Administración Zonal Calderón, a fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la institución.

CAPÍTULO I

1. Antecedentes

1.01 Contexto

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo.

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema, para evaluar a sus ejecutivos. (Chiavenato, 2007)

01.01.01 Macro

La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. (Bonney & Armijos, 2005)

Las recomendaciones de políticas económicas del Consenso de Washington marcaron la agenda de reformas en América Latina durante la primera mitad de la década de los noventa. Estas fórmulas ponían el acento en los cambios institucionales que se relacionan con la disciplina fiscal, la reforma fiscal e impositiva, la reorientación del gasto público hacia la salud y la educación, las privatizaciones de empresas públicas y la desregulación de los mercados. Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que las iniciativas implementadas hasta mediados de los noventa se centraron en el restablecimiento de los equilibrios macroeconómicos y la reestructuración de incentivos de mercado y precios relativos. Las reformas desplegadas no afectaron sustancialmente la institucionalidad estatal, con la excepción de aquellas que afectaron a las empresas públicas, ya sea por la vía de las privatizaciones o por la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en las empresas que continuaron en el ámbito estatal. (Bonney & Armijos, 2005)

01.01.02 Meso

Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público Colombiano (2010-2012) en el sector Público colombiano se ha preparado en un importante avance el propósito de mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios públicos, regulado en los Acuerdos 137 y 138 de 2010 por parte de la Comisión del Servicio Civil, constituyéndose en una preocupación evidente por mejorar el rendimiento en el sector Público y en consecuencia poder medirlo; igualmente la evaluación de la gestión y resultados de las empresas del Estado deben estar en concordancia con la responsabilidad frente a los ciudadanos de cumplir los compromisos establecidos en los planes de desarrollo y programas de gobierno de las diferentes entidades públicas. (Sierra & López, 2013)

En la evaluación del desempeño del sector estatal con frecuencia se evalúa al trabajador, se juzga su rol, su actuación, su potencial productivo, su eficiencia, su actitud frente a sus funciones específicas, su capacidad de adaptación laboral, sus responsabilidades, su compromiso institucional, su iniciativa, su competencia técnica y sus posibilidades de ser exitoso, pero solo frente a las actividades y funciones cotidianas, no potenciando la capacidad de aporte personal a los resultados estratégicos y organizacionales requeridos por las administraciones públicas. (Sierra & López, 2013)

Al parecer muchos de los responsables de procesos de evaluación, no son suficientemente objetivos, ni tienen una concepción humana de su evaluado, ciñéndose solo a ser dispensadores de un puntaje, y no en artífices del crecimiento

personal de sus colaboradores, no hay una cultura general por parte del jefe de ayudar a su subalterno a alcanzar un mejor desempeño y al subalterno de aceptar las sugerencias y experiencias enriquecedoras que les permita a ambos, alcanzar los objetivos no solo personales, sino institucionales. (Sierra & López, 2013)

Algunos de los comentarios anteriores hacen que la evaluación del desempeño de los servidores públicos deba trascender y ser mirada como una herramienta de gestión, y generar en los evaluados una cultura de rendimiento, participación y efectividad, que pueda ser tomada como un proceso sistemático y periódico que le permita al Estado establecer programas de mejoramiento, apoyar el desarrollo integral del trabajador y la organización y optimizar la capacidad del recurso humano, puntos que plantean la necesidad de adentrarse en este proyecto de investigación, la cual pretende definir algunos lineamientos que orienten el desarrollo de sistemas propios de evaluación del desempeño laboral y que conduzcan las entidades públicas hacia procesos de gestión por resultados y planes estratégicos de las entidades públicas en donde se proyecten nuevos mecanismos para su ejecución. (Sierra & López, 2013)

01.01.03 Micro

La Administración Zonal Calderón fue fundada el 2 de enero del 2002 por el Alcalde Paco Moncayo Gallegos, anterior mente llamada Administración Municipal Zonal Calderón (AMZCA), su nombre es en honor al Héroe Nacional " Abdón Calderón" con una jurisdicción territorial de 8 731 hectáreas, comprende las parroquias de Calderón y Llano Chico.

Distribuida geográficamente en 10 sectores: Carapungo, Centro Administrativo, Calderón, Llano Grande, Llano Chico, Marianitas, Zavala, San José de Morán, San Juan, Bellavista y Comunas (Oyacoto, San Miguel del Común, La Capilla y Santa Anita) Su nombre en honor al Héroe Nacional " Abdón Calderón"

Calderón con su profunda diversidad, es uno de los lugares del Distrito que da cuenta del paisaje multicolor que es nuestro Quito milenario. Esta parroquia, rica en tradición y cultura, que por décadas estuvo en el olvido; con nuestra Administración municipal retoma con vigor su liderazgo e importancia dentro de la ruralidad quiteña. Estamos convencidos que el desarrolló de Quito requiere fortalecer la inversión y atención en los territorios históricamente abandonados; por ello invertimos para devolver la dignidad a la población y a los territorios de Calderón. A medida que hemos avanzado en estas tareas, se han creado las condiciones para empezar a recuperar la riqueza cultural. (Reina, 2012)

1.02 Justificación

Con el presente trabajo se pretende exaltar la importancia de la Evaluación del Desempeño de los servidores municipales, desplegado el nivel competitivo de la organización ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la organización.

El proyecto busca establecer una guía de evaluación con las respectivas normas para su aplicación, sin necesidad de trasladarse a otro lugar, es decir se realizará dentro de la institución para que no descuiden sus funciones o actividades.

En el Plan De Desarrollo Nacional De Desarrollo “Toda Una Vida” 2017-2021 donde señala al objetivo 1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas y en ese marco establece la Política 5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

A través de esta guía de Evaluación del Desempeño se podrá tener personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno como; el cumplimiento de metas y las fortalezas del personal y corregir lo malo como las debilidades que se deben trabajar. Generando así sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar.

1.03. Definición del problema central (Matriz “T”)

Esta matriz “T” identifica el problema existente dentro de la Administración Zonal Calderón que intentará solucionar el problema es la decisión más importante del proceso de preinversión: es el punto de partida del diseño de un proyecto. Consiste en la identificación del problema central que afecta a una determinada población, el mismo que en virtud de determinadas características debe ser abordado en forma prioritaria por el Estado, directamente o a través de terceros, utilizando el enfoque de proyecto. (Vigo, 2018)

Tabla 1 Matriz T

SITUACIÓN EMPODERADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Colaboradores con un bajo rendimiento laboral en su puesto de trabajo	Presencia de colaboradores con un incumplimiento de objetivos y tareas asignadas				Mejorar la productividad de los colaboradores que estén dispuestos a dar lo mejor de ellos.
FUERZAS IMPULSADORAS	I	P	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Elaboración de una guía de procedimientos para la evaluación de desempeño con la finalidad de mejorar el nivel de concentración para la ejecución de sus tareas.	1	5	4	2	Desinterés por parte de los directivos de Administración Zonal Calderón para implementar dicha guía
Capacitar y desarrollar actividades que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, para el proceso de evaluación de desempeño.	2	5	5	2	No contar con una planificación adecuada ni con fechas establecidas para realizar un plan de capacitaciones
Implementar las capacitaciones para medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto.	1	5	4	2	Resistencia al cambio por parte servidores que laboran en la Administración Zonal Calderón
Dar seguimiento a la aplicación de la guía para la correcta utilización y de esta manera lograr con los objetivos de la institución.	1	4	3	1	Incumplimiento de la guía y evaluación de cada colaborador

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Fuente: Investigación propia

1.03.01 Análisis de la matriz “T”

La matriz “T” determina una situación actual la presencia de colaboradores con incumplimiento de objetivos y tareas asignadas en la Administración Zonal Calderón, si no se realizan actividades de prevención y mejora continua se puede llegar a una situación empeorada se presenta colaboradores con un bajo rendimiento laboral en su puesto de trabajo, con la elaboración del proyecto se pretende llegar a una situación mejorada donde la productividad de los colaboradores que estén dispuestos a dar lo mejor de ellos.

Se cuenta con fuerzas impulsadoras como: La elaboración de una guía de procedimientos para la evaluación de desempeño con la finalidad de mejorar el nivel de concentración para la ejecución de sus tareas, por lo que se da un parámetro de 1 y con el proyecto se pretende llegar a un parámetro de 5 que significa que con la realización de la guía el desempeño suba. La fuerza bloqueadora que presenta es la Desinterés por parte de los directivos de la Administración Zonal Calderón para implementar dicha guía por lo que se da un parámetro de 4 y se pretende llegar a un parámetro de 2.

La segunda fuerza impulsadora es capacitar y desarrollar actividades que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, para el proceso de evaluación de desempeño, por lo que se da un parámetro de 2 y con los conocimientos del personal, se pretende llegar a 5 que significa que las capacitaciones serán de gran ayuda para implementar la guía. La fuerza bloqueadora que presenta es no contar con una planificación adecuada ni con fechas establecidas

para realizar un plan de capacitaciones lo que se da un parámetro de 5 y se pretende llegar a 2.

La tercera fuerza impulsadora es implementar las guías para medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto, en lo real muestra que no existe ningún tipo de guía por lo tanto se da un parámetro de 1 y con el proyecto se pretende llegar a 5 que significa que la implementación de la guía subiría el desempeño laboral. La fuerza bloqueadora es la resistencia al cambio por parte servidores que laboran en la Administración Zonal Calderón por lo tanto se da un parámetro de 5 y se pretende llegar a un parámetro de 2.

La cuarta fuerza impulsadora es dar seguimiento a la aplicación de la guía para la correcta utilización y de esta manera lograr con los objetivos de la institución, pero sin una guía ha sido inútil así que por lo tanto se da un parámetro de 1 y se pretende llegar a un parámetro de 4. La fuerza bloqueadora es el incumplimiento de la guía y evaluación de cada colaborador por lo que se da un parámetro de 3 y se pretende llegar a un parámetro de 1.

CAPÍTULO II

2. Involucrados

2.01 Mapeo de Involucrados

El mapeo de involucrados es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses. En dicho análisis, además de identificarlos definimos su rol, participación e impacto. Esto lo hacemos para crear estrategias que permitan beneficiar al proyecto y asegurar su continuidad y posterior éxito. (Ingenio, 2017)

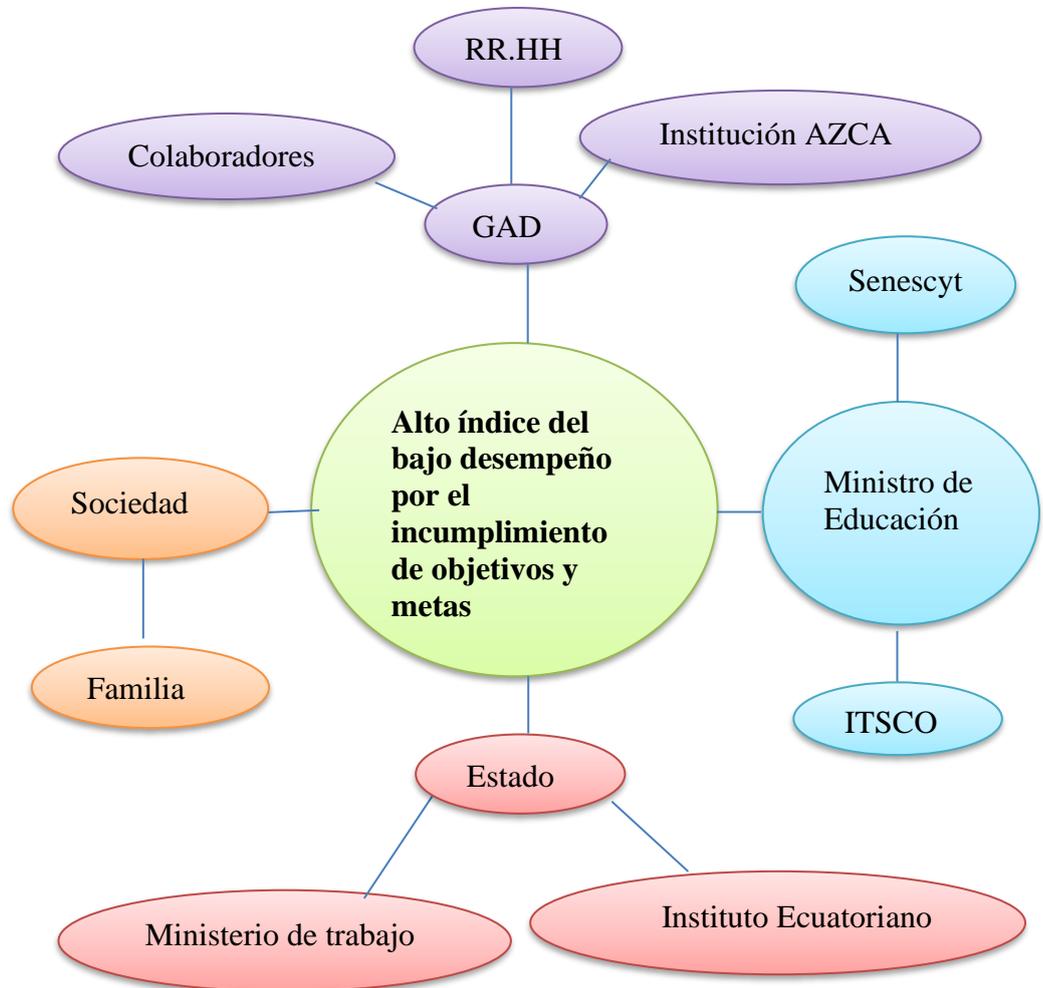


Figura: N. 1 Mapeo de Involucrados
Elaborado por: Administración Zonal Calderón
Fuente: Investigación propia

2.02 Matriz de Involucrados

Tabla 2 Matriz de involucrados

AUTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRES EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	CAPACIDAD ES RECURSOS, MANDATOS	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIA L
MINISTERIO DE TRABAJO	Proteger los derechos de los funcionarios y el cumplimiento de su trabajo.	Incumplimiento de los objetivos de la Administración Zonal Calderón.	Regidos por el Código de Trabajo título disposición fundamentales. Art. 2 el trabajo es un derecho y un deber social.	Incrementar la igualdad de oportunidades de trabajo	Escases de recursos para difundir la información.
COLABORADORES	Contribuir al mejoramiento de sus funciones y cumplir con las obligaciones concretas de su puesto.	Desconocimiento de los beneficios de la evaluación del desempeño.	Código del trabajo capítulo IV las obligaciones del empleador y colaborador.	Promover el conocimiento de la evaluación del desempeño laboral y el compromiso de los colaboradores.	Falta de talleres, capacitaciones por parte de la institución y el desinterés de los colaboradores de aprender.
DEPARTAMENTO DE RR.HH	Apoyar a los colaboradores en la ejecución de la evaluación del desempeño laboral	Desconocimientos sobre el incumplimiento de objetivos y tareas	LOSEP Capítulo VI subsistemas de evaluación del desempeño artículo. 79 los objetivos de la evaluación del desempeño.	Mejoramiento de técnicas y conocimientos de los funcionarios.	Desconocimiento del tema por parte del departamento de RR.HH y mínimo compromiso de los funcionarios de empresa AZCA
ITSCO	Implementar proyectos de calidad en beneficio de las	Ausencia de temas relacionados a los	Reglamento Interno	Lograr que los conocimientos adquiridos	Impedimento de los directivos hacia la guía

DISEÑAR UNA GUÍA DE EVALUACIÓN CON EL FIN DE MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN (AZCA) DEL MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO 2019/2020

empresas

proyectos.

en la institución sean de
acción favorable para la
sociedad.

informativa

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Fuente: Investigación propia

2.02.01 Análisis de la matriz de análisis de involucrados.

En la matriz de análisis de involucrados se tomó en cuenta los siguientes involucrados: Es el Ministerio de Trabajo, Los Colaboradores, El Departamento de Recursos Humanos y el Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

Tomando en cuenta el primer involucrado es el Ministerio de Trabajo se determina que el principal interés sobre el problema central es proteger los derechos de los funcionarios y el cumplimiento de su trabajo, el problema que se percibe es el incumplimiento de los objetivos de la Administración Zonal Calderón, para esto se cuenta con recursos, mandatos y capacidades que se rige al: “CÓDIGO DE TRABAJO” título disposición fundamentales artículo. 2 el trabajo es un derecho y un deber social. Tomando en cuenta que el interés del presente proyecto es incrementar la igualdad de oportunidades de trabajo. El principal conflicto potencial es la escasez de recursos para difundir la información.

Como segundo actor involucrado tenemos a los colaboradores se determina el principal interés sobre el problema central es contribuir al mejoramiento de sus funciones y cumplir con las obligaciones concretas de su puesto, el problema que se percibe es desconocimiento de los beneficios de la evaluación del desempeño, para esto se cuenta con recursos, mandatos y capacidades que se rige al: “CÓDIGO DEL TRABAJO” capítulo IV las obligaciones del empleador y colaborador artículo.45 las obligaciones del trabajador, el interés que se percibe esta entidad en el proyecto es promover el conocimiento de la evaluación del desempeño laboral y el compromiso de los colaboradores. Sin embargo se puede presentar conflictos

potenciales como la falta de talleres, capacitaciones por parte de la institución y el desinterés de los colaboradores de aprender.

Como tercer actor involucrado tenemos al departamento de Recursos Humanos se determina el principal interés sobre el problema central es apoyar a los colaboradores en la ejecución de la evaluación del desempeño laboral, el problema que se percibe es el desconocimientos sobre el incumplimiento de objetivos y tareas, para esto se cuenta con recursos, mandatos y capacidades que se rige a la: LOSEP capítulo VI subsistemas de evaluación del desempeño art. 79 los objetivos de la evaluación del desempeño. El interés que se percibe es el mejoramiento de técnicas y conocimientos de los funcionarios. Sin embargo se puede presentar conflicto potencial como el desconocimiento del tema por parte del departamento de RR.HH y mínimo compromiso de los funcionarios de empresa AZCA.

Como cuarto actor involucrado tenemos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera se determina el principal interés sobre el problema central Implementar proyectos de calidad en beneficio de las empresas, el problema que se percibe la ausencia de temas relacionados a los proyectos, para esto se cuenta con recursos, mandatos y capacidades que se rige al: Reglamento interno, el interés que se percibe en el proyecto es lograr que los conocimientos adquiridos en la institución sean de acción favorable para la sociedad. Impedimento de los directivos hacia la guía Sin embargo se puede presentar conflictos potenciales como el impedimento de los directivos hacia la guía.

CAPÍTULO III

3. Árbol de problemas y objetivos

3.01 Árbol de problemas

Es una herramienta fundamental para poder entender un determinado problema que se debe resolver. Es un esquema con forma de árbol, que expresa todas las condiciones negativas descubiertas por las personas que se encuentran involucradas en un problema en concreto. Cuando se hayan precisado todas las condiciones, se deben ordenar todos los problemas principales para desarrollar el proyecto en forma de objetivos. Una vez clarificados los problemas el proyecto tendrá un exitoso diseño, finalizado el proyecto, se pasa a una revisión detallada y sencilla de la efectividad de las medidas para atacar la resolución de los problemas. (Pacheco, 2019)

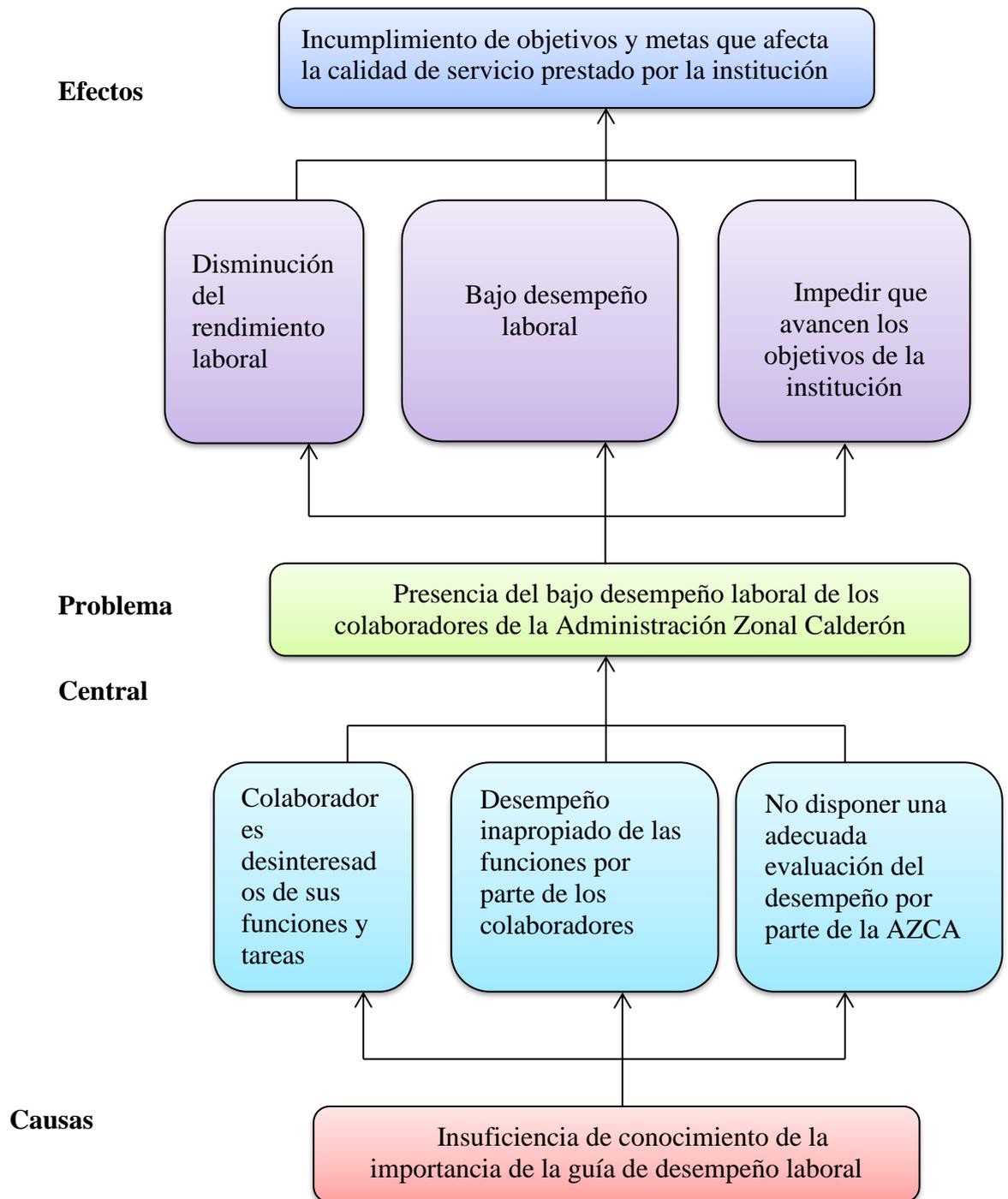


Figura: N.2 Árbol de problemas
Elaborado por: Pamela Sanmartín
Fuente: Administración Zonal Calderón

3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas

En el presente proyecto se ha identificado la relación causa efecto, como problema central se determina la presencia del bajo desempeño laboral de los colaboradores de la Administración Zonal Calderón, se han establecido tres causas directas, en la primera hace referencia a los colaboradores desinteresados de sus funciones y tareas cuya consecuencia se relaciona con la disminución del rendimiento laboral.

La segunda causa directa, es el desempeño inapropiado de las funciones por parte de los colaboradores, lo que ocasiona un bajo desempeño laboral.

La última causa directa se refiere al no disponer de una evaluación del desempeño por parte de la AZCA, cuya consecuencia es impedir que avancen los objetivos de la institución.

Finalmente, la causa estructural es la insuficiencia de conocimiento de la importancia de la guía de desempeño laboral, lo cual provoca el incumplimiento de objetivos y metas que afecta la calidad de servicio prestado por la institución.

3.02 Árbol de objetivos

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. (Tingo, 2016)

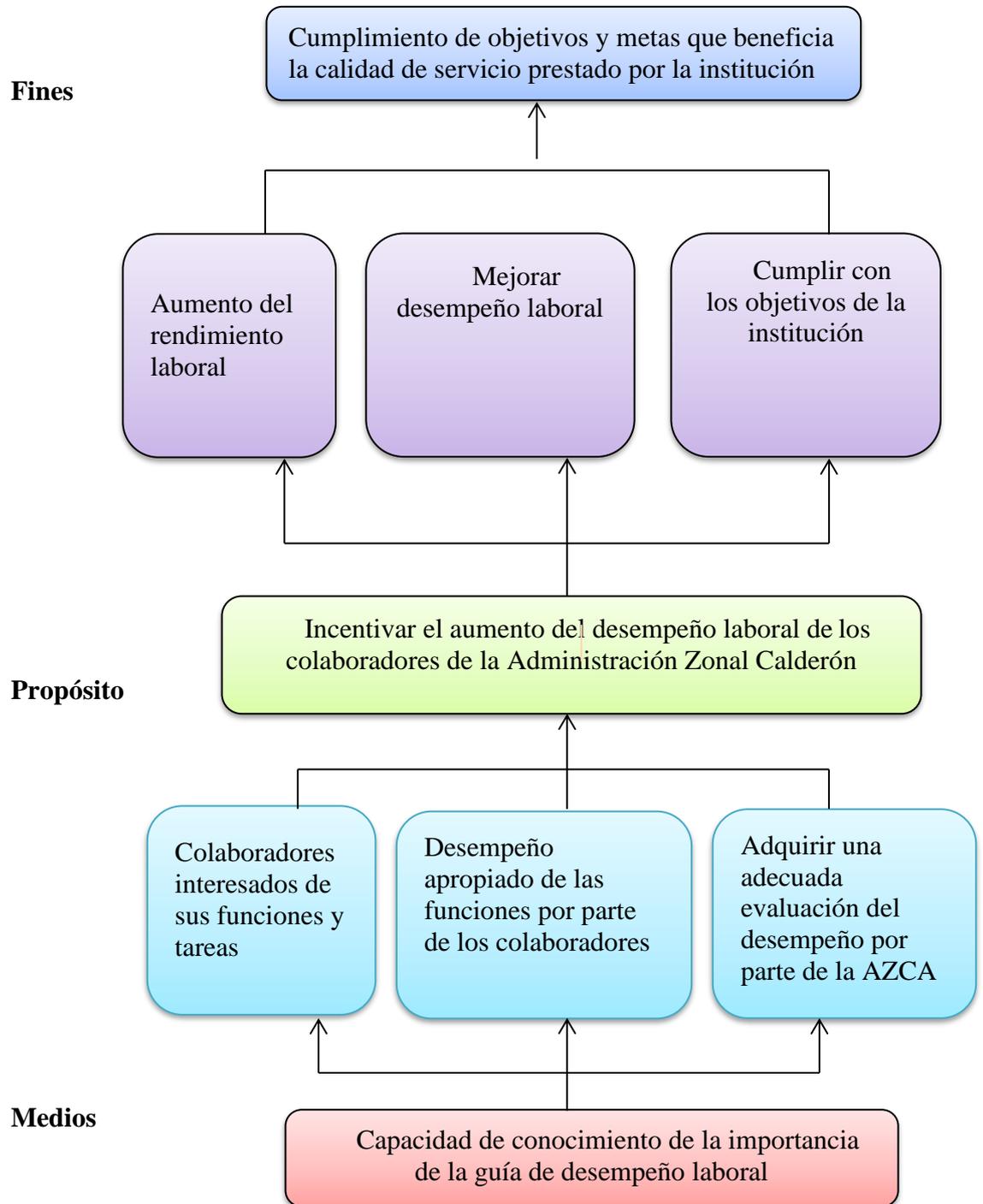


Figura: N. 3 Árbol de objetivos
Elaborado por: Pamela Sanmartin
Fuente: Administración Zonal Calderón

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

En el árbol de objetivos se ha determinado los medios y fines, el problema central se convierte en propósito del proyecto el mismo que busca incentivar el aumento del desempeño laboral de los colaboradores de la Administración Zonal Calderón, dentro de los medios directos se menciona los colaboradores interesados de sus funciones y tareas, de esta manera se aumenta del rendimiento laboral.

Otro medio directo se refiere al desempeño apropiado de las funciones por parte de los colaboradores, lo que genera mejorar el desempeño laboral.

El último medio directo es adquirir una adecuada evaluación del desempeño por parte de la AZCA, cuyo resultado es cumplir con los objetivos de la institución.

Finalmente, la causa estructural es la capacidad de conocimiento de la importancia de la guía de desempeño laboral, para el cumplimiento de objetivos y metas que beneficia la calidad de servicio prestado por la institución.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de alternativas

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.

Se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada, partiendo del árbol de objetivos, seleccionamos aquellos medios (raíces del árbol) que representan estrategias viables para cambiar la situación problemática.

Posteriormente aplicamos filtros o criterios para hacer una segunda selección que deriva en una o más estrategias óptimas para el proyecto. (Betancourt, 2017)

Tabla 3 Análisis de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Motivar un alto nivel de calidad y cantidad en el trabajo que se realiza	5	4	5	4	5	23	Alto
Ofrecer iniciativas que fomenten su crecimiento personal y bienestar en la institución	5	5	4	5	5	24	Alto
Dar la importancia que merecen a cada colaborador por aporta en la organización	5	5	5	5	5	25	Alto
Estimular una mayor productividad	5	4	5	5	5	24	Alto

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Fuente: Investigación de campo

Alto	23 – 25
Medio Alto	20 – 22
Medio	15 – 19

4.01.01 Análisis de la matriz de alternativas

Se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada, de los resultados obtenidos en la elaboración de la respectiva matriz, se presentan las ponderaciones que van desde 1 que es bajo hasta el 5 que es alto respectivamente.

Se ha determinado que en la matriz de alternativa es: Motivar un alto nivel de calidad y cantidad en el trabajo que se realiza, autoconfianza, el impacto sobre el propósito es de 5 puntos (alto), con una factibilidad técnica de 4 puntos (medio alto), la factibilidad financiera de 5 puntos (alto), la factibilidad social de 4 puntos (medio alto), y la factibilidad política de 5 puntos (alto). El puntaje total obtenido es 23 puntos (alto) en la matriz.

Con el segundo objetivo específico consta en ofrecer iniciativas que fomenten su crecimiento personal y bienestar en la institución, el impacto sobre el propósito es de 5 puntos (altos), con una factibilidad técnica de 5 puntos (alto), la factibilidad financiera de 4 puntos (medio alto), la factibilidad social de 5 puntos (alto), y la factibilidad política de 5 puntos (altos). El puntaje total obtenido es 24 puntos (alto) en la matriz.

Con el tercer objetivo específico es dar la importancia que merecen a cada colaborador por aporta en la organización, el impacto sobre el propósito es de 5 puntos (altos), con una factibilidad técnica de 5 puntos (alto), la factibilidad

financiera de 5 puntos (alto), la factibilidad social de 5 puntos (alto), y la factibilidad política de 5 puntos (altos). El puntaje total obtenido es 25 puntos (alto) en la matriz.

Como el cuarto y último objetivo es estimular una mayor productividad, el impacto sobre el propósito es de 5 puntos (altos), con una factibilidad técnica de 4 puntos (medio alto), la factibilidad financiera de 5 puntos (alto), la factibilidad social de 5 puntos (alto), y la factibilidad política de 5 puntos (altos). El puntaje total obtenido es 24 puntos (alto) en la matriz.

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Tabla 4 Análisis de impacto de objetivos

Objetivos	Factibilidad de Lograrse	Impacto Genero	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categorías
Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades así como de la organización	Mejorar la productividad de los colaboradores, por tanto alcanzar los objetivos de la empresa (5)	Todos los colaboradores lo pueden realizar-5	Apoyo a tener un mejor desenvolvimiento laboral-5	Aumentar el desarrollo productivo de los colaboradores (4)	Colaboradores comprometidos con la	24	Medio Alto
Ejecutar una evaluación técnica del desempeño para los colaboradores	Fomentar una buena motivación, compromiso y responsabilidad-5	Interacción entre colaboradores ya sean hombres omujeres-5	Optimizarlos recursos de la empresa-4	Aumento de la productividad de los colaboradores (5)	Instruir colaboradores empoderados (4)	23	Medio Alto
Mejorar las relaciones Jefe-subordinado y la confianza mutua	Conseguir un equilibrio entre la parte laboral de los colaboradores (5)	Se promueve la participación de todos los colaboradores (4)	Apropiado entorno empresarial (4)	Es importante mantener una comunicación asertiva y de esa forma aumente el rendimiento-4	Apoyar el desempeño laboral de los colaboradores.-4	21	Medio
Actualizarlas descripciones de puestos en la empresa	Definir la cultura y la filosofía de la Organización-5	Promover la igualdad de género mediante el trabajo en equipo.-4	La manera de alcanzar sus objetivos-4	Conocimiento adecuado acerca del tema en la empresa-4	Calidad debida de los colaboradores en lo familiar, social y profesional-5	22	Medio Alto

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pamela Sanmartin

4.02.01 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

La matriz de impacto de los objetivos determina como los objetivos que se plantearon pueden generar un cambio dentro de la Administración Zonal Calderón.

El primer objetivo es evaluar la productividad y la competitividad de las unidades así como de la organización, que tiene como factibilidad de lograrse en mejorar la productividad de los colaboradores por tanto alcanzar los objetivos de la empresa con una valoración de 5, en el impacto genero tenemos que todos los colaboradores lo pueden realizar con una valoración de 5, en el impacto ambiental el apoyo a tener un mejor desenvolvimiento laboral con una valoración de 5, en relevancia es el aumentar el desarrollo productivo de los colaboradores con una valoración de 4 y en la sostenibilidad tenemos colaboradores comprometidos con una valoración de 5, dando así un total de 24 categoría alto.

El segundo objetivo es ejecutar una evaluación técnica del desempeño para los colaboradores, en la factibilidad de lograrse es fomentar una buena motivación y responsabilidad con una valoración de 5, en el impacto genero tenemos la interacción entre colaboradores ya sean hombres y mujeres con una valoración de 5, en el impacto ambiental es optimizar los recursos de la empresa con una valoración de 4, en relevancia aumento de la productividad con una valoración de 5 y en la sostenibilidad instruir colaboradores empoderados con una valoración de 4, dando así un total de 23 categoría medio alto.

El tercer objetivo es mejorar las relaciones jefe-subordinados y la confianza mutua, la factibilidad de lograrse es conseguir un equilibrio entre la parte laboral de

los colaboradores con una valoración de 4, en el impacto género se promueve la participación de todos los colaboradores con una valoración de 4, en el impacto ambiental es apropiado entorno empresarial, en relevancia es importante mantener una comunicación asertiva y de esa forma aumente el rendimiento con una valoración de 4, y en la sostenibilidad es apoyar al desempeño de los colaboradores dando así un total de 21 categoría medio.

Por último el objetivo es actualizar las descripciones de puestos de la empresa, la factibilidad de lograrse es definir la cultura y filosofía de la organización con una valoración de 5, en el impacto género es promover la igualdad de género mediante el trabajo en equipo con una valoración de 4, el impacto ambiental es la manera de alcanzar sus objetivos con una valoración de 4, en la relevancia tenemos el conocimiento adecuado acerca del tema en la empresa con una valoración de 4 y en la sostenibilidad es la calidad de los colaboradores en lo familiar social y profesional con una valoración de 5, dando así un total de 22 categoría medio al

4.03 Diagrama de estrategias

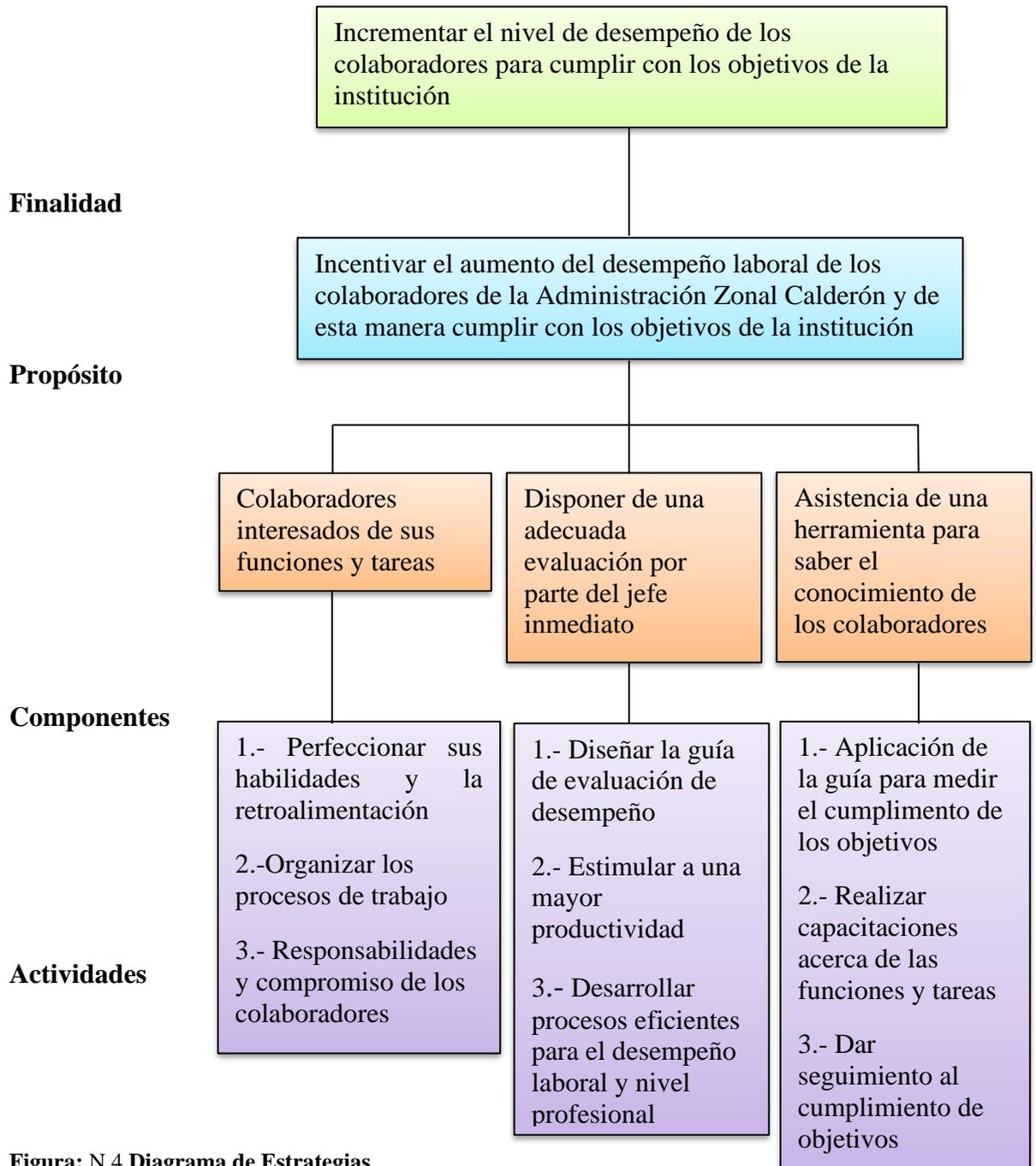


Figura: N.4 Diagrama de Estrategias

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Pamela Sanmartin

4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias

En la realización del Diagrama de Estrategias se puede definir las actividades de cada componente definido como primeras actividades tenemos el primero es perfeccionar sus habilidades y la retroalimentación, el segundo es organizar los procesos de trabajo, y el tercero es que tengan las responsabilidades y compromiso de los colaboradores estas actividades corresponden al primer componente que es colaboradores interesados de sus funciones y tareas.

Las siguientes actividades son; primera es diseñar la guía de evaluación de desempeño, el segundo es estimular a una mayor productividad y el tercero desarrollar procesos de eficientes para el desempeño laboral y nivel profesional; ellos corresponden al segundo componente que nos refiere a disponer de una adecuada evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato.

Por último, tenemos las actividades de aplicación de la guía para medir el cumplimiento de los objetivos, el segundo realizar capacitaciones acerca de las funciones y tareas y el tercero dar seguimiento al cumplimiento de objetivos; ellos corresponden al tercer componente que nos refiere a la asistencia de una herramienta para saber el conocimiento de los colaboradores.

Los tres componentes que son colaboradores interesados de sus funciones y tareas, el segundo componente es disponer de una adecuada evaluación por parte del jefe inmediato y el tercero es la asistencia de una herramienta para saber el

conocimiento de los colaboradores, como propósito de incentivar el aumento del desempeño laboral de los colaboradores de la Administración Zonal Calderón y de esta manera cumplir con los objetivos de la institución, con las actividades definidas de cada componente llegamos a nuestra finalidad de incrementar el nivel de desempeño de los colaboradores para cumplir con los objetivos de la institución.

4.04 Matriz de marco lógico

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Incrementar el nivel de desempeño de los colaboradores para cumplir con los objetivos de la institución	Para el segundo trimestre del 2020 contara con el mejor personal calificado dando un 30%	Evaluación del Desempeño	Los colaboradores Identifiquen sus fortalezas y oportunidades
Propósito	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Mejorar el aumento del desempeño laboral de los colaboradores de la Administración Zonal Calderón y de esta manera cumplir con los objetivos de la institución	Llegar a un 50% de cumplimiento de los objetivos de la institución al finalizar el año 2020	Encuestas a los colaboradores	Realizar reconocimientos que generen motivación en los colaboradores
Componentes	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
1. Colaboradores interesados de sus funciones y tareas	Al Segundo semestre del 2020 se definen adecuadamente las funciones y tareas a un 55%	Registro de los resultados obtenidos	Definir claramente de las funciones, responsabilidades de acuerdo al cargo.
2.- Disponer de una adecuada evaluación por parte del jefe inmediato	Mantener una comunicación asertiva de un 45% al segundo trimestre del año 2020	Entrevistas	Conservar una buena relación entre el jefe y el subordinado

3.- Asistencia de una herramienta para saber el conocimiento de los colaboradores	Aumentar en un 30% los conocimientos y habilidades de los colaboradores en segundo semestre del 2020	Evaluaciones de desempeño	Colaboradores con un buen desempeño laboral
Actividades	Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos
1.1. Perfeccionar sus habilidades y la retroalimentación	Esferos \$8,00 Perforadora \$ 5,00	Facturas	Mejorar el desempeño y compromiso de los colaboradores
1.2. Organizar los procesos de trabajo	Folletos \$10,00 Grapadora \$5,00		Ofrecer información adecuada de sus actividades
1.3. Responsabilidades y compromiso de los colaboradores	Total \$ 20,00		Cumplir con las obligaciones de la ley
2.1. Diseñar la guía de evaluación de desempeño	Hojas de papel bond \$5,00	Facturas	Beneficios para colaboradores.
2.2. Estimular a una mayor productividad	Impresión de la guía \$ 9,00 Anillado \$1,00		Mejoramiento de los procesos
2.3. Desarrollar procesos de eficiencia y eficacia en la organización	Total \$15,00		Realizar las actividades y de esta manera alcanzar las metas
3.1. Aplicación de la guía para medir el cumplimiento de los objetivos	Energía Eléctrica \$ 8,00		Acogida por el departamento de recursos humanos para aplicar la guía de evaluación del desempeño
3.2. Realizar capacitaciones acerca de las	Internet \$ 20,00		El personal se ha identificado con sus

funciones y tareas

funciones

3.3. Dar seguimiento al cumplimiento de objetivos

Total \$28,00

los colaboradores

realizan trabajos de calidad

Total : \$63,00

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Fuente: Investigación de campo

4.04.01 Análisis de la matriz de marco lógico

Dentro de la matriz de marco lógico se tiene como finalidad de incrementar el nivel de desempeño de los colaboradores para cumplir con los objetivos de la institución, uno de los indicadores señala que para el segundo trimestre del 2020 contara con el mejor personal calificado dando un 30% a través de los medios de verificación como es la evaluación del desempeño, el supuesto a este componente es mejorar el desempeño y compromiso de los colaboradores.

El propósito de este proyecto es mejorar el aumento del desempeño laboral de los colaboradores de la Administración Zonal Calderón y de esta manera cumplir con los objetivos de la institución, el indicador señala llegar a un 50% de cumplimiento de los objetivos de la institución al finalizar el año 2020 con los medios de verificación que son las encuestas a los colaboradores, el supuesto de este componente es realizar reconocimientos que generen motivación en los colaboradores.

El primer componente es colaboradores interesados de sus funciones y tareas cuyo indicador señala que al segundo semestre del 2020 se determinan adecuadamente las funciones y tareas a un 55% a través de los medios de

verificación de registros de los resultados obtenidos, consideran en un supuesto definir claramente de funciones, responsabilidades de acuerdo al cargo.

El segundo componente es disponer de una adecuada evaluación por parte del jefe inmediato cuyo indicador señala mantener una comunicación de un 45% al segundo trimestre del año 2020 a través de los medios de verificación las entrevistas, considera un supuesto de conservar una buena relación entre el jefe y el subordinado.

El tercer componente señala la asistencia de una herramienta para saber el conocimiento de los colaboradores, cuyo indicador es aumentar en un 30% los conocimientos y habilidades de los colaboradores en el segundo semestre del 2020, como medio de verificación tenemos evaluaciones de desempeño, se considera un supuesto de colaboradores con un buen desempeño laboral.

En el primer componente se llevaran a cabo varias actividades como aumentar los resultados de Recursos Humanos en la empresa, perfeccionar sus habilidades y la retroalimentación, organizar los procesos de trabajo, y las responsabilidades y compromiso de los colaboradores, para llevar a cabo estas actividades se realizó un presupuesto de acuerdo a lo que se va a necesitar como esferos \$8.00, perforadoras \$5.00 y grapadoras \$5.00, dando un total de \$20.00, estos gastos serán evidenciadas con la presentación de las facturas, el supuesto es mejorar el desempeño de los colaboradores, ofrecer información adecuada de sus actividades y cumplir con las obligaciones de la ley.

Dentro del segundo componente señalan las actividades es diseñar la guía de evaluación de desempeño, estimular a una mayor productividad, y desarrollar procesos de eficiencia y eficacia en la organización se realizó un presupuesto de lo

que se va a requerir para la realización de esta actividad que son hojas de papel bond \$5.00, impresión de la guía \$9.00 y anillado \$1,00 dando un total de \$15.00, el supuesto de componente tendrá beneficios para los colaboradores, mejoramiento de los procesos y realizar las actividades y de esta manera alcanzar las metas.

En el tercer y último componente se detallan las actividades aplicación de la guía para medir el cumplimiento de los objetivos, realizar capacitaciones acerca de las funciones y tareas, y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos se ha realizado un cálculo de lo que probablemente se va a gastar y es en el pago de la energía eléctrica \$8.00, internet \$20.00 dando un total de \$28.00, como supuesto a este componente tenemos la Acogida por el departamento de recursos humanos para aplicar la guía de evaluación del desempeño, el personal se ha identificado con sus funciones que el personal se sienta identificado con sus funciones, y los colaboradores realizan trabajos de calidad.

CAPITULO V

5. Propuesta

5.01. Antecedentes

5.01.01 Reseña histórica

La parroquia de Calderón se encuentra ubicada al Noreste del Distrito Metropolitano de Quito, tiene una alta densidad poblacional, ya que es uno de los polos de desarrollo; donde puede crecer y expandirse la Ciudad Capital del Ecuador, tiene una altura de 2.696 m.s. n.m. con un clima templado en día; mientras las noches son frías, celebra sus fiestas de fundación el 9 de agosto de 1897, en estas fiestas se realizan desfiles cívicos, comparsas, corridas de toros, bailes populares, danzantes, vaca loca, danza del curiquire, bandas de guerra, bandas de pueblo, comidas típicas, juegos pirotécnicos, castillos, y venta de figuras de Mazapán.

Por otro lado, su territorio está conformado de suelos arenosos y de cangagua, en la que abundan especies como la cabuya negra, el guarango, el molle, la chilca, entre otros, sobresale la producción de maíz, maní, chochos además de varias especies de pájaros, por su clima cálido seco sirvió para el mejoramiento de enfermos con problemas pulmonares por lo que se la conoció también como la “Tierra de la Convalecencia”. (Vizuete, 2018)

El Distrito Metropolitano de Quito, está dividido en 8 Administraciones Zonales cuyas funciones son el descentralizar los organismos institucionales, así como

también mejorar el sistema de gestión participativa. Cada una es dirigida por un Administrador Zonal designado por el Alcalde, el cual es responsable de ejecutar las responsabilidades de la urbe en su sector.

5.01.02 Ubicación geográfica

La Administración Zonal Calderón está ubicada en la Av. Giovanni Calles No. 976 y Padre Luis Vacarí, sector Carapungo, de la ciudad de Quito, cerca de los moradores de los diferentes barrios y comunas de Calderón.

5.01.03 Justificación de la propuesta

Se diseñara una guía de evaluación de desempeño, por medio del departamento de talento humano que tiene como una de sus tareas identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por una institución para alcanzar un nivel óptimo de sus procesos productivos sin pérdidas de tiempo y evitando problemas de comunicación entre jefes y subordinados y así incrementar la productividad de la empresa y se obtenga un excelente funcionamiento en todas las áreas.

Favoreciendo sus conocimientos de esta manera vamos a poder contar unos colaboradores con un buen rendimiento laboral, tratando de combatir el bajo desempeño y brindando un mejor servicio a los ciudadanos.

La finalidad de realizar una guía en la Administración Zonal Calderón acerca de la evaluación de desempeño laboral es para mejorar el rendimiento, efectividad, trabajo en equipo, solución de conflictos, desarrollo personal, objetivos, habilidades y tácticas. El cual se verá reflejado en el desempeño laboral.

5.01.04 Objetivo general

Diseñar una guía de evaluación desempeño para mejorar el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas de los colaboradores de la Administración Zonal Calderón Distrito Metropolitano de Quito 2020.

5.01.05 Filosofía empresarial

5.01.05.01 Visión

“Una comunidad próspera, productiva y segura, desarrollada en territorio ordenado”

5.01.05.02 Misión

"Trabajar con efectividad y calidad para mejorar las condiciones de vida de la comunidad de la Administración Municipal Zona Calderón comprometiendo la participación ciudadana, desarrollando talento humano y aprovechando sus capacidades

5.01.06 Valores institucionales

La sustentación de los valores radica en el campo de la moral. Los valores realzan la libertad del ser humano y ayudan a guiar las acciones con propósito pluralista, en pro del crecimiento de la institución.

- **Respeto:** promover al trato adecuado, a los compañeros, consumidores, proveedores, a la población y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

- **Solidaridad:** entre compañeros ayudarse unos a otros en el trabajo, para de esa manera hacer el tiempo más productivo.
- **Responsabilidad:** parte de las reglas de la vida, que te ayudan a ser próspero.
- **Puntualidad:** es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea.
- **Trabajo en equipo:** es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo en común.
- **Comunicación:** permite intercambiar y compartir ideas, lo que enriquece la experiencia humana.

5.01.07 Orientación al estudio

5.01.07.01. Definición de guía

Una guía de estudio es una estrategia de aprendizaje y un método de estudio, existen diversos tipos de guías de estudio, que se adaptan a necesidades particulares. Es sencilla de elaborar, y por su flexibilidad puede ser utilizada en cualquier nivel de aprendizaje, pero su forma estructurada las hace especialmente útiles a nivel universitario. También la hace popular su capacidad de organizar grandes volúmenes de información. (Canelón, 2019)

5.01.07.02 Pasos para crear una guía

1. **Indicadores a evaluar:** El primer paso es decidir qué competencias, tareas, conocimientos u objetivos queremos evaluar para cada puesto de trabajo, recopilando indicadores de cada Perfil profesional.

2. **Metodología:** El segundo paso es decidir para cada puesto de trabajo qué metodología vamos a aplicar: Evaluación por desempeño del funcionario.
3. **Generar las encuestas:** Una vez que hemos diseñado la evaluación, determinaremos quién evalúa a quién.
4. **Lanzamiento y seguimiento de la evaluación:** Uno de los aspectos más complejos de los procesos de evaluación & feedback es que conlleva una gran carga de trabajo burocrático para darle seguimiento y de cálculo para obtener informes.
5. **Resultados:** Y ya llegamos al último paso, una vez las encuestas han sido completadas procederíamos a la recogida y análisis de resultados, tanto globales como individuales, que nos brindan la oportunidad de reunirnos con cada evaluado para dar y recibir feedback con los resultados sobre la mesa. .
(Hrider, 2018)

5.01.07.03 Tipos de guías

1. **Guías de Motivación:** Utilizar imágenes o textos que permitan a los alumnos y alumnas a realizar una reflexión frente a un determinado tema, permitiéndoles de esta forma nuevos estados de motivación. Por ejemplo: – Compromiso académico. – Proyección laboral. – Valores (responsabilidad, honestidad, amabilidad).
2. **Guías de Síntesis:** Son guías que sirven como resumen de una unidad y que permiten al alumno tener una visión global de lo que se ha tratado en varias clases. Un esquema con los conceptos principales o un listado de definiciones pueden ser una buena alternativa.

- 3. Guías de Estudio:** Se pueden considerar guías de estudio aquellas que le permiten al alumno realizar un trabajo de aprendizaje más autónomo sobre un tema ya conocido y tratado en clases. (Anónimo, 2012)

5.01.07.04 Definición de evaluación de desempeño

La evaluación de los Recursos Humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo. Es un sistema cuya finalidad es comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos del colaborador, de esta forma la institución adquiere información básica para toma de decisiones justas.

5.01.07.05 Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Permite implantar nueva políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Iturralde, 2011)

5.01.07.06 Tipos de evaluación de desempeño

- **Evaluación 360 grados:** Este tipo de evaluación es muy utilizada en las organizaciones. A través de ella varios datos pueden ser obtenidos y utilizados para la gestión del equipo desde el relacionamiento entre colaboradores y empresa, hasta la visión de los funcionarios del desempeño de sus líderes, gestores y subordinados.

- **Evaluación por desempeño del funcionario:** En esta evaluación, el colaborador es analizado por su rendimiento. Son evaluados desde la capacidad de comunicarse con sus pares hasta los resultados generados.
- **Evaluación por competencia:** Este es uno de los modelos más utilizados en la esfera empresarial. El evaluador debe enumerar las competencias de cada colaborador, trabajando un conjunto de habilidades necesarias para el desempeño de determinada función. Cada una de estas aptitudes posee un peso diferente, de acuerdo con la importancia para su desempeño.

(Anónimo, 2017)

5.01.07.07 Ventajas de una evaluación

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Identifica de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando relaciones humanas en el trabajo.

5.01.07.08 Propósito de la evaluación del desempeño

El fin último de la evaluación del desempeño englobaría en la mejora del rendimiento del colaborador y la mejora de los resultados de la organización en su conjunto. Por tanto la evaluación del desempeño facilita una descripción exacta y confiable de la forma en que el servidor lleva a cabo su labor en el puesto trabajo. Con el objetivo de aumentar la productividad, calidad, buen desempeño y excelente rendimiento laboral. (Calderón, 2014)

5.02 Metodología de la investigación

5.02.01 Tipo de investigación a realizar

Las siglas I+D+I hacen referencia a los términos Investigación, Desarrollo e Innovación, concepto superior al ya existente I+D (Investigación + Desarrollo). El concepto se alarga más cuando se juntan ciencias puras y ciencias sociales, siendo el resultado de unir tecnologías, información y comunicación. (Méndez, 2019)

5.02.02 Investigación de campo.

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos. (Slideshare, 2016)

5.02.03 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es cuando no poseemos información y nuestro objetivo es recogerla de manera objetiva y de forma sistemática (no hay hipótesis). Básicamente se centra en analizar e investigar aspectos correctos de la realidad que aún no han sido analizados en su profundidad.

5.02.04 Encuesta

La encuesta es una de las técnicas o estrategias más utilizadas en el área de investigación, dado que favorece la obtención de datos fundamentales para el análisis de diversas temáticas, permitiendo una mayor eficacia y rapidez en el procedimiento. (Anónimo, 2014)

5.02.05 Población y Muestra

5.02.05.01 Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

(Wigodski, 2010)

La población de la Administración Zonal Calderón es un total de 88 servidores públicos.

5.02.05.02 Muestra

La muestra es un subconjunto de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población. (Wigodski, 2010)

Mediante la aplicación de la fórmula que se detalla a continuación se escogió de la población una muestra que va ser encuesta en la Administración Zonal Calderón.

5.02.05.03 Fórmula del cálculo muestra

Significado de la simbología de la fórmula

Muestra

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo= 88

Z= Nivel de confianza =95%=1.96

p= Probabilidad a favor = 50% = 0.50

q= Probabilidad en contra = 50% = 0.50

e= error muestra = 0.05

$$n = \frac{N * Z^2 * q * p}{e^2(N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{88 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,50)^2(88-1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

n= 60 personas

Dando una muestra de 60 encuestas.

5.02.06 Modelo de la encuesta

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimientos de los servidores que laboran en la Administración Zonal Calderón sobre el desempeño laboral.

Instrucciones:

- Lea detenidamente y responda con toda sinceridad
- Marque con una X, la opción de su preferencia
- En todas las preguntas se elige solo 1 opción
- La encuesta es confidencial

Datos informativos:

Género: Masculino Femenino

Área de trabajo:

Directivo: Administrativo: Operativo:

1.- ¿Conoce usted que es una evaluación de desempeño laboral?

Si No

2.- ¿Cree usted que una evaluación de desempeño es importante para la institución?

Si No

3.- ¿Le han realizado alguna vez una evaluación de desempeño en la institución?

Si

No

4.- ¿Le gustaría que su empresa cuente con una guía de evaluación de desempeño?

Si

No

5.- ¿Piensa usted que la evaluación de desempeño da beneficios a la institución?

Si

No

6.- ¿Cree usted que la evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa?

Si

No

7.- ¿Considera usted que para cumplir con los objetivos de la institución depende de la evaluación de desempeño?

Si

No

8.- ¿Se reconocen y motivan el desempeño eficiente de los colaboradores?

Si

No

9.- ¿Usted ha ascendido de puesto en la institución?

Si

No

10.- ¿Conoce las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña?

Si

No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

5.02.07 Resultados de la aplicación de la encuesta

Género

Tabla 6

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Hombre	25	42%
Mujer	35	58%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

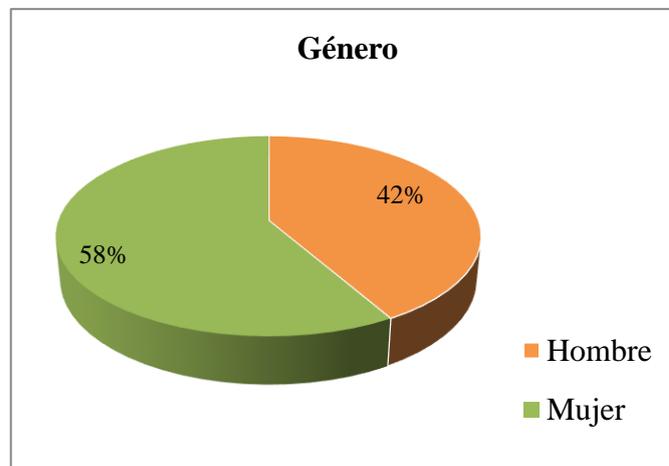


Figura: 5

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se interpretó que en la Administración Zonal Calderón existe 42% servidores municipales hombres y 58% servidoras municipales mujeres.

Área de trabajo

Tabla 7

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Directivo	16	27%
Administrativo	26	27%
Operativo	18	30%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

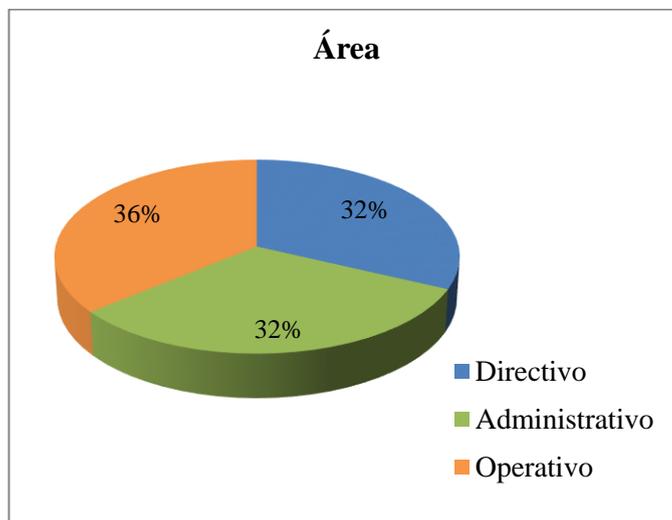


Figura: 6

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Los 60 funcionarios encuestados ocupan diferentes puestos entre ellos 32% directivo, 32% administrativo y un 36% operativos.

Pregunta 1. ¿Conoce usted que es una evaluación de desempeño laboral?

Tabla 8

Pregunta 1		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	56	93%
No	4	7%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin



Figura: 7

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 56 respondieron que si conocen que es una evaluación del desempeño dando un el 93%, 4 colaboradores indican que no dando un 7%.

Pregunta 2. ¿Cree usted que una evaluación de desempeño es importante para la institución?

Tabla 9

Pregunta 2		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	57	95%
No	3	5%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin



Figura: 8
Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados: Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 57 respondieron que si conocen la importancia de una evaluación del desempeño dando un 95%, 5 colaboradores indican que no dando un 7%.

Pregunta 3. ¿Le han realizado alguna vez una evaluación de desempeño en la institución?

Tabla 10

Pregunta 3		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	46	77%
No	14	23%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin



Figura: 9

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 46 respondieron que si les han realizado una evaluación del desempeño en la institución dando un 77%, 14 colaboradores indican que no dando un 23%.

Pregunta 4. ¿Le gustaría que su empresa cuente con una guía de evaluación de desempeño?

Tabla 11

Pregunta 4		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	56	77%
No	4	23%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin



Figura: 10

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 56 respondieron que si les gustaría que cuenten con una nueva evaluación del desempeño dando un 77%, 4 colaboradores indican que no dando un 23%.

Pregunta 5. ¿Piensa usted que la evaluación de desempeño da beneficios a la institución?

Tabla 12

Pregunta 5		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	57	95%
No	3	5%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

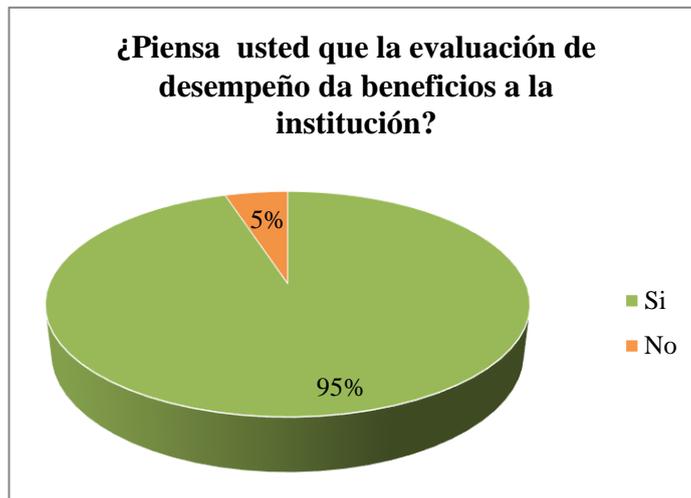


Figura: 11

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 57 respondieron que si da beneficios la evaluación del desempeño laboral dando un 95%, 5 colaboradores indican que no dando un 7%.

Pregunta 6. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa?

Tabla 13

Pregunta 6		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	40	67%
No	20	33%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin



Figura: 12

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 40 respondieron que si sirve para dirigir y controlar al personal la evaluación del desempeño dando un 67%, 20 colaboradores indican que no dando un 33%.

Pregunta 7. ¿Considera usted que para cumplir con los objetivos de la institución depende de la evaluación de desempeño?

Tabla 14

Pregunta 7		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	49	82%
No	11	18%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

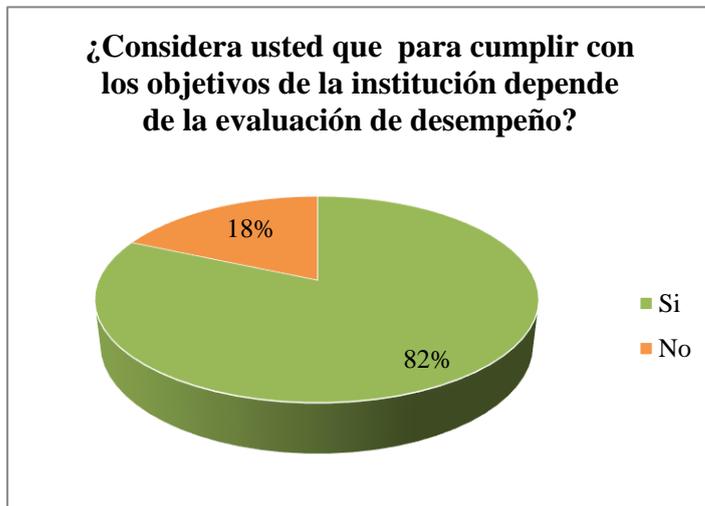


Figura: 13

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 49 respondieron que si depende de una evaluación del desempeño para cumplir con los objetivos de la institución dando un 82%, 11 colaboradores indican que no dando un 18%.

Pregunta 8. ¿Se reconocen y motivan el desempeño eficiente de los colaboradores?

Tabla 15

Pregunta 8		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	44	73%
No	16	27%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin



Figura: 14

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 44 respondieron que si se reconocen y motivan el desempeño eficiente de los colaboradores dando un 73%, 16 colaboradores indican que no dando un 27%.

Pregunta 9. ¿Usted ha ascendido de puesto en la institución?

Tabla 16

Pregunta 9		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	20	33%
No	40	67%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

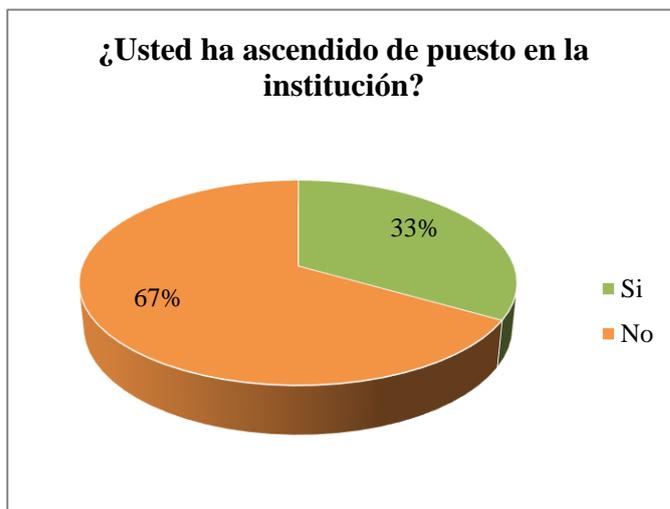


Figura: 15

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 20 respondieron que si han ascendido de puesto en la institución dando un 33%, 40 colaboradores indican que no dando un 67%.

Pregunta 10. ¿Conoce las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña?

Tabla 17

Pregunta 10		
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Si	55	92%
No	5	8%
Total	60	100%

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

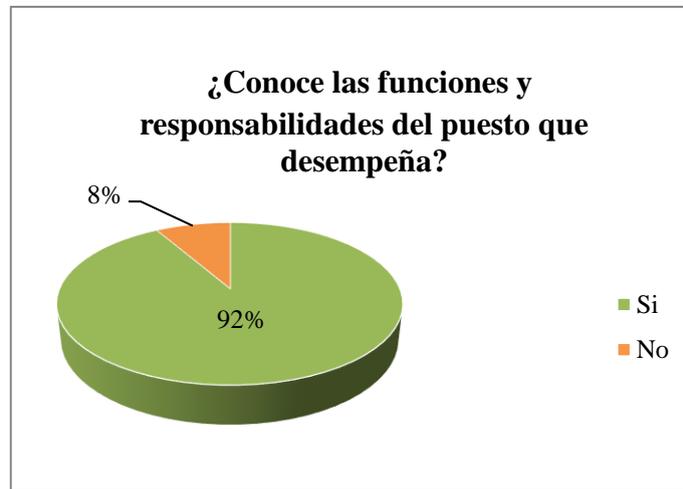


Figura: 16

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

Análisis de resultados

De acuerdo a la pregunta se obtienen los siguientes resultados:

Se realizó la encuesta a 60 colaboradores de los cuales 55 respondieron que si saben cuáles son sus funciones y responsabilidades en el puesto que desempeñan dando un 92%, 5 colaboradores indican que no dando un 8%.

5.02.08. Importancia de la encuesta

Conforme a los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada a los 60 colaboradores que laboran en la Administración Zonal Caldearon, ubicada en ubicada en la Av. Giovanni Calles No. 976 y Padre Luis Vacarí, sector Carapungo, de la ciudad de Quito.

La encuesta consta de 10 preguntas, la pregunta 5; ¿Piensa usted que la evaluación de desempeño da beneficios a la institución? la tendencia es positiva porque si da un 95% que se encuentra de acuerdo ya que identifican que la evaluación de del desempeño es importante para la institución y de esta manera mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores.

5.03 Portada de la propuesta



INDICE DE GUÍA

Portada de la propuesta	63
Indice de la guía	64
5.03.01 Presentación	65
5.03.02 Alcance.....	66
5.03.03 Base legal	67
5.03.04 ¿Qué es la evaluación de desempeño?	68
5.03.05 Normas generales	69
5.03.06 Pasos para ejecutar las evaluaciones de desempeño	70
5.03.07 Factores que generalmente se evalúan	Error! Bookmark not defined.
5.03.08 Escala de valoración	71
5.03.09 Responsabilidades en la evaluación del desempeño	72
5.03.10 Tips antes de empezar a evaluar.....	72
5.03.11 Para que sirve la evaluación de desempeño	73
5.03.12 Beneficios para de la evaluacion del desempeño.....	73
5.03.13 Formato para evaluación del desempeño Administrativo.....	75
5.03.01 Formato para evaluación del desempeño	79

5.03.01 Presentación

La presente guía de evaluación de desempeño, está dirigido a los colaboradores, tanto Directivos, Administrativos y Operativos de la Administración Zonal Calderón, con la finalidad primordial de medir el nivel competitivo de los colaboradores en la institución.

El objetivo de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la institución.

Ya que siempre están encaminados a facilitar los esfuerzos de la comunidad en planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios, que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales.

5.03.02 Alcance

La presente Guía de Evaluación de Desempeño Laboral está dirigido para todos los servidores municipales de la Administración Zonal Calderón, este sistema trata de facilitar el trabajo de los departamentos tanto administrativo como operativo ya que permite crear un tipo de comunicación y retroalimentación entre todos los colaboradores incluido los jefes de altos mandos.

El propósito de la guía es buscar con la aplicación de esta evaluación es el mejoramiento del desempeño de los colaboradores, para la toma de decisiones administrativas.

5.03.03 Base legal

Mediante el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) en el capítulo VI del Subsistema De Evaluación Del Desempeño tenemos los siguientes artículos:

- **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.
- **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 fundamentada mente, 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.

- **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, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

5.03.04 ¿Qué es la evaluación de desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se determinan problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Coello, 2019)

5.03.05 Normas generales

- **RR.HH:** El departamento de Recursos Humanos y por cada jefe de área serán el ente de supervisor en la ejecución y seguimiento de todos los procesos de la evaluación del desempeño.
- **Sujetos a la evaluación del desempeño laboral:** Todos los funcionarios estarán sujetos al sistema de la evolución de forma obligatoria a todo el personal de la institución, a excepción del Administradora y aquel personal que tenga menos de tres meses de laborar en la institución.
- **Período a evaluar:** Debe realizarse cada año laboral, el funcionario debe haber estado laborando en la misma unidad de trabajo.
- **Lugar:** La aplicación de la evaluación del desempeño se realizara en las instalaciones de la institución y en su puesto de trabajo, con el objetivo de facilitar dicha evolución.
- **Calificación:** Una vez realizada la sumatoria total de cada indicador, deberá indicarse la calificación total obtenida por el funcionario.
- **Resultados:** La unidad de recursos humanos, procesara la información definitiva, tabulando y analizando los datos obtenidos, para elaborar el informe definitivo de resultados, que contendrá los resultados del desempeño de manera individual, colectiva (por unidad de trabajo), e institucional, con sus respectivas especificaciones y recomendaciones a tomar en cuenta.

5.03.06 Pasos para ejecutar las evaluaciones de desempeño

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implementar la evaluación del desempeño, deben ser:

- El departamento de recursos humanos debe entregar a cada jefe inmediato el formulario correspondiente, los completan y se lo entregan para las respectivas tabulaciones.
- Tipo de evaluación, de acuerdo al puesto que desempeña su trabajo ya sea (administrativo u operativo).
- Los datos e identificación, como el nombre completo de la persona evaluada, número de cédula, puesto y a la unidad donde labora el funcionario al que se evalúa.
- El colaborador debe firmar y fecha en que se realiza la evaluación.
- Por último debe entregar a su jefe de unidad, el deberá entregar a la departamento de recursos humanos para su respectiva tabulación.

5.03.07 Factores que generalmente se evalúan

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, por lo general estos factores son los siguientes:

- **Competencias funcionales:** corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo, se divide en indicadores que da como resultado un 40%.

- **Competencias organizacionales:** cualifica y caracteriza a todas las personas de la organización, basadas fundamentalmente en el elemento del ser. Se divide en diferentes indicadores como orientación al colaborador, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación etc. Dando un resultado del 50%.
- **Seguridad en el área de trabajo:** es el conjunto de técnicas y medidas que tienen como resultado eliminar o disminuir el riesgo de que se produzca, se divide en indicadores que da como resultado el 10%.

5.03.08 Escala de valoración

La escala de valoración es la siguiente:

- **Excelente:** Desempeño que excede las expectativas evaluadas y produce resultados esperados, son los mejores.
- **Muy Bueno:** Desempeño que cumple con las expectativas esperadas, tienen las experiencias y conocimientos para ejecutar las funciones de su puesto.
- **Satisfactorio:** Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas.
- **Insuficiente:** No cumple con los requisitos de desempeño. Requiere de un plan de acción de su jefe inmediato y seguimiento.

Excelente ➔ Entre 95 y 100 de los puntos de la escala.

Muy Bueno ➔ Entre 85 y 94 de los puntos de la escala.

Satisfactorio ➔ Entre 75 y 84 de los puntos de la escala.

Insuficiente ➔ Entre 65 y 74 de los puntos de la escala.

5.03.09 Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

- **El área de recursos humanos:** En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.
- **El Jefe:** El jefe inmediato de cada área evalúa el desempeño del personal, con asesoría de administrar a las personas, y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema.
- **La Propia Persona:** En las organizaciones más democrática, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. En este caso la persona será evaluada.

(Chiavenato, 2007)

5.03.10 Tips antes de empezar hacer la evaluación de desempeño

- Relajarse
- Ser honesto al momento de contestar las preguntas
- Contestar todos los espacios que la evaluación indica
- Seguir los pasos tal y como dispone la guía

5.03.11 Para qué sirve la evaluación el desempeño

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación. La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Aumentar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral. (Ágora, 2007)

5.03.12 Beneficios de la evaluación de desempeño

Idalberto Chiavenato plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Chiavenato, 2007)

5.03.12.01 Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño. (Chiavenato, 2007)

5.03.12.02 Beneficios para el colaborador

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Comprende cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. (Chiavenato, 2007)

5.03.12.03 Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los colaboradores que necesitan capacitarse y perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados crecimiento y desarrollo personal productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007)

5.03.13 Formato para evaluación del desempeño Administrativo

 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
ADMINISTRATIVO					
I. Datos Informativos					
Nombre:		Fecha de Evaluación:			
Cédula:		Cédula:			
Puesto:		Nombre del Evaluador:			
Unidad:		Unidad:			
II. Instrucciones					
* Lea detenidamente la definición de cada indicador					
* Marque con una X la calificación que mejor lo describa					
III. Nivel de Evaluación					
4.- Excelente	Desempeño que excede las expectativas evaluadas y produce resultados esperados, son los mejores.				
3.- Muy Bueno	Desempeño que cumple con las expectativas esperadas, tienen las experiencias y conocimientos para ejecutar las funciones de su puesto.				
2.- Satisfactorio	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas.				
1.- Insuficiente	No cumple con los requisitos de desempeño. Requiere de un plan de acción de su jefe inmediato y seguimiento.				
1. Competencias funcionales (40%)		Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Insuficiente
1.- Dirige, motiva y direcciona al equipo de trabajo para el de logro de sus objetivos.					
2.- Organiza bien su trabajo, se preocupa por los asuntos de su equipo de trabajo.					

3.- Capacidad para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos.				
4.- Realiza acciones concretas para desarrollar su equipo de trabajo y se esfuerza para asegurar la calidad de su trabajo.				
5.- Asume con entusiasmo el liderazgo de los procesos de cambio que requiere la organización.				
6.- Buen nivel de conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos que le permitan realizar su trabajo eficientemente.				
7.- Se muestra profesional, respetuoso y amable en el trabajo.				
Subtotal _____				
2. Competencias Organizacionales (50%)				
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Insuficiente
Orientación al colaborador				
1.- Brinda una adecuada orientación delegando eficientemente las funciones o tareas a sus compañeros.				
2.- Demuestra interés en identificar las necesidades de sus compañeros de trabajo.				
Trabajo en equipo				
3.- Cooperar efectivamente con sus compañeros de trabajo, ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.				
4.- Promueve el trabajo en equipo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
Relaciones Interpersonales y Comunicación				
5.- Se interesa en mantener relaciones cordiales con personas que intervienen en el desarrollo de los procesos con la finalidad de conseguir los objetivos.				
6.- Mantener una comunicación clara, sincera y efectiva, lo es primordial saber escuchar a los demás.				
Compromiso				
7.- Demuestra compromiso con las metas y objetivos de la organización y de su área de trabajo.				

8.- Responde por las consecuencias de sus actos y se preocupa por los asuntos de la organización.							
Organización y Planificación de Trabajo							
9.- Trabaja de forma organizada, identifica problemas y reacciona rápidamente ante las dificultades.							
Solución de Problemas							
10.- Tiene la gran capacidad para resolver problemas de la organización.							
Mejoramiento de Procesos							
11.- Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de la institución.							
Orientación a Resultado							
12.- Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados, se esmera por conseguirlos e informarlos.							
Manejo de conflictos							
13.- Se adapta y mantiene control ante situación nuevas, cambios en planes de trabajo o instrucciones, escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.							
Confidencialidad							
14.- Grado de discreción y responsabilidad por la protección del cargo. Se mide por el nivel de acceso y divulgación de la información que se maneja.							
Subtotal _____							
3. Seguridad en el área de trabajo (10%)				Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Insuficiente
15.- Cumple con los procedimientos, con el cuidado y custodia del equipo asignado a sus funciones.							
16.- Cumple con mantener la postura adecuada al momento de realizar su trabajo							
17.- Cumple con el orden, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas.							
Subtotal _____							
Evaluación General							

Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas, para obtener los resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por el peso asignado. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación.

Sección	Total de puntos	%	Puntos
1.- Competencia funcionales		40%	
2.- Competencia organizacionales		50%	
3.- Seguridad en el área de trabajo		10%	
Total de puntos			
FORTALEZAS			
Mencione los factores positivos en el rendimiento de la persona calificada			
DEBILIDADES			
Mencione los factores negativos en el rendimiento de la persona calificada			
Comentarios del Evaluador			
FECHA ____/____/____	FIRMA _____		
Comentarios Trabajador Evaluado			
FECHA ____/____/____	FIRMA _____		

5.03.14 Formato para evaluación del desempeño Operativo

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
OPERATIVO			
I. Datos Informativos			
Nombre:		Fecha de Evaluación:	
Cédula:		Cédula:	
Puesto:		Nombre del Evaluador:	
Unidad:		Unidad:	
II. Instrucciones			
* Lea detenidamente la definición de cada indicador			
* Marque con una X la calificación que mejor lo describa			
III. Nivel de Evaluación			
4.- Excelente	Desempeño que excede las expectativas evaluadas y produce resultados esperados, son los mejores.		
3.- Muy Bueno	Desempeño que cumple con las expectativas esperadas, tienen las experiencias y conocimientos para ejecutar las funciones de su puesto.		
2.- Satisfactorio	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas.		
1.- Insuficiente	No cumple con los requisitos de desempeño. Requiere de un plan de acción de su jefe inmediato y seguimiento.		

1. Competencias funcionales (40%)	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Insuficiente
1.- Domina las técnicas y prácticas las funciones esenciales del puesto.				
2.- Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas para desempeñar su trabajo.				
3.- Domina los procesos u operaciones de sus área de trabajo, cumple con los objetivos, metas y normas (asistencia, puntualidad, uso de horario de trabajo).				
4.- Completa sus tareas de forma eficiente, busca nuevas asignaciones				
5.- Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y en las áreas de trabajo que sirve.				
6.- Volumen de trabajo realizado en función de las actividades y responsabilidades del cargo.				
7.- Precisión del trabajo realizado en cuanto al tiempo, confiabilidad de los resultados obtenidos.				
Subtotal _____				
2. Competencias Organizacionales (50%)	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Insuficiente
Orientación al colaborador				
1.- Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia o buscando aprobación y canales de solución.				
2.- Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos, superando expectativas compañeros de trabajo.				
Trabajo en equipo				
3.- Cumple con los procedimientos asociados a sus tareas o funciones				
4.- Trabaja fluidamente con supervisores, Tiene una actitud positiva y proactiva.				

Relaciones Interpersonales y Comunicación							
5.- Hábil para establecer y mantener relaciones con superiores, compañeros, personas en general y para exponer clara y precisa las ideas y transmitir información.							
6.- Redacta memos, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de error.							
Compromiso							
7.- Trabaja sin necesidad de supervisión.							
8.- Conoce la misión de su trabajo y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.							
Organización y Planificación de Trabajo							
9.- Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades, anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.							
Solución de Problemas							
10.-Capacidad de responder oportunamente ante situaciones previstas o imprevistas, decidiendo en forma rápida, efectiva y responsable.							
Mejoramiento de Procesos							
11.- Mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos.							
Orientación a Resultado							
12.- Termina su trabajo oportunamente y cumple con las funciones que se le encomienda							
Manejo de conflictos							
13.- Mantiene una actitud abierta para encontrar soluciones creativas.							
Confidencialidad							
14.- Se caracteriza por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones.							
Subtotal _____							
3. Seguridad en el área de trabajo (10%)				Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Insuficiente
15.- Cumple con los procedimientos, con el cuidado y custodia del equipo asignado a sus funciones.							

16.- Cumple con mantener la postura adecuada al momento de realizar su trabajo.				
17.- Cumple con el orden, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas.				
Subtotal _____				
Evaluación General				
<p>Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas, para obtener los resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por el peso asignado. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación.</p>				
Sección	Total de puntos	%	Puntos	
1.- Competencia funcionales		40%		
2.- Competencia organizacionales		50%		
3.- Seguridad en el área de trabajo		10%		
Total de puntos				
FORTALEZAS				
Mencione los factores positivos en el rendimiento de la persona calificada				
DEBILIDADES				
Mencione los factores negativos en el rendimiento de la persona calificada				
Comentarios del Evaluador				
FECHA ____/____/____		FIRMA _____		

Comentarios Trabajador Evaluado	
FECHA ____/____/____	FIRMA _____

CAPITULO VI

6. Aspectos administrativos

6.01. Recursos

6.01.01. Recursos Humanos

Los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

(Significados, 2019)

6.01.02. Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos son aquellos medios que utilizan la tecnología para que se pueda llevar a cabo el propósito que se desea. Estos pueden ser físicos, también conocidos como tangibles, y los que son invisibles, conocidos como intangibles o transversales. (Anónimo, 2017)

6.01.03. Recursos Materiales

Los recursos materiales son aquellos medios físicos y tangibles que permiten lograr determinado objetivo planteado por una persona, empresa u organización.

(Anónimo, 2017)

6.01.04 Recursos humanos

- Responsable del proyecto
- Tutor del proyecto
- Lector del proyecto
- Colaboradores: 60 personas
- Jefe de Recursos Humanos

6.01.05 Recursos tecnológicos

- Computadora
- Flash memory
- Infocus
- Parlantes
- Cámara celular

6.01.06 Recursos materiales

- Resma de papel bond

- Esferos
- Copias
- Anillados

6.02 Presupuesto

Tabla 18 Presupuesto

Presupuesto				
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.	Computadora	1	\$150,00	\$150,00
2.	flash memory	1	\$8,50	\$8,50
3.	Cámara del celular	1	\$300,00	\$300,00
4.	Impresiones	200	\$0,05	\$10,00
5.	Anillado	1	\$2,50	\$2,50
de la propuesta				
6.	Resma de papel bon	2	\$3,50	\$7
7.	Internet Netlife	6 meses	\$30,00	\$30,00
8.	Copias	200	\$0,05	\$10,00
9.	Cuaderno de 60 hojas	1	\$1,00	\$1,00
10.	Movilización	6 meses	\$0,60	\$72,00

11.	Esferos	2	\$0,45	\$0,90
12.	CD	1	\$2,00	\$2,00
13.	Empastado	1	\$10,00	\$10,00
TOTAL			\$508,65	\$603,90

Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Pamela Sanmartin

6.03 Cronograma

Tabla 19 Cronograma

Mes	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semanas																				
Actividades																				
CAPÍTULO I Antecedentes																				
Contexto																				
Macro																				
Meso																				
Micro																				
Justificación																				
Definición del problema central "																				
MATRIZ T"																				
CAPÍTULO II Análisis de																				
Involucrados																				
Mapeo de involucrados																				
Matriz de análisis de involucrados																				

CAPITULO VII

7. Conclusiones y recomendaciones

7.01 Conclusiones

- 1) Se concluye que, con la elaboración de la guía de evaluación de desempeño es fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño deseado del talento humano de nuestra organización para lograr la misión y visión de esta.
- 2) Se pudo deducir que la evaluación de desempeño beneficiarán a los colaboradores y a la organización, generando un mejor desenvolviendo en sus funciones o tareas.
- 3) Dentro de la Administración Zonal Calderón debe existir la integración de los trabajadores a la organización, potencialidades, motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- 4) Se determina que la Evaluación del desempeño permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos personales y de la institución.

7.02 Recomendaciones

- 1) Se recomienda que se implemente la guía de evaluación de desempeño para incrementar la productividad de los servidores públicos.
- 2) De igual forma es importante que exista liderazgo y compromiso de todas las áreas de la entidad para cumplir con la guía para cumplir con los objetivos de la institución.
- 3) Generar conciencia sobre el rendimiento de los servidores públicos, tratando de eliminar el bajo desempeño, ayudando a mejorar la calidad de trabajo de cada uno de los funcionarios mediante la evaluación, para observar cambios en el desempeño y en el entorno laboral.
- 4) Implementar la evaluación de desempeño, ya que se podrá evaluar el rendimiento de los servidores públicos y controlar las funciones y tareas que realizan.

Bibliografía

Ágora Social, (2007). Para qué sirve la evaluación del desempeño.

Recuperado el 03 de marzo de 2020:

file:///C:/Users/DAVID/Downloads/U2_08_Que_es_y_para_que_si
rve_evaluacion_desempeno.pdf

Alfaro Melida, (2012). Concepto de las técnicas de una evaluación del

desempeño. Recuperado el 20 de febrero de 2020:

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf

Anónimo, (20 de junio de 2012). Concepto de tipos de una guía.

Recuperado el 18 de febrero de 2020:

<https://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Guias/4598317.html><https://enciclopediaeconomica.com/recursos-materiales/>

Anónimo, (2014). Concepto de que es una encuesta. Recuperado el 25 de

febrero de 2020: <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>

Anónimo, (2017). Concepto de recursos materiales. Recuperado el 06 de

marzo de 2020: <https://enciclopediaeconomica.com/recursos-materiales/>

Anónimo, (2017). Concepto de recursos tecnológicos. Recuperado el 06 de marzo de 2020: <https://enciclopediaeconomica.com/recursos-tecnologicos/>

Anónimo, (15 de mayo de 2017). Tipos de evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 21 de febrero de 2020: <https://es.eadbox.com/evaluacion-de-desempeno-modelos/>

Ayala Fanny, (2013). Definición de la evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 19 de febrero de 2020: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3722/1/T1313-MDTH-Ayala-Aplicacion.pdf>

Bermeo José, (13 de abril de 2013). Definición de la investigación de campo. Recuperado el 22 de febrero de 2020: https://www.ecotec.edu.ec/documentacion/investigaciones/docentes_y_directivos/articulos/4955_Fcevallos_00009.pdf

Bonnefoy Cristóbal, & Armijos Marielena, (01 de 11 de 2005). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Economía y social-ILPES. Recuperado el 17 de noviembre de 2019: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_ess.pdf

Calderón Yaneth, (2014). Propósito de la evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 06 de marzo de 2020:

<https://gerentes7716.wordpress.com/la-evaluacion/fines-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Canelón Adrinelio, (2019). Concepto de que es una guía. Recuperado el 14 de enero de 2020: <https://www.lifeder.com/que-es-una-guia-de-estudio/>

Chiavenato, (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Parte IV– Que es la evaluación del desempeño:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chiavenato, (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Parte IV– Las siete claves del desempeño:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Coello Claudio, (2019). Que es la evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 01 de marzo de 2020:
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

Betancourt Diego, (12 de enero de 2017). Concepto de la matriz de análisis de alternativas. Recuperado el 19 de noviembre de 2019:
<https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/>

Hrider, (2018). Pasos para realizar una evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 15 de enero de 2020: <https://>

<https://www.hrider.net/cms/blog/4701/1/como-hacer-una-evaluacion-del-desempeno.html>

Iturralde Irene, (2011). Concepto de la importancia de la evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 15 de enero de 2020:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Ingenio Empresa, (17 de febrero de 2017). Concepto de la matriz de análisis de involucrados. Recuperado el 22 de noviembre de 2019:

<https://ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/>

Méndez David, (24 de Julio del 2019). Definición de investigación

desarrollo e innovación. Recuperado el 22 de febrero de 2020:

<https://www.economiasimple.net/glosario/idi>

Pacheco Josefina, (05 de mayo 2019). Concepto del árbol de problemas.

Recuperado el 10 de diciembre de 2019:

<https://www.webyempresas.com/arbol-de-problemas/>

Reina Luis (01 de Julio de 2012). Guía de Calderón. Recuperado el 18 de febrero de 2019: [https://www.quito-](https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/guiacalderonweb.pdf)

[turismo.gob.ec/descargas/guiacalderonweb.pdf](https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/guiacalderonweb.pdf)

Sierra Gloria, & López Santiago, (2010-2012). Evaluación del desempeño en el sector colombiano. Recuperado el 17 de noviembre de 2019:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11267/SierraTellezGloria?sequence=1>

Significados (2019). Concepto de Recursos Humanos. Recuperado el 06 de marzo de 2020: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>

SlideShare, (1 de diciembre de 2016). Que es la investigación de campo.

Recuperado el 15 de febrero de 2020:

<https://es.slideshare.net/LuandaParra/tipos-niveles-y-modelos-de-investigacin-69707194>

Tingo Jesús, (19 de mayo de 2016). Definición del árbol de objetivos.

Recuperado el 20 de noviembre de 2019:

<https://proyectoeducativotingo.wordpress.com/2016/05/19/arbore-de-objetivos/>

Vigo Violeta, (01 de noviembre de 2018). Definición de la matriz de identificación del problema central. Recuperado el 20 de noviembre de 2019: <https://www.losandes.org.pe/libros/LIBRO-DISENO-DE-PROYECTOS-ALAC.pdf>

Vizuet Jorge, (2018). Antecedentes de la parroquia Calderón. Recuperado el 15 de febrero de 2020:

<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1855/1/UISRAEL-EC-MASTER-TURIS-378.242-2018-003.pdf>

Wigodski Jacqueline, (14 de julio de 2010). Concepto de población y muestra. Recuperado el 01 de marzo de 2020:

<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

ANEXOS



Anexo 1 Jefa de Recursos Humanos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pamela Sanmartin



Anexo 2 Instalaciones de la Administración Zonal Calderón

Fuente: Investigación Propia

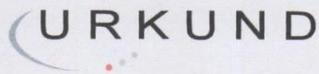
Elaborado por: Pamela Sanmartin

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA									
BITACORA PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE TULACIÓN									
NOMBRE TUTOR:		FRANCO DELGADO GUIDO MARCELO							
NOMBRE ESTUDIANTE:		SANMARTIN PINZA PAMELA ABIGAIL							
CARRERA:		ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL							
TEMA DE TITULACIÓN:		DISEÑAR UNA GUÍA DE EVALUACIÓN CON EL FIN DE MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN (AZCA) DEL MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO 2019/2020.							
IMPRESIÓN REPORTE:		Quito, 21 de Julio del 2020 21:47:10							
TIPO REPORTE:		ACUMULATIVO							
ESTADO FINAL/OBSERVACIÓN:		PROYECTO ACTIVO / NO GRADUADO /							
MODALIDAD:		INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION			PERIODO:		OCT 2019_MAR 2020		
NO.	CODIGO	FECHA TUTORIA	TIPO ASESORIA	HORA INICIO	TEMA TRATADO	HORA FIN	HORAS	OBSERVACION	ESTADO SC
1	209770	2019-10-14	INSITU	2019-10-14 18:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-10-14 20:00:00	2.00	REVISIONES CONTEXTOS MICRO, MESO Y MACRO	PROCESADO
2	211917	2019-10-26	AUTONOMA	2019-10-26 08:20:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-10-26 18:20:00	10.00	SE DESARROLLA EL CONTEXTO MICRO, MESO Y MACRO	PROCESADO
3	211920	2019-10-20	AUTONOMA	2019-10-20 08:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-10-20 18:00:00	10.00	DESARROLLO DE LOS ANTECEDENTES	PROCESADO
4	209771	2019-10-21	INSITU	2019-10-21 18:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-10-21 19:00:00	1.00	CORRECCIONES DE LA JUSTIFICACIÓN	PROCESADO
5	211921	2019-10-27	AUTONOMA	2019-10-27 08:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-10-27 18:00:00	10.00	APLICACIÓN DELA JUSTIFICACIÓN	PROCESADO
6	209773	2019-10-28	INSITU	2019-10-28 18:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-10-28 20:00:00	2.00	REVISIONES DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	PROCESADO
7	211923	2019-11-10	AUTONOMA	2019-11-10 08:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-11-10 18:00:00	10.00	DESARROLLO DE LA DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	PROCESADO
8	209776	2019-11-11	INSITU	2019-11-11 18:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-11-11 19:00:00	1.00	REVISIÓN MAPEO DE INVOLUCRADOS	PROCESADO
9	211924	2019-11-17	AUTONOMA	2019-11-17 08:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-11-17 18:00:00	10.00	MAPEO DE INVOLUCRADOS	PROCESADO
10	209778	2019-11-18	INSITU	2019-11-18 18:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-11-18 20:00:00	2.00	CORRECCIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	PROCESADO
11	211925	2019-11-24	AUTONOMA	2019-11-24 08:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-11-24 18:00:00	10.00	MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	PROCESADO
12	209780	2019-11-25	INSITU	2019-11-25 18:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-11-25 20:00:00	2.00	REVISIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS	PROCESADO
13	211926	2019-12-01	AUTONOMA	2019-12-01 08:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-12-01 18:00:00	10.00	ÁRBOL DE PROBLEMAS	PROCESADO

DISEÑAR UNA GUÍA DE EVALUACIÓN CON EL FIN DE MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN (AZCA) DEL MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO 2019/2020

14	209782	2019-12-02	INSITU	2019-12-02 18:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-02 20:00:00	2.00	CORRECCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS	PROCESADO
15	211927	2019-12-15	AUTONOMA	2019-12-15 08:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-12-15 18:00:00	10.00	ÁRBOL DE OBJETIVOS	PROCESADO
16	209784	2019-12-16	INSITU	2019-12-16 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-12-16 20:00:00	2.00	REVISIÓN DE MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
17	211929	2019-12-22	AUTONOMA	2019-12-22 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-12-22 18:00:00	10.00	MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
18	209785	2019-12-23	INSITU	2019-12-23 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-12-23 20:00:00	2.00	CORRECCIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	PROCESADO
19	211931	2020-01-05	AUTONOMA	2020-01-05 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2020-01-05 18:00:00	10.00	MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	PROCESADO
20	209786	2019-12-23	INSITU	2019-12-23 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-12-23 20:00:00	2.00	REVISIÓN DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS VIRTUAL	PROCESADO
21	211932	2020-01-12	AUTONOMA	2020-01-12 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2020-01-12 18:00:00	10.00	DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	PROCESADO
22	209789	2020-01-06	INSITU	2020-01-06 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-06 20:00:00	2.00	REVISIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO	PROCESADO
23	211934	2020-01-19	AUTONOMA	2020-01-19 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2020-01-19 18:00:00	10.00	MATRIZ DE MARCO LÓGICO	PROCESADO
24	209791	2020-01-13	INSITU	2020-01-13 18:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-01-13 20:00:00	2.00	REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN)	PROCESADO
25	211935	2020-01-26	AUTONOMA	2020-01-26 08:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-01-26 18:00:00	10.00	ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN)	PROCESADO
26	209794	2020-01-20	INSITU	2020-01-20 18:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2020-01-20 20:00:00	2.00	CORRECCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN)	PROCESADO

27	211936	2020-02-02	AUTONOMA	2020-02-02 08:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN)	2020-02-02 18:00:00	10.00	DESCRIPCIÓN (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN)	PROCESADO	
28	209797	2020-01-27	INSITU	2020-01-27 18:00:00	PROPUESTA / FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	2020-01-27 20:00:00	2.00	REVISIÓN DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	PROCESADO	
29	211916	2019-10-19	AUTONOMA	2019-10-19 08:19:00	PROPUESTA / FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	2019-10-19 18:19:00	10.00	SE DESARROLLA LOS ANTECEDENTES	PROCESADO	
30	211937	2020-02-16	AUTONOMA	2020-02-16 08:00:00	PROPUESTA / FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	2020-02-16 18:00:00	10.00	FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	PROCESADO	
31	212309	2020-02-23	AUTONOMA	2020-02-23 08:09:00	PROPUESTA / FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	2020-02-23 18:09:00	10.00	CORRECCIONES PROPUESTA TÉCNICA	PROCESADO	
32	214860	2020-03-03	AUTONOMA	2020-03-03 07:44:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2020-03-03 17:44:00	10.00	PREPARACIÓN DE LOS RECURSOS QUE SE ASIGNARON AL DESARROLLO DE LA TESIS	PROCESADO	
33	214864	2020-03-07	AUTONOMA	2020-03-07 07:46:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2020-03-07 17:46:00	10.00	DESARROLLO DEL PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	PROCESADO	
34	214867	2020-03-09	AUTONOMA	2020-03-09 07:47:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2020-03-09 17:47:00	10.00	ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA Y TESIS	PROCESADO	
35	214870	2020-03-11	INSITU	2020-03-11 17:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2020-03-11 18:00:00	1.00	REVISIÓN DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA ASIGNADOS A LA TESIS	PROCESADO	
36	214878	2020-03-15	AUTONOMA	2020-03-15 07:20:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2020-03-15 17:20:00	10.00	REALIZACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON REVISIONES, CORRECCIONES FINALES DE LA TESIS	PROCESADO	
37	214879	2020-03-17	INSITU	2020-03-17 17:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2020-03-17 19:00:00	2.00	REVISIÓN Y CORRECCIONES DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Y ORIENTACIONES FINALES DE LA TESIS	PROCESADO	
38	214880	2020-03-27	INSITU	2020-03-27 17:24:00	INFORME FINAL DE TUTOR / INFORME FINAL	2020-03-27 18:24:00	1.00	REVISIÓN Y APROBACIÓN FINAL DE LA TESIS PRESENTANDO UN PORCENTAJE DE URKUND DE 5%	PROCESADO	
TOTAL HORAS:							240			
FRANCO DELGADO GUIDO MARCELO			 SANMARTIN PINZA PAMELA ABIGAIL				MENDOZA JARAMILLO FRIKTZIA CATHERINE			
TUTOR			ALUMNO				DELEGADO			
CI: 1709292013			CI: 1753816782				CI: 1709099137		FECHA:	



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Pamela Sanmartin (1).docx (D66769730)
Submitted: 3/28/2020 1:09:00 AM
Submitted By: pamesanmatin_05@hotmail.com
Significance: 5 %

Sources included in the report:

karina peña revision.docx (D51368113)
URKUND.pdf (D57538715)
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
<https://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/5001/1/28-RHP-18-19-1723484885.pdf>
<https://docplayer.es/95716918-Carrera-de-administracion-en-recursos-humanos-personal.html>

Instances where selected sources appear:

12