



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado o Investigación

Trabajo de Titulación para opción al título de Magister en:
Administración Pública con mención en Desarrollo
Institucional Gobernabilidad Innovadora en la Gestión

Tema:
Análisis del Desempeño laboral para el fortalecimiento de la
gestión institucional en entidad de control ecuatoriano, 2021

Autora:
Lcda. Rina Tatiana Vega Ron

Director de tesis:
MSc. Omar Orbe

Noviembre 2022
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, **Rina Tatiana Vega Ron**, declaro ser autora de la presente Tesis de Posgrado de Maestría en Administración Pública con mención en Desarrollo Institucional Gobernabilidad Innovadora en la Gestión, titulada “**Análisis del Desempeño laboral para el fortalecimiento de la gestión institucional en entidad de control ecuatoriano, 2021**”, expongo también que el material escrito por otros autores está debidamente referenciado en el texto y entrego el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Rina Tatiana Vega Ron

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, mis padres y esposo, por ser quienes han caminado conmigo y me brindaron todo su apoyo para finalizar con éxito mi proceso de posgrado.

A mi tía, Abg. Marta Vega Ledesma, quien compartió los momentos más significativos de mi vida. Lamento profundamente su partida, sé que desde el cielo está feliz celebrando. Querida tía, este logro también es suyo.

Tatiana Vega

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, junto con sus docentes quienes guiaron mi formación de cuarto nivel, con nuevos aprendizajes y con el que puedo desenvolverme en lo profesional.

Agradezco a todas las personas que formaron parte de este trabajo, con sus ideas, orientaciones y apoyo. Todo siempre fue bienvenido.

Tatiana Vega

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo el analizar el desempeño laboral durante el 2021 de una entidad de control en la ciudad de Guayaquil para el fortalecimiento de la gestión institucional. La metodología fue de tipo descriptivo, exploratorio, de enfoque mixto y el método fue histórico-lógico y empírico. La población considerada fueron 31 personas de la entidad de control que conforma el área administrativa, siendo 25 servidores administrativos y 6 responsables de área. Se aplicaron tres técnicas de investigación que fueron la entrevista para los responsables de área, encuesta para los servidores administrativos y la ficha de observación a las actividades de cumplimiento con el desempeño laboral. Los resultados demostraron que el desempeño laboral es fundamental para que la entidad de control se vea beneficiada en su gestión institucional y esto a su vez en el fortalecimiento de la organización. También reflejaron que los servidores aún tienen problemas en la ejecución adecuada de sus actividades y que repercuten en metas para la organización y mejora individual de su gestión de trabajo. Durante su gestión en formato híbrido, los empleados no lograron demostrar o mejorar sus destrezas en sus funciones, por las limitaciones del trabajo en casa. Se concluye que los empleados deben mejorar su desempeño laboral, por medio de estrategias de fortalecimiento institucional para que la entidad de control efectúe su gestión de mejor forma.

Palabras clave: Administración pública, desempeño laboral, Fortalecimiento de la gestión institucional, modalidad de trabajo híbrida.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the work performance during 2021 of a control entity in the city of Guayaquil for the strengthening of institutional management. The methodology was descriptive, exploratory, with a mixed approach and the method was historical-logical and empirical. The population considered was 31 people from the control entity that makes up the administrative area, with 25 administrative servers and 6 area managers. Three research techniques were apply, which were the interview for those responsible for the area, a survey for the administrative servers and the observation sheet for the activities of compliance with work performance. The results show that job performance is essential for the control entity to benefit from its institutional management and this in turn in strengthening the organization. They also reflected that the servers still have problems in the proper execution of their activities and that they affect goals for the organization and individual improvement of their work management. During their management in a hybrid format, the employees were unable to demonstrate or improve their skills in their functions, due to the limitations of working at home. It was conclude that employees must improve their work performance, through institutional strengthening strategies so that the control entity can carry out its management in a better way.

Keywords: Public administration, work performance, strengthening of institutional management, hybrid work modality.

INDICE

PORTADA	i
DECLARACIÓN EXPRESA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
INDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.	4
1.2.1 Formulación del problema.....	5
1.2.2 Sistematización del problema.....	6
1.3 Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación del proyecto.....	6
1.5 Marco de referencia.....	7
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	20
2.1 Tipo de Diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	20
2.2 Métodos de investigación	21
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	21
2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	23

2.5 Tratamiento de la Información	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
3.1. Análisis de situación actual.....	25
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	27
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	30
3.3.1. Resultados de análisis de las entrevistas.....	30
3.3.2. Resultados de evaluación de desempeño por encuesta	35
3.3.3. Resultados de observación	44
3.3.4. Discusión	45
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio	21
Tabla 2. Operacionalización de las variables del tema de estudio	22
Tabla 3. Resultados de las entrevistas a los encargados del área de la entidad de control.....	30
Tabla 4 Género de los evaluados	35
Tabla 5 Edad de los evaluados	36
Tabla 6 Indicadores de gestión del puesto.....	37
Tabla 7 Niveles de conocimientos de los evaluados	38
Tabla 8 Competencias técnicas del puesto	39
Tabla 9 Competencias universales	40
Tabla 10 Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.....	41
Tabla 11 Quejas del ciudadano	42
Tabla 12 Resultado final de la evaluación de desempeño	43
Tabla 13. Resultados de ficha de observación.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género de los evaluados	35
Figura 2 Edad de los evaluados.....	36
Figura 3 Indicadores de gestión del puesto	37
Figura 4 Niveles de conocimientos de los evaluados.....	38
Figura 5 Competencias técnicas del puesto	39
Figura 6 Competencias universales	40
Figura 7 Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	41
Figura 8 Quejas del ciudadano	42
Figura 9 Resultado final de la evaluación de desempeño	43

INTRODUCCION

El fortalecimiento institucional en una institución pública es muy importante, dado que se debe buscar la mejora de la eficiencia y la eficacia, principalmente a nivel organizacional de forma integral. Se involucra en el hecho de que la entidad debe procurar la optimización de sus procesos y que estos influyan en un mejor desempeño laboral por parte de sus servidores, al contar con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades de manera eficiente.

Hay que comprender que el desempeño laboral es considerado como “el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización” (Toala y otros, 2017, pág. 48). Esto quiere decir que el contar con empleados ejecutando de manera eficiente sus actividades y se genere un óptimo desempeño laboral, se pueden avizorar resultados hacia la organización.

Por otro lado, el fortalecimiento institucional es considerado como el resultado de diferentes acciones que de manera implícita y explícita enfocada en tres planos que son el proyecto, organización y los recursos para generar una apropiación colectiva positiva (Egaña, 2015).

La investigación está orientada a analizar el desempeño laboral de los departamentos administrativos de una entidad de control en la ciudad de Guayaquil durante el año 2021, centrándose en la idea de promover el fortalecimiento institucional y que se desarrollen nuevas ideas en el entorno interno luego de un cambio en las actividades con una modalidad mixta (presencial y teletrabajo) y que esto se evidencie en resultados positivos hacia la atención al usuario. Con el desempeño laboral de los trabajadores se puede conocer sus limitaciones y facilidades y actuar sobre ello, en donde los indicadores de eficiencia sean mucho más positivos a largo plazo.

Es por esta razón, que el trabajo de investigación se compone de los siguientes apartados:

Capítulo I, donde se encuentra la explicación del marco teórico conceptual, con el desarrollo de los antecedentes derivado de las investigaciones previos sobre el fortalecimiento institucional y el desempeño laboral, seguido por la problemática de la investigación, su formulación y sistematización. Además, se expone el objetivo general y los específicos con el que se busca profundizar el tema, la justificación o importancias y la elaboración del marco de referencia con los distintos conceptos sobre el presente estudio.

Luego se describe el capítulo II, que refiere al marco metodológico por medio del tipo, diseño, alcance y enfoque de la investigación que este caso es descriptivo, exploratorio y mixto (cuali-cuantitativo). Los métodos de investigación usados como el histórico-lógico y la población participante que es el personal administrativo de la entidad de control en la ciudad de Guayaquil y la muestra de 31 colaboradores. Se utilizó como técnicas a la evaluación de desempeño para la encuesta, guía de preguntas para entrevista y características observables para la ficha de observación.

En el capítulo III, se describen los resultados y discusión del proceso de investigación de campo, donde inicialmente se ejecutaron las entrevistas a los responsables de cada área administrativa y la observación se la realizó por departamento, con la finalidad de determinar las falencias actuales sobre el desempeño laboral y lo que se debe mejorar. Se finaliza este capítulo con la discusión de los resultados de las tres técnicas usadas.

La investigación en su descripción final está lo referente a las conclusiones y en las recomendaciones se disponen de posibles estrategias para alcanzar el fortalecimiento institucional por medio de una mejora de desempeño laboral.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

La investigación realizada por Ostos (2018), tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ambo 2018. El tipo de estudio fue no experimental con el diseño correlacional transversal, con un total n de 34 trabajadores y la muestra censal fue del 100% de la población por ser pequeña. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento fueron los cuestionarios; para obtener la confiabilidad se utilizó la estadística de Alfa de Cronbach siendo 0.728 y 0.815 respectivamente. Se usó la estadística descriptiva e inferencial. Como resultado final se concluyó que sí existe relación entre gestión institucional y el desempeño laboral, siendo la relación muy fuerte y positiva de 0.833 según la prueba de Spearman. Asimismo, en la prueba de hipótesis, los resultados indicaron que el signo bilateral $p = 0,000 < \alpha = 0,01$; permitiendo rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna (H_1) con nivel de significancia del 1%.

Por otra parte, está la investigación de Gruezo (2017) que tuvo como objetivo analizar el desempeño laboral de los servidores públicos del municipio de Rioverde. El enfoque metodológico se aplicaron varios tipos de investigación como la básica, descriptiva y explicativa las misma que ayudaron a obtener información actual de las actividades de los trabajadores e identificar donde está el problema para plantear soluciones de cambio. Se aplicaron encuestas, evaluaciones de rendimiento laboral y documentación bibliográfica. Los datos obtenidos permitieron establecer estrategias que conllevaran al cambio y éxito institucional. Se determinó que existen falencias que no permiten cumplir en su entorno laboral, como la falta de capacitaciones; que dentro de la institución se evidencia que no se refleja un buen clima laboral; la falta de motivación, son factores que impiden a la institución cumplir con sus objetivos. Se desarrolló una propuesta en la que se plantearon estrategias de fortalecimiento laboral para el personal municipal que ayudara al trabajador a empoderarse con los objetivos institucionales.

La investigación realizada por Peña (2018), tuvo como objetivo determinar la gestión institucional influye al desempeño laboral de docentes en la institución educativa Luis Vallejo Santoni, Cusco - 2018. El diseño de investigación no fue experimental y correlacional con el fin de evaluar las dos variables del tema en estudio. Se tomó como muestra a los 45 docentes de la institución, los mismos que participaron de la encuesta en su totalidad. Según los resultados obtenidos, se afirmó que la gestión institucional tiene un impacto significativo en el desempeño laboral y se considera que esta relación tiene un nivel de confianza del 95%. Entre sus recomendaciones está el desarrollo de estrategias que permitan comprender y mejorar la gestión institucional.

Por otra parte, se encuentra la investigación elaborada por Echeverría (2021) que tuvo como objetivo general determinar la incidencia de los procesos administrativos en el desempeño laboral de la Unidad Educativa San Gerardo. El tipo de investigación fue teórica ya que se analizó una serie de antecedentes y se utilizaron diferentes fuentes bibliográficas para ampliar el conocimiento sobre las variables. El enfoque de la investigación fue cuantitativo y la población en estudio estuvo conformada por los 23 funcionarios, a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta. Los resultados obtenidos concluyeron que la planificación, organización, dirección y control son importantes en la gestión institucional y que a mayor nivel de estos procesos administrativos mejor será el desempeño de los trabajadores.

1.2 Planteamiento del problema.

Una institución pública debe buscar el máximo de la eficiencia de sus actividades. Tal como lo explica el Fondo del Banco Mundial para los Pobres (IAF, 2016) “El buen gobierno y las instituciones sólidas y responsables son fundamentales para la reducción de la pobreza y el impacto en el desarrollo” (p.3), es decir, que el fortalecimiento de manera integral de sus actividades ayudan a mejorar el país en cuestiones de desarrollo.

En el Ecuador, se procura que este fortalecimiento sea dirigido como todo un proyecto de un proceso intencionado políticamente, con el objetivo de fortalecer los procesos de “construcción de relaciones con el medio social, político y económico en el que actúan los organismos civiles” (BDE, 2022). Esto se aplica para todas las instituciones del país, incluidas las entidades de control, sin embargo, estas no logran este objetivo.

En el artículo 204 de la Constitución de la República del Ecuador, los organismos control son el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Contraloría General del Estado, la Defensoría del Pueblo y las Superintendencias, ya que estas son las encargadas de promover e impulsar “el control de las entidades y organismos del Sector Público, y de las personas naturales o jurídicas del Sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 105). Por esta razón, es importante dirigirse a una de las entidades de control que tiene una dirección provincial en Guayas, domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

De esta forma, la principal problemática evidenciada para la investigación es el hecho de no analizar el desempeño laboral durante el periodo del 2021, en donde se presenta la modalidad mixta, es decir, días de actividades presenciales y días de trabajo desde casa, con el enfoque de alcanzar el fortalecimiento de la gestión institucional, con lo cual se limita la obtención de resultados y que se muestra en el desarrollo de las instituciones. Este es el caso de esta entidad de control en la ciudad de Guayaquil, en la que este desempeño laboral no se ha estudiado a profundidad en relación al desarrollo de las actividades presenciales o teletrabajo desde casa para, llegar a contar con una organización mucho más eficiente y eficaz en la atención al usuario.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo un mejor desempeño laboral durante el 2021 generará el fortalecimiento de la gestión institucional de una entidad de control de Guayaquil?

1.2.2 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de las actividades de los departamentos administrativos de la entidad de control de Guayaquil?

¿Cuáles son los requerimientos de los departamentos administrativos para el desempeño laboral optimizado?

¿Cómo establecer las estrategias de fortalecimiento de gestión institucional para la entidad de control de Guayaquil?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar el desempeño laboral durante el 2021 de una entidad de control en la ciudad de Guayaquil para el fortalecimiento de la gestión institucional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual del desempeño de los departamentos administrativos de la entidad de control.
- Analizar los requerimientos de los departamentos administrativos por medio de la aplicación de la observación de desempeño por área.
- Establecer estrategias de fortalecimiento de gestión institucional para la entidad de control de Guayaquil.

1.4 Justificación del proyecto

La importancia de la investigación, desde el punto de vista teórico aporta al conocimiento acerca del desempeño laboral y su desarrollo en la realización de las actividades luego de la aparición de la pandemia del covid-19; y, el fortalecimiento de gestión institucional, teniendo en cuenta que la gestión administrativa pública se ha convertido en un campo de las ciencias sociales y del comportamiento único e independiente, pero aún disfruta de influencias plurales de otras disciplinas, como la economía, las ciencias políticas, la sociología y la psicología (Ling, et al., 2019). Los recursos bibliográficos

ayudarán también en el aspecto académico, al fundamentar la teoría con la realidad y se puedan realizar más investigaciones con este tema a futuro.

Asimismo, la justificación metodológica enmarca la orientación al estudio a abordar temas con la estructura adecuada, determinando que en este caso la investigación será de tipo descriptiva y con un enfoque mixto (cuali-cuantitativo), considerando como población a los servidores de los departamentos administrativos de la entidad de control en la ciudad de Guayaquil durante el 2021. Este conocimiento metodológico orienta a trabajar de manera ordenada y coordinada para obtener los resultados deseados sobre la realidad problemática.

Finalmente, la justificación práctica se obtiene de la información sobre la realidad que influye en la entidad de control en el 2021, lo que ha impedido tener un correcto fortalecimiento institucional luego de la aparición de la pandemia, situación que transformó la ejecución sus actividades en la modalidad presencial y teletrabajo, lo que transforma en una oportunidad de brindar alternativas como una propuesta dirigida con estrategias, con las que se logre este objetivo y que el desempeño laboral de los servidores sea mucho más eficiente a largo plazo, aun manteniendo la modalidad mixta para sus diligencias.

1.5 Marco de referencia

Desempeño laboral

Existe evidencia de que la estructura de las redes en el lugar de trabajo puede tener un impacto en el desempeño laboral (Burt, 2012). Esto puede ser a través de compromisos dentro del grupo donde los miembros individuales pueden usar el conocimiento de otros miembros del grupo (relaciones intragrupalas) (Oh, et al., 2014), pero también pueden mejorar el desempeño al acceder a actores, habilidades y conocimientos externos a la organización (Marqués-Sánchez, et al., 2018).

Por su parte Enríquez & Calderón (2017) refieren que para que exista un desempeño laboral idóneo en la empresa, deben existir cuatro factores que se vinculan entre sí, como lo son la satisfacción a su labor, el trabajo colaborativo, la capacitación y la autoestima.

El enfoque de la evaluación del desempeño es el nivel y la calidad del trabajo de los colaboradores, el nivel de conocimiento requerido para cada puesto y la parte más subjetiva: la motivación y expectativas de desarrollo de los evaluados (Vera & Suárez, 2018). Su propósito es presentar a los trabajadores sus condiciones laborales y expectativas de los mismos, reconocer las ventajas y resultados positivos logrados, corregir desviaciones y posibles errores en el comportamiento y resultados de las metas marcadas (Palacios D. , 2019).

También hay que comprender que las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) forman parte del desempeño laboral en la actualidad, debido que brinda mayor eficiencia, así como lo mencionan Cabrera & Prado (2021):

La transformación digital es la reinención de una organización mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para mejorar su desempeño y modernizar sus procesos beneficiándose de mejoras en la eficiencia, facilidades para mayor efectividad y rapidez en la toma de decisiones, ampliación de la accesibilidad, elevación de la satisfacción del cliente y retorno de la inversión. (pág. 9)

Para Moya & Callejas (2015) la revolución digital ha traído cambios fundamentales para todas los seres humanos y, sobre todo que ha ocasionado una evolución en el entorno empresarial que se puede sintetizar en lo trascendental que las nuevas tecnologías tienen en una economía digital, ya que, no solo influyen en las relaciones de la organización con sus clientes, proveedores e incluso empleados, sino que son el elemento importante para procesos vitales como pueden ser la producción, las ventas, la contabilidad en incluso en los recursos humanos.

Se debe considerar el hecho que las instituciones necesitan colaboradores con un óptimo desempeño para lograr las metas, entregar productos que les permita tener una ventaja competitiva (Espinoza, et al., 2020). Toda empresa para tener aspiraciones de crecimiento, no solo se debe basar en

objetivos y resultados, sino tener en cuenta el funcionamiento de su equipo de trabajo y que este cuenta con las herramientas necesarias para un correcto desenvolvimiento de sus actividades y alcanzar el desempeño laboral óptimo.

Fortalecimiento de la gestión institucional

Para Piedra (2018) la creación de nuevos escenarios de gestión y articulación para desarrollar procesos de fortalecimiento institucional, es la base fundamental para reducir la burocracia, además de atender de manera oportuna los requerimientos de la ciudadanía en general.

Hay que tener una perspectiva de su manejo, para que esta sea una premisa para la reconsideración de los recursos humanos en torno a su papel en la gestión del conocimiento, a la creación de capital intelectual y al uso de su potencial para impactar el desarrollo institucional (Abreu, et al., 2019). La carencia de una adecuada estructura organizacional, genera inconvenientes en el desarrollo institucional de los Gobiernos (Ramírez, et al., 2019).

La aplicación de un correcto fortalecimiento de la gestión institucional genera mayor eficiencia y direcciona estrategias de atención integral, garantizando el funcionamiento y sostenibilidad de toda empresa (Palacios & Bayona, 2020). Por otro lado, el potencializar a los colaboradores de una institución hace que se fortalezcan los ejes de desarrollo empresarial, porque va de la mano el aprendizaje y formación.

Tal como lo explica Worboys, et al. (2019):

El desarrollo de capacidades es una empresa compleja que implica el fortalecimiento individual e institucional para apoyar una mejor implementación y desempeño. En su esencia, el aprendizaje, la educación y la capacitación abarcan una complejidad de enfoques que pueden contribuir a las competencias individuales e institucionales para lograr los resultados deseados (p.24).

De esta forma, el fortalecimiento de la gestión institucional tiene como fuente la parte colaborativa de sus trabajadores, los cuales tienen o adquieren mayor conocimientos propios o colectivos y estos hacen que la empresa funcione de mejor manera y proyectándose hacia acciones de eficiencia en el desempeño laboral.

Administración pública

Según Ministerio de Economía y Finanzas (2012), “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (p.1).

La administración pública consiste en hacer que el trabajo del gobierno se realice coordinando los esfuerzos de la gente para que puedan trabajar juntos para cumplir con sus tareas asignadas, administrando, dirigiendo y supervisando las actividades de miles, incluso millones de trabajadores para que algún orden y la eficiencia puede resultar de sus esfuerzos.

Para Universidad Católica San Pablo (2021):

La administración pública es un campo donde los líderes sirven a las comunidades para promover el bien común y lograr un cambio positivo en el sector público. Los profesionales de la administración pública cuentan con una serie de habilidades para adaptarse a todos los niveles del gobierno, así como a organizaciones sin fines de lucro. Las aptitudes que se requieren en el campo de la administración pública, tales como la gestión de proyectos y programas, se suelen transferir al sector privado.
(p. 1)

Los deberes de los administradores públicos son múltiples e incluyen mejorar los sistemas de salud y educación; perseguir la igualdad y la justicia social; apoyar la industria y el crecimiento económico; y promover la sostenibilidad de la comunidad y la protección del medio ambiente.

Algunas de las responsabilidades que tienen los administradores públicos son:

- Investigar, planificar y recomendar políticas y programas que se ajusten a los presupuestos y sigan las leyes administrativas y gubernamentales
- Coordinar con otros para adoptar y poner en acción nuevas políticas o programas.
- Administrar y evaluar programas y/o proyectos especiales
- Recopilar y analizar datos cualitativos y cuantitativos, como registros públicos, informes presupuestarios, encuestas y datos históricos para realizar ajustes y mejoras, según sea necesario.
- Comunicar la efectividad de los programas con otros empleados, constituyentes y grupos de partes interesadas (Canel, 2018).

Toda administración pública debe tener en cuenta que siempre debe ser participativo en el proceso de cambio de un gobierno, dado que se consolida por medio de las evoluciones, desarrollo y mejoras en la gestión de una organización. Debe tener en cuenta que debe participar en diferentes frentes, no solo en lo político, sino que se refleje finalmente en un impacto social.

Tabares, Pérez, & Cárdenas (2020) mencionan que:

Hoy día la administración pública en casi todo el mundo se encuentra inmersa en un proceso de cambio. El perfeccionamiento del Estado conlleva la modificación en el comportamiento de sus instituciones y del personal que realiza sus funciones para poder dar respuesta a los diferentes retos de la vida social, política, económica, medioambiental y jurídica. (p. 3)

La administración pública es una herramienta de cambio y desarrollo porque se planifican muchas cosas para el bienestar social, hacer nuevas leyes

e implementarlas. La función más importante del gobierno es gobernar, es decir, mantener la paz y el orden, así como proteger la vida y la propiedad de sus ciudadanos. Tiene que garantizar que los ciudadanos obedezcan el contrato o acuerdo y también resuelvan sus disputas. Esta importante función del Gobierno se agiliza a través del instrumento de la administración pública.

Díaz, Tamayo, & Carillo (2019) quienes citan a Fredericson (1980) “consideran a la administración pública como «el vehículo para implementar los valores o preferencias de individuos, grupos, clases sociales o sociedades enteras” (p. 8)

La administración pública es un campo amplio que abarca los servicios administrativos necesarios para ayudar a construir y fortalecer la sociedad. Los administradores públicos comparten un papel importante en garantizar que las leyes y reglamentos, los derechos civiles, los presupuestos municipales y los códigos de salud y seguridad se cumplan para proteger a la comunidad a la que sirven (Charles-Jean, 2017).

Un gobierno democrático imparte muchos servicios para el bienestar de sus ciudadanos. Los servicios incluidos en el campo de la educación, atención médica, seguridad social, cuidado de los huérfanos, etc. También ofrece oportunidades de empleo para los jóvenes aspirantes. Un estado de bienestar reconoce estos problemas y emprende medidas para su solución (Gobierno de La Rioja, 2020).

El trabajo en modalidad híbrida

Para El Universo (2021):

La pandemia ha permitido que ciertas modalidades de trabajo se implementen con más frecuencia. Es el caso del modelo híbrido, con el que los trabajadores pueden trabajar ciertos días desde casa y otros en

la oficina. Se trata de un modelo atractivo tanto para colaboradores como empleadores, pero debe hallarse la vía o el sistema adecuado que funcione exitosamente. (p. 1)

De acuerdo a un estudio realizado por Adecco, una compañía consultora de recursos humanos, 3 de cada 4 personas anhelan trabajar en una modalidad híbrida porque esto les permite mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, es importante que las empresas hagan cambios en torno a sus objetivos, y no enfocar los contratos laborales en horas de trabajo, con el fin de medir la productividad. Por otro lado, la motivación es una parte fundamental en esta nueva normalidad y según la encuesta, la mayoría de los participantes no sienten que la motivación haya incrementado, y las relaciones entre los demás trabajadores o directivos de la compañía se ha visto afectada. (Adecco, 2020)

El trabajo híbrido es un enfoque flexible que permite a los empleados dividir su tiempo entre trabajar en la oficina y trabajar desde casa. En un modelo de oficina primero, se espera que las personas estén trabajando entre las 9 a. m. y las 5 p. m. todos los días laborables. En un modelo de trabajo híbrido, los empleados tienen más flexibilidad para realizar el trabajo cuándo y dónde son más productivos. Esto significa horarios y ubicaciones flexibles. Por ejemplo, algunas personas trabajan mejor temprano en la mañana mientras que otras lo hacen mejor en la noche (Revista Summa, 2022).

Encontrar el equilibrio es más fácil en un arreglo de trabajo flexible. Cuando los empleados tienen más control sobre sus horarios de trabajo, pueden liberar tiempo para ocuparse de las cosas que surgen en sus vidas personales, ya sea hacer un mandado, recoger a los niños de la guardería o estar en casa para una entrega (Vasel, 2021).

Liderazgo empresarial

El liderazgo es considerado como la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente (Tracy, 2015). El liderazgo de hoy se lo cataloga como un proceso que potencializa el cambio, porque de alguna manera, fomenta la emergencia de dinámicas que le dan a la organización las herramientas para adaptarse constantemente a los cambios, que pueden ocurrir de forma natural o cuando el sistema ha alcanzado niveles de auto organización (Contreras & Barbosa, 2013).

El liderazgo es complejo en su análisis porque posee muchas variables que interactúan entre sí como los aspectos socioculturales e históricos, las características que tienen sus colaboradores y las condiciones contextuales en las que se desarrolla (Esguerra & Contreras, 2016).

Scott & Bruce (1994) citando a Van de Ven (1986) señalaron que uno de los problemas centrales en la gestión de la innovación es la gestión de la atención. Gestionar la atención es difícil, porque las personas se adaptan gradualmente a sus entornos en tal forma en que su conciencia de la necesidad se deteriora y sus umbrales de acción alcanzan un nivel en el que solo la crisis puede estimular el acto de innovar.

También se debe entender que existen estilos de liderazgo, los cuales los más conocidos son el estilo autoritario, democrático y laissez-faire de Lewin, Lippit y White en 1939 (Barahona y otros, 2011), el estilo transaccional (Bass, 1985) y el estilo transformacional (Bass & Avolio, 1993).

El estilo autoritario o autocrático es el estilo más visto, donde los líderes son autoritarios y las decisiones solamente son tomadas por ellos (Ayala, 2015). El estilo de liderazgo democrático, descrito por Lippit y White en 1943, refieren que la superioridad de los grupos con líderes democráticos, no sólo se da en el

cumplimiento de la tarea, sino también en el grado de cooperación entre sus miembros, en las iniciativas tomadas y en la menor agresividad de los integrantes (Garrido & Álvaro, 2007). El Liderazgo Laissez-Faire es propuesto por Lewin en 1939, se lo define como como la ausencia o evitación de liderazgo, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere (Mario y otros, 2013).

En el liderazgo transaccional se plantea que la eficacia del liderazgo para favorecer el cambio organizacional, depende de la forma en que éste se asuma. Si se asume el cambio desde la visión tradicional, el énfasis estaría más centrado en el sujeto y en la interacción unidireccional líder seguidor, características que demarcarían un liderazgo más transaccional (Contreras & Barbosa, 2013). Por su parte, el estilo de liderazgo transformacional está centrado en el papel del líder como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas (Almirón, et al., 2015). Una de sus características peculiares es la aproximación personal al trabajador, considerando a éste como una persona y no como una herramienta (Rozo & Abaunza, 2010).

Engagement y Burnout

Para Schaufeli, Salanova, Gonzalez & Baker (2002) el *engagement* es un estado mental positivo persistente ligado con el trabajo y que no se centra en una situación u objeto específico. Se encuentra caracterizado por índices elevados de vigor, dedicación y absorción, estas son las tres dimensiones básicas de este concepto.

Lorente & Vera (2010) consideran el *engagement* como un estado mental positivo de realización en el trabajo y se distingue por niveles altos de energía y resistencia mental en el entorno laboral. Una definición parecida la da

Xanthopoulou y Demerouti (2009) donde indican que el *engagement* es una reacción positiva de tipo afectiva y emocional hacia el trabajo, que está caracterizada por la dedicación y el vigor.

Salanova & Schaufeli (2004, pág. 109) mencionan que es un concepto fundamental del movimiento científico de la Psicología Positiva, que posee una base empírica y es una herramienta valiosa para la Dirección del Talento Humano. Díaz (2014) menciona que la práctica demuestra que existen cuatro elementos que forman el *engagement*, estos son: 1) El orgullo de formar parte de la empresa; 2) El agrado con la labor realizada; 3) La buena relación personal con los compañeros de trabajo; 4) El compromiso con el superior directo.

En este orden de ideas, Raigosa Gallego & Morán Londoño (2010, pág. 88) se refieren al concepto de *burnout* como un síndrome complejo que está formado por tres dimensiones. Estas son: agotamiento emocional, despersonalización, y carencia de eficacia profesional.

El agotamiento emocional se da cuando el trabajador siente que ha dado todo de sí mismo y no puede dar más debido a la sobrecarga de trabajo; la despersonalización son las actitudes y sentimientos negativos hacia los compañeros de trabajo; y la carencia de eficacia profesional es la autoevaluación negativa que se hace el trabajador acerca de su falta de competencia para realizar las labores (Raigosa & Morán, 2010).

Puesto que el *engagement* es el concepto opuesto al *burnout*, contrarios a los “empleados *burnout*” están los “empleados *engaged*”, en donde estos últimos manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos y están en la capacidad de poder afrontar y manejar diferentes tipos de situaciones en su trabajo diario (Salanova & Schaufeli, 2004).

Según Lisbona, Parales y Palací (2009), el *engagement* se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos del *burnout*, los cuales son: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se orienta a mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de individuos, el sentido de incertidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de la vida laboral (Hellriegel y otros, 2017).

En una organización, la evaluación del desempeño laboral es un hecho de la vida diaria y un hecho inspirado en la experiencia laboral de la organización en el campo de la evaluación del desempeño laboral, es una herramienta básica para la formación del talento en la organización (Chiavenato, 2001 citado en Álvarez, Alfonso & Indacochea, 2018).

Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para producir un comportamiento, que a su vez afecta los resultados. El desempeño refleja principalmente los objetivos de eficiencia, es decir, el logro de los objetivos y el uso eficaz de los recursos. (Chiang & San Martín, 2015).

La Organización Internacional del Trabajo, OIT, cree que la formación es la capacidad efectiva para llevar a cabo con éxito actividades laborales bien definidas. Es evidente que actualmente se vive en un mundo que cambia rápidamente en el que solo se puede ser competentes en el trabajo mediante la capacitación y que esta sea continua (Parra & Rodríguez, 2016).

En un entorno altamente competitivo, las empresas con posibilidades de supervivencia emplean con frecuencia la integración y administración de varios recursos, con la finalidad de afrontar la incertidumbre y las exigencias de las estrategias innovadoras (Martínez y otros, 2013).

Clima organizacional

El clima laboral hace alusión al ámbito de trabajo, diferenciado por un conjunto de aspectos tanto tangibles como intangibles que se encuentran vigentes de modo parcialmente estable en una organización, y que perturba a las actitudes, motivación y comportamiento de sus integrantes y, por ende, al desempeño de la entidad (Bordas, 2016).

La falta de ideas en las organizaciones es una amenaza. La flexibilidad es fundamental para generar un clima laboral en el que las ideas puedan surgir y desarrollarse. Un trabajador motivado es un trabajador predispuesto a aportar ideas. La gestión del conocimiento y la de recursos humanos debe converger necesariamente para generar respuestas. (Nieto, 2014, pág. 87)

Desafortunadamente, hay muchas organizaciones que no se preocupan por el clima de la organización, la satisfacción de los empleados, ya que son empleadores de efectivo y las personas trabajan solo por dinero y desean irse en cualquier momento.

Por su parte Enríquez & Calderón (2017) refieren que para que exista un desempeño laboral idóneo en la empresa, deben existir cuatro factores que se vinculan entre sí, como lo son la satisfacción a su labor, el trabajo colaborativo, a capacitación y la autoestima.

El enfoque de la evaluación del desempeño es el nivel y la calidad del trabajo de los colaboradores, el nivel de conocimiento requerido para cada puesto y la parte más subjetiva: la motivación y expectativas de desarrollo de los evaluados (Vera & Suárez, 2018). Su propósito es presentar a los trabajadores sus condiciones laborales y expectativas de los mismos, reconocer las ventajas y resultados positivos logrados, corregir desviaciones y posibles errores en el comportamiento y resultados de las metas marcadas (Palacios D. , 2019).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

En esta investigación se plantea la metodología a seguir para dar respuesta a los objetivos. Se convierte en un proceso estructurado metodológico del estudio en busca de obtener los resultados planteados y realizar una propuesta ajustada a dichos requerimientos.

2.1 Tipo de Diseño, alcance y enfoque de la investigación

El diseño de la investigación será de tipo descriptiva, que según Rosendo (2018) “tiene conocimiento previo sobre el problema o la situación en cuestión [...] requiere una especificación clara de la seis W de la investigación (quién, qué, cuándo, dónde, por qué y de qué manera – who, what, when, why and how)” (p. 46). En este sentido, se puede decir que es una investigación descriptiva porque se realiza un análisis del desempeño laboral de los empleados en el 2021 para poder alcanzar el fortalecimiento de gestión institucional en la entidad de control de la ciudad de Guayaquil.

El alcance es exploratorio, fundamentado en que se va a conocer a profundidad el tema de investigación a través de su problemática, es decir, el desempeño laboral mixto de los trabajadores del área administrativa de la entidad de control del Guayaquil en el 2021 y de esta forma dar una propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la gestión institucional.

En cuanto al enfoque, se plantea aplicar un método mixto (cuantitativo – cualitativo), en este sentido, al decir de QuestionPro (2022):

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría dar cada uno de estos métodos por separado. (pág. 1)

Con ambos enfoques se puede tener mayor información sobre la situación relacionada con el desempeño laboral con sus actividades mixtas, además de conocer el interés por la propuesta de estrategias de fortalecimiento de gestión institucional en que se beneficie la entidad de control en todas las áreas administrativas y que puedan ofrecer un mejor servicio hacia sus usuarios.

2.2 Métodos de investigación

El método lógico aplicado en la investigación con el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, la teoría y el conocimiento más profundo de esta, lo que refiere que se ha conocido sobre el fortalecimiento institucional y la administración pública. Mientras que, como método empírico se lo hizo con el uso de las técnicas de investigación determinadas para la observación de la realidad acerca del análisis del Desempeño laboral para el fortalecimiento de la gestión institucional de la entidad de Control en la ciudad de Guayaquil.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

La población objeto de estudio estará conformada por un total de 31 personas, distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 1 Población de estudio

PERSONAL	No. COLABORADORES
Servidores Administrativos	25
Responsables de área	6
Total	31

Nota. Personal del área administrativa de la entidad de control en la ciudad de Guayaquil, 2022.

Al ser una población pequeña, se considerará como muestra la totalidad de aquella, siendo esta con un muestreo a conveniencia para el uso del cuestionario de evaluación de desempeño. Mientras que, para la entrevista sólo

se usará al responsable de área por ser quienes lideran las actividades de los colaboradores.

La ficha de observación por su parte, será determinada por las 6 áreas que componen el área administrativa y conocer el desempeño integral de cada una.

Variables de la investigación

La Operacionalización de las variables de la investigación son las siguientes:

Dependiente: Fortalecimiento de la gestión institucional.

Independiente: Desempeño laboral.

Tabla 2. Operacionalización de las variables del tema de estudio

VARIABLE	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTOS
Variables independientes			
Desempeño laboral	Informe de Herramienta de medición de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Bueno • Bueno • Regular • Inaceptable 	Entrevista Encuesta
Variables dependientes			
Rendimiento Laboral	Nivel de desempeño individual.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Bueno • Bueno • Regular • Inaceptable 	Informe de Evaluación del desempeño

Fortalecimiento de la gestión institucional	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Si cumple • No cumple 	Ficha de Observación
---	----------------	--	----------------------

Nota. Operacionalización de las variables de la investigación

2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Las técnicas e instrumentos que serán utilizadas en la investigación son la entrevista, encuesta y la ficha de observación, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente al ser un enfoque mixto.

Según Tamayo (2021) la encuesta “es una técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. Entre las modalidades de encuesta podemos destacar: Encuestas por teléfono, por correo, personal, online” (pág. 3). Esta técnica tiene a su instrumento el cuestionario, el cual será objetivo estructurado con preguntas con escala de Likert con la finalidad de tener respuestas confiables y de fácil contestación por parte de la población estudiada.

Por otro lado Tamayo (2021) indica que la entrevista “es una situación de interrelación o diálogo entre personas, el entrevistador y el entrevistado. La entrevista presenta diversas modalidades, como: Entrevista asistemática o libre, entrevista estructurada, entrevista focalizada, entrevista simultánea, entrevista sucesiva” (pág. 4). En este caso, la entrevista se aplicará a los responsables de área de los departamentos administrativos de la entidad de control de Guayaquil, tomando en cuenta una serie de preguntas de opinión de estilo estructurada para conocer de mejor forma sobre el desempeño laboral y el cumplimiento de sus actividades bajo la modalidad mixta y las consideraciones para el fortalecimiento de gestión institucional.

La ficha de observación funciona para la medición de información relevante y existente en el momento originado en el sitio de investigación, para la cual es necesario aplicar para determinar las características de cumplimiento del fortalecimiento institucional vinculado al desempeño laboral.

2.5 Tratamiento de la Información

Para la investigación en su análisis y síntesis de los datos estadísticos de la encuesta, las entrevistas realizadas y la ficha de observación se hizo uso de diferentes utilitarios de Microsoft Office, Google Docs Formularios con un cuestionario online y también el sistema SPSS 24.0. Todo esto sirvió para contar con un orden en la información y de los datos, además de facilitar la recolección y contestación para cada uno de los involucrados en el proceso.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de situación actual

Analizando el panorama actual de la entidad de control en la ciudad de Guayaquil, se pueden determinar los últimos escenarios como desempeño institucional, donde el 3 de diciembre del 2021, este celebró su XCIV aniversario de vida institucional técnica, por ser un ente encargado del control de la uso de los recursos estatales y de la obtención de los objetivos de los organismos del Estado (CGE, 2021).

La institución de control ha logrado los planes operativos por medio de las auditorías técnicas, que respetan el debido proceso y se establecen en total apego a la Constitución del Ecuador y las Leyes y reglamentos a las cuales está sujeta. También durante el tiempo de pandemia, a través del Reporte de Gestión Pública se expusieron 275 órdenes de trabajo, para ejecutar evaluaciones a las contrataciones para suministrar a las instituciones de medicamentos e insumos para enfrentar al covid-19.

Los resultados de las auditorías realizadas por transparentes y visualizados en el portal web de la institución, con la finalidad de prestar a la ciudadanía toda la información y acceso a estos sobre la gestión de la entidad, y que fue reconocida como buena práctica por el Fondo Monetario Internacional. Entre julio 2020 a diciembre 2021, el organismo de control aprobó 584 informes generales de auditoría y expidió 203 informes con indicios de responsabilidad penal (IRP) a la Fiscalía. De igual forma, ratificó responsabilidades civiles por USD 1.775 millones y sanciones administrativas por USD 3.6 millones (CGE, 2021).

Desde octubre de 2019 hasta finales de 2021, la entidad de control ha logrado recuperar 47 mil expedientes afectados por el incendio a causa del atentado en el contexto de las protestas sociales de octubre de 2019. La entidad

de control atendió eficiente y oportunamente 554 solicitudes de informes de pertinencia, efectuados por las demás entidades públicas, previo al inicio de procesos de contratación (CGE, 2021).

Desde su creación, la entidad de control ha cumplido un papel trascendental para la institucionalidad pública del país donde introdujo una visión de responsabilidad respecto del uso de los recursos que constituyen patrimonio y bien de la sociedad ecuatoriana.

Para enero de 2022 la entidad de control suscribió el Memorando de Entendimiento para el Fortalecimiento Institucional en Materia Ambiental con El Fondo de Vida Silvestre (WWF, por sus siglas en inglés). WWF se encuentra implementando el Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza de Recursos Naturales en Ecuador, el cual se enfoca en el tráfico ilegal de vida silvestre, tala y tráfico ilegal de madera y pesca. Su objetivo es percibir los elementos que obstaculizan la correcta gestión del patrimonio natural y dimensionar la gravedad de la presencia de corrupción (CGE, 2022).

A nivel de la evaluación de desempeño interno, la entidad de control se apega a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño que se realiza en todas las instituciones públicas a sus empleados. Esta norma actuó hasta el 2017 bajo el formulario SENRES-EVAL-01 desarrollado por el Ministerio de Trabajo, que actuaba evaluando diferentes dimensiones como las actividades esenciales del puesto con escala de nivel de cumplimiento y lo efectúa el jefe inmediato; también se encuentra la evaluación del nivel de conocimiento del empleado en el puesto de trabajo, el nivel de desarrollo de las competencias técnicas requeridas de los puestos, el nivel de desarrollo de las competencias técnicas de los procesos, el nivel de aplicación de las competencias conductuales, el nivel de aplicación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos. Finalmente está la evaluación del ciudadano que lo expresa a

través de los buzones de sugerencias o por la SENRES y por las líneas telefónicas 1800-SENRES y 1800-AMABLE (SENRES-2008-038, 2008).

Durante el 2018 y 2019 la entidad de control optó por el desarrollo de un formulario propio, bajo sus necesidades de evaluación de desempeño de su plantilla de empleados y con ella se creó el Formulario de Asignación de Responsabilidades que se entregaba a su personal según sus funciones y tiene una vigencia anual des del 1 de febrero al 30 de noviembre de cada periodo. Con esto se definen las actividades a evaluar durante todo el mes de diciembre y en enero del siguiente año tener los resultados del mismo.

Desde el 31 de enero del 2020 el Formulario de Asignación de Responsabilidades tuvo una reforma, que se encuentra vigente al 2022 y con ella se toman en cuenta las mismas fechas antes descritas. Pero existe un punto importante, y es el hecho que los resultados de las evaluaciones realizadas al personal no han sido publicados desde el 2019 y durante el 2020 y 2021 ha sido difícil lograr una evaluación de desempeño de personal dado que durante este periodo desde marzo a junio 2020 a razón de la aparición de la pandemia del COVID-19 se trabajó bajo la modalidad virtual con trabajo en casa y luego una modalidad híbrida, combinando la virtualidad con el formato presencial vigente hasta la fecha. Esto hace que sea necesaria la aplicación de una evaluación de desempeño en las áreas administrativas en la entidad de control para poder conocer los resultados y de esta forma promover el fortalecimiento institucional.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En el período del 2021, ninguna Dirección ni Jefatura, presentó a la Unidad de Administración del Talento Humano, la definición de indicadores de forma previa a la evaluación del desempeño de los servidores de la entidad, a excepción de la Dirección Administrativa que lo realizó en los años 2012 y 2013.

Sin embargo de ello, en estos años se realizaron evaluaciones, aplicando el formulario SENRES-EVAL-01, emitido por el ese entonces Ministerio de Relaciones Laborales actual Ministerio del Trabajo, sin que en varios casos no se haya tomado en cuenta indicadores de cumplimiento del puesto, citando de manera general entre otras frases las siguientes: “Meta cumplida”, “Trabajo al día”, “Archivo sistematizado”, “Manejo de documentos”, “Atención al público”, “Agenda controlada”, con una ponderación de 1 o 100 como meta cumplida.

Mientras, para las evaluaciones del 2014 y 2015, no se consideró el formulario emitido por el Ministerio correspondiente, sino un formato propio de la entidad que no contempló indicadores cuantitativos en función de las actividades establecidas para cada cargo, nivel de conocimientos y el grado de desarrollo de competencias técnicas del puesto.

Situaciones que se presentaron por cuanto el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y la Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano encargada, no solicitaron a los Directores y Jefes de cada Unidad que conjuntamente con los servidores establezcan los indicadores para la futura evaluación, tampoco consideraron para las evaluaciones de desempeño se apliquen indicadores para definir parámetros de medida sobre el cumplimiento de actividades.

Además, la Directora Administrativa y la Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano encargada, permitieron la aplicación de formularios no definidos por el Ministerio del ramo, originando que se efectúen evaluaciones sin que los servidores hayan fijado y conocido previamente sus metas en un período de tiempo determinado, que los resultados no se basaran en parámetros susceptibles de medición para la toma de decisiones y que para las evaluaciones no se utilice el documento autorizado para el efecto; infringieron los artículos 52 De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano, letras a) y k) y 76 Subsistema de evaluación

del desempeño de la Ley Orgánica de Servicio Público; incumplieron los artículos 215 De la evaluación, 216 Objetivo específico y 220 Responsabilidades de las UATH, de su Reglamento; 9 Procesos de Apoyo, números 9.2 Dirección Administrativa, Atribuciones y Responsabilidades, ítem 5 y 9.2.1 Departamento de Recursos Humanos ítems 4 y 5 del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y su Reforma; e, inobservaron los artículos 11 De la Unidad de Administración de Recursos Humanos, letras i) y j), 13 Del procedimiento número 1 y 14 Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño de la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, emitida con Resolución SENRES 2008-000038, publicada en el Registro Oficial 303 de 27 de marzo de 2008; 13 Del procedimiento número 1 Definición de indicadores de evaluación del desempeño y 14 Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño y las Normas de Control Interno, Objetivos de control interno, Políticas y prácticas de talento humano, Supervisión y Evaluación del desempeño.

Durante el periodo del año 2021, se estableció el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0041 que es la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2021) para los servidores públicos, teniendo como órganos responsables del subsistema siendo el primero el Ministerio de Trabajo, luego las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH), el jefe inmediato de cada área de gestión administrativa u operativa y el Tribunal de Reconsideración y/o recalificación. Se evalúan cinco factores, siendo el primero los indicadores de gestión estratégica (equivalente al 35% de la prueba), el segundo los niveles de eficiencia de desempeño individual (30%), el tercero los niveles de satisfacción de usuarios externos (20%), el cuatro los niveles de satisfacción de los usuarios internos (15%) y el quinto el cumplimiento de normas internas.

Una vez realizadas las evaluaciones al personal, se obtiene el porcentaje del indicador general del desempeño alcanzado, tienen una escala propuesta de

95% a 100% como excelente, 90% a 94,9% muy bueno, 80% a 89,9% satisfactorio, 70% a 79,9% regular y el inferior a 69,9% insuficiente. Las sanciones administrativas se categorizan en leves y graves, siendo las leves una amonestación verbal si tiene una reducción en su desempeño en 0,5%, amonestación escrita si es 1% o sanción pecunaria administrativa si hay una reducción del 6%. Para las graves, que significa una reducción de su desempeño del 8% o más se contempla una suspensión temporal que es dispuesta por el tribunal de reconsideración y recalificación.

La solicitud de reconsideración o recalificación de su evaluación de desempeño se lo realiza los 5 primeros días luego de la entrega de resultados y se conformará el tribunal compuesto por Autoridad institucional (dirimente y decisivo) – 2 servidores del NJS y en un tiempo límite de 8 días ofrecerán la revisión y la aceptación o rechazo de la solicitud de evaluación de desempeño.

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Resultados de análisis de las entrevistas

Se realizaron las entrevistas a los encargados del área, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. Resultados de las entrevistas a los encargados del área de la entidad de control

No. De entrevistado	Preguntas			
	1.- ¿Cómo realiza el seguimiento de sus colaboradores el cumplimiento de las actividades diarias?	2.- Durante este periodo ¿Se han logrado las metas del área con la gestión híbrida de la entidad?	3.- ¿Qué dificultades se han presentado en las actividades de toda el área para cumplir con la gestión?	4.- ¿Qué haría falta para que la entidad de control tenga una mejor gestión y se obtenga el fortalecimiento institucional?

Entrevistado 1	Por correo electrónico, llamadas y registro del sistema.	En la semana busca hacer una reunión presencial o zoom con el equipo de trabajo para conocer las actividades a cumplirse en la semana y cuáles ya están logradas.	Cuando es trabajo en casa, se ha visto interrumpido por falta de servicio de internet. También la información tiene un tiempo muerto de espera para poder encontrarla en el sistema.	Mejor comunicación entre los miembros del equipo, servicio de internet en casa mucho más veloz, mejorar la disponibilidad de recursos.

Entrevistado 2	Por el sistema y el correo electrónico institucional.	Es más complicado con un proceso combinado de presencialidad y trabajo en casa, pero el equipo busca cumplir con los tiempos de entrega, aunque si existen dificultades.	Impresiones o documentos que sólo se encuentran en las oficinas retrasan las actividades cuando se realiza en casa, mientras que en oficina la gestión es mucho más rápida.	Información que esté disponible en el sistema trabajando desde casa o en oficina, recursos físicos que se puedan usar tanto en oficina como en casa (papelería, artículos de oficina).
Entrevistado 3	Se revisa el sistema de la entidad y se solicita un mensaje por correo electrónico institucional.	Programa las metas del día y semanales y se espera cumplir con la mayoría. Dispone actividades individuales y del equipo.	Tener los recursos disponibles, un buen servicio de internet, acceso a la información física que muchas veces solo hay en oficina por razones de confidencialidad	Servicio de internet más eficiente, Acceso de información que esté tanto en versión física como en digital.

Entrevistado 4	Seguimiento diario del sistema.	Tiene alto cumplimiento de metas por organización interna.	Servicio de internet para <i>home office</i> , disponibilidad de información, acceso a recursos físicos	Mejorar la disponibilidad de recursos físicos y se reporte su uso, información en el sistema mucho más rápida de encontrar.
Entrevistado 5	Deben enviar un correo institucional y hago un llamada durante la jornada.	La gestión híbrida es un reto mayor, pero planifican acorde a la disposición de los días en oficina y los días de <i>home office</i> .	Cuando se trabaja desde casa, no se cuenta con personal técnico informático en caso de problemas con la computadora, la información es más tardada en encontrar	Personal técnico informático disponible de forma remota para la ayuda en alguna novedad del sistema, información debe ser cargada al sistema de manera diaria.

Entrevistado 6	Revisión en el sistema sobre el ingreso del usuario, deben enviar un correo electrónico institucional y se efectúa seguimiento en la semana con llamadas en diferentes horas de la jornada.	Tienen que hacer varias gestiones para poder cumplir con sus metas, porque dependen de los recursos o de la disponibilidad de información y deben dejar entre un día y otro para finalizarlas.	En trabajo de casa, el equipo no logra una comunicación rápida para ayudarse ante una eventualidad, en oficina se tiene más contacto con el personal y se resuelven los problemas más pronto.	Un equipo de trabajo que maneje la misma información a la par, los recursos de todo tipo estén disponible de manera permanente con una autorización respetiva de uso.
-----------------------	---	--	---	---

Nota. Entrevistas a encargados del área de la entidad de control de Guayaquil

3.3.2. Resultados de evaluación de desempeño por encuesta

Una vez realizada la evaluación de desempeño al personal administrativo de la entidad de control, se tiene una síntesis de los resultados encontrados:

1.- Género

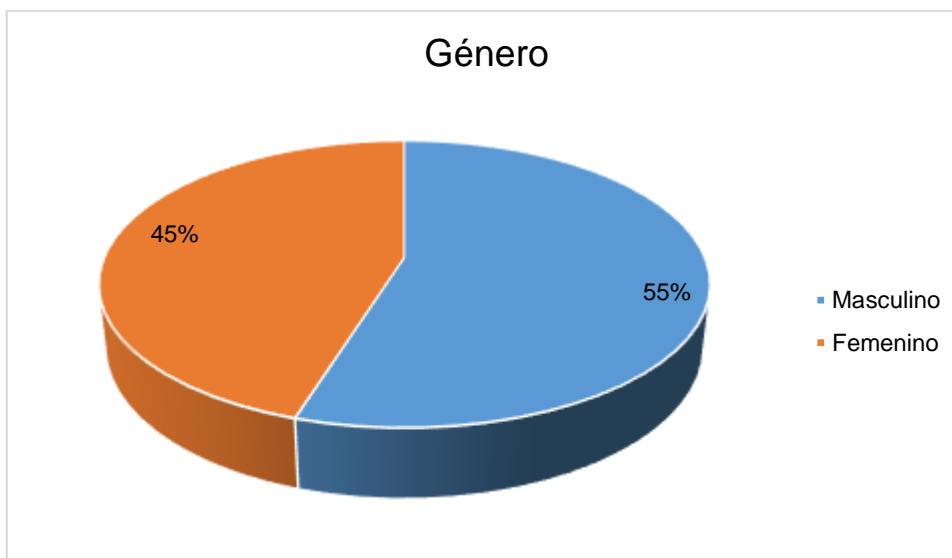
Tabla 4 Género de los evaluados

	F	%
Masculino	17	55%
Femenino	14	45%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 1 Género de los evaluados



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: En relación al género de los encuestados sobre la evaluación de desempeño, el 55% de ellos fueron masculinos y el 45% femenino, teniendo como observación que la mayoría de los servidores del área administrativa de la entidad de control son hombres.

2.- Edad

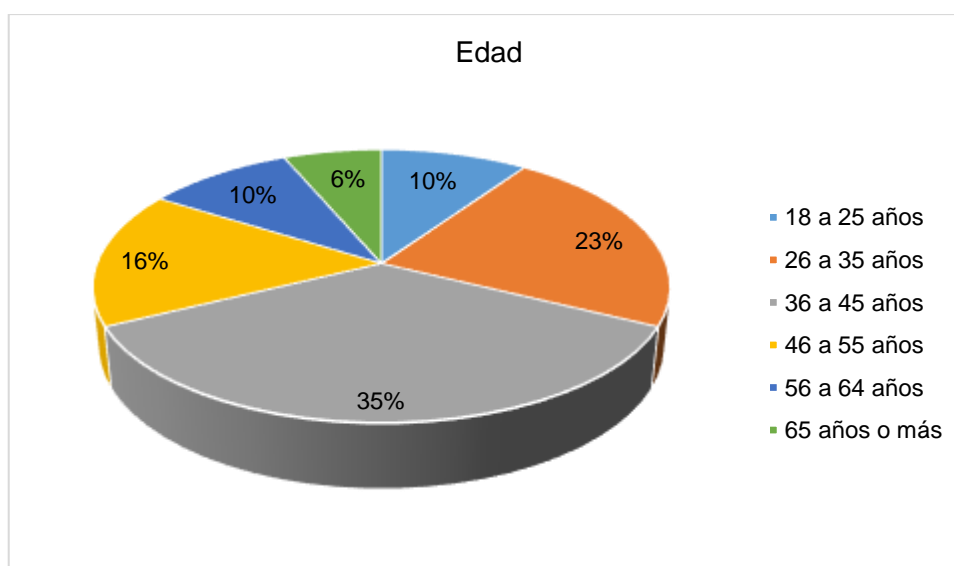
Tabla 5 Edad de los evaluados

	F	%
18 a 25 años	3	10%
26 a 35 años	7	23%
36 a 45 años	11	35%
46 a 55 años	5	16%
56 a 64 años	3	10%
65 años o más	2	6%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 2 Edad de los evaluados



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: Sobre la edad de los participantes de la evaluación, el 35% determinó una edad de 36 a 45 años, seguido por el 23% ubicados entre los 26 a 35 años, el 16% de 46 a 55 años, el 10% de 56 a 64 años, otro 10% de 18 a 25 años y el 6% de 65 años o más. Con este dato se puede conocer que la mayoría de los empleados administrativos de la entidad de control es adulto medio ubicándose la mayor parte desde los 26 a 45 años, que es el promedio de la PEA en el país.

3.- Indicadores de gestión del puesto

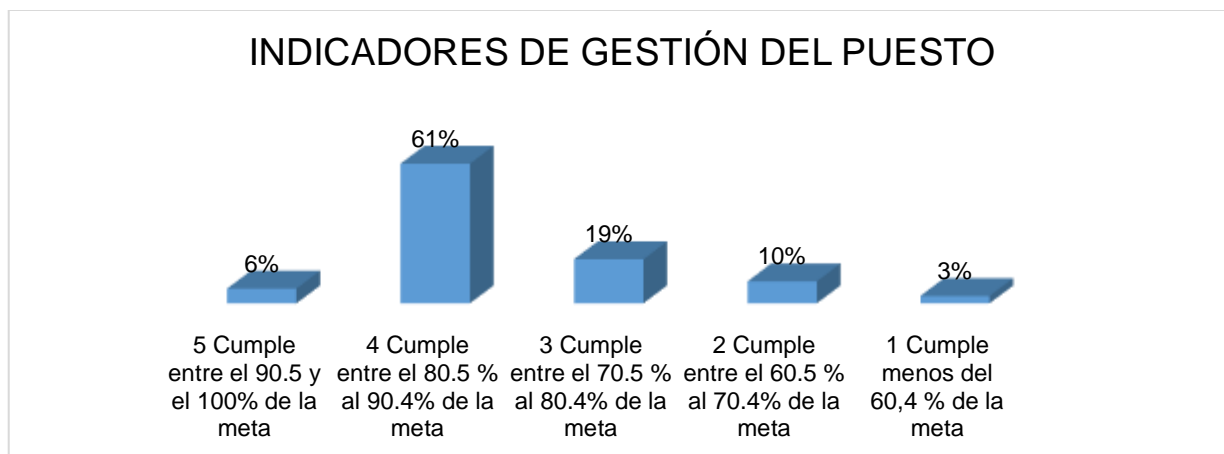
Tabla 6 Indicadores de gestión del puesto

	F	%
5 Cumple entre el 90.5 y el 100% de la meta	2	6%
4 Cumple entre el 80.5 % al 90.4% de la meta	19	61%
3 Cumple entre el 70.5 % al 80.4% de la meta	6	19%
2 Cumple entre el 60.5 % al 70.4% de la meta	3	10%
1 Cumple menos del 60,4 % de la meta	1	3%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 3 Indicadores de gestión del puesto



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: Como indicadores de gestión se tiene que el 61% cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta de sus actividades asignadas durante el año con una calificación de 4 puntos y un 6% una calificación de 5 porque cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta; mientras que el 19% obtuvo una calificación de 3 donde cumple entre el 70,5% al 80,4%. El 10% tuvo una calificación de 2 donde cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta y un 3% mantuvo una calificación de 1 punto porque cumple menos del 60,4% de la meta. Esto muestra que 67% global tiene una calificación muy buena frente al cumplimiento de sus actividades y el restante debe mejorar sus niveles de cumplimiento para mejorar sus indicadores.

4.- Conocimientos

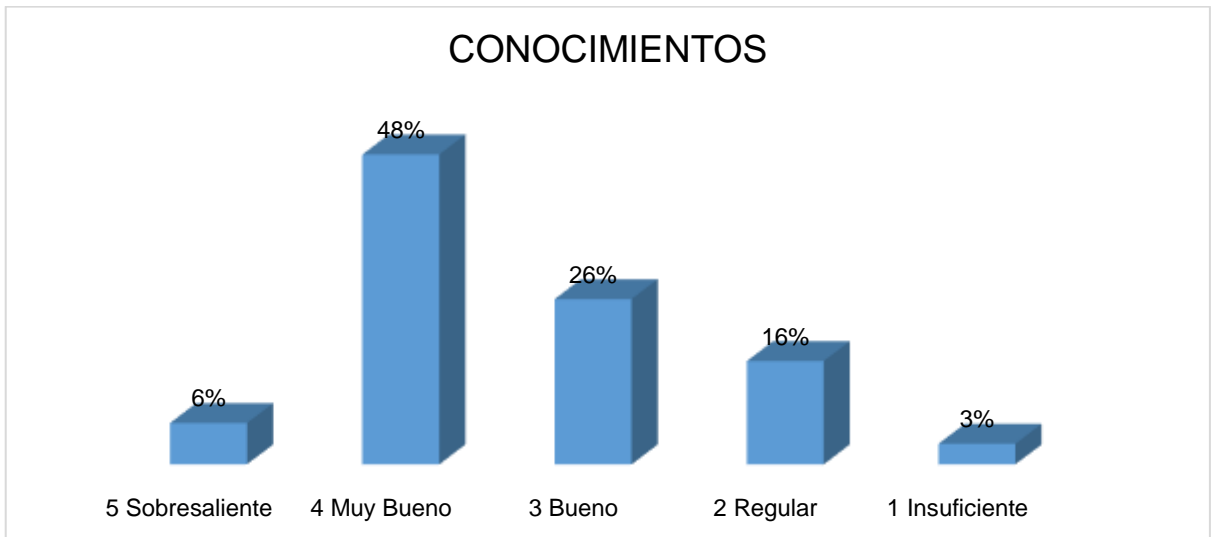
Tabla 7 Niveles de conocimientos de los evaluados

	F	%
5 Sobresaliente	2	6%
4 Muy Bueno	15	48%
3 Bueno	8	26%
2 Regular	5	16%
1 Insuficiente	1	3%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 4 Niveles de conocimientos de los evaluados



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: Sobre los niveles de conocimiento dispuestos en la asignación de responsabilidades previstas durante el año, el 48% obtuvo la calificación de 4 puntos con una muestra de muy bueno, y un 6% manifestó 5 puntos derivado a sobresaliente; el 26% obtuvo la calificación de 3 puntos que refiere a ser bueno, el 16% tiene una calificación de nivel 2 que es regular en su nivel de conocimientos y un 3% es insuficiente con la calificación de 1 punto. Muestra que un poco más del 50% de los empleados maneja un adecuado nivel de conocimiento de lo que requiere el puesto y sus actividades, pero existe otra franja donde aún deben mejorar en aquello y orientar a adquirir mayores capacidades.

5.- Competencias técnicas del puesto

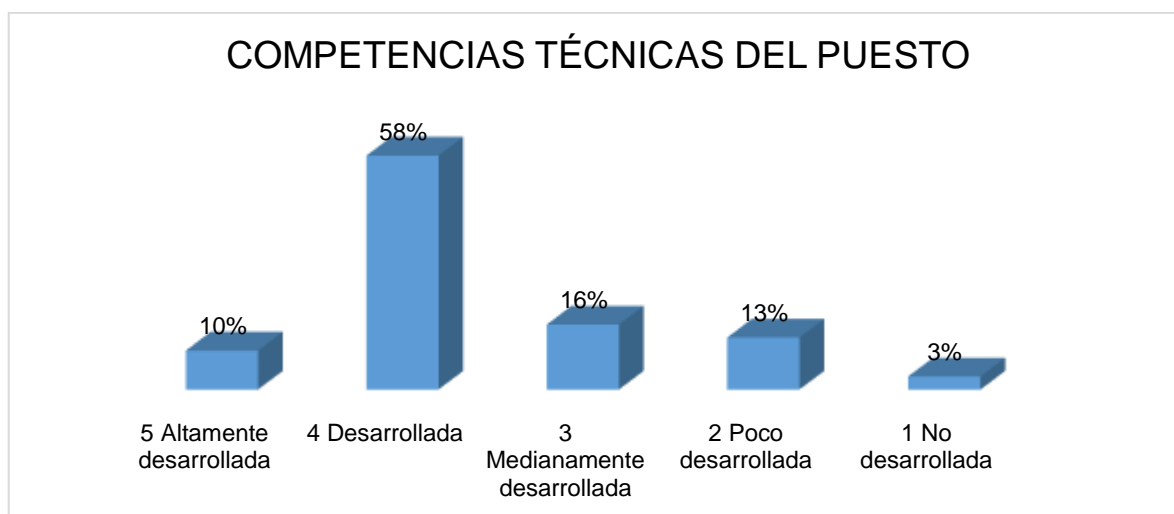
Tabla 8 Competencias técnicas del puesto

	F	%
5 Altamente desarrollada	3	10%
4 Desarrollada	18	58%
3 Medianamente desarrollada	5	16%
2 Poco desarrollada	4	13%
1 No desarrollada	1	3%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 5 Competencias técnicas del puesto



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: Como competencias técnicas del puesto se encuentran Generación de ideas, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Comprensión oral y Orientación / asesoramiento vinculada al área interna de trabajo, con el 58% obtuvo su calificación de 4 puntos determinada como desarrollada y un 10% tiene altamente desarrolladas las competencias con calificación 5. El 16% se encuentra con competencias técnicas medianamente desarrolladas, el 13% poco desarrolladas y un 3% no desarrolladas. Con este resultado se puede determinar que los empleados tienen aún deficiencias en las competencias técnicas y se debe promover su mejoría con capacitaciones y cursos para sus perfiles de puestos y tener mayor desarrollo sobre este punto.

6.- Competencias universales

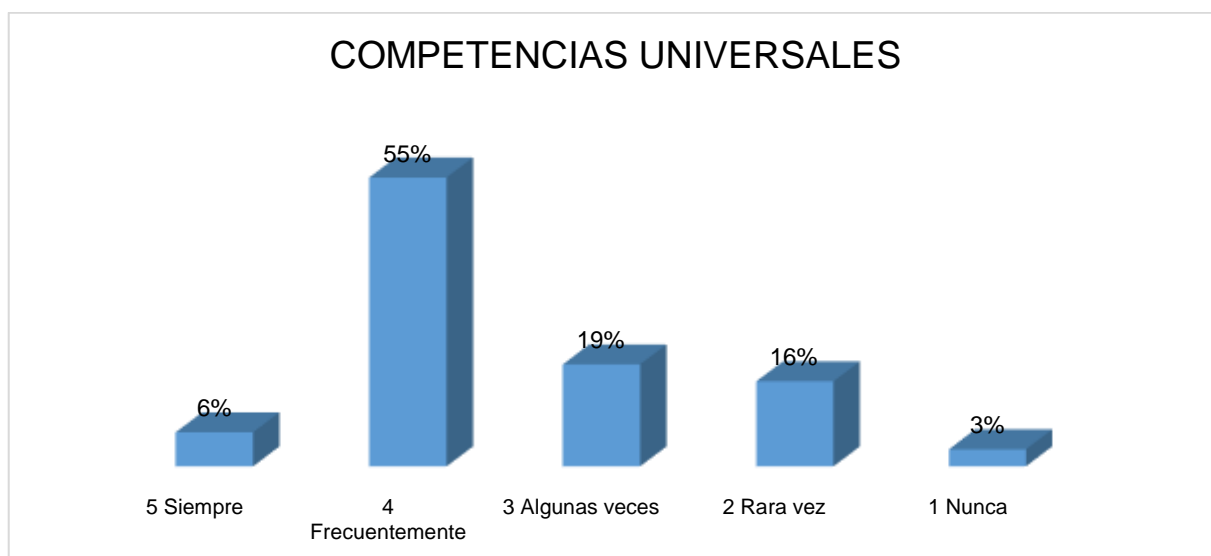
Tabla 9 Competencias universales

	F	%
5 Siempre	2	6%
4 Frecuentemente	17	55%
3 Algunas veces	6	19%
2 Rara vez	5	16%
1 Nunca	1	3%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 6 Competencias universales



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: El 55% de los evaluados mantienen competencias universales frecuentemente, que es a través de un aprendizaje continuo, Conocimientos del entorno organizacional, Relaciones humanas, Actitud al cambio, Orientación a los resultados y Orientación de servicio y un 6% lo tiene calificado como siempre. Mientras que, el 19% obtuvo una calificación determinada como algunas veces, el 16% rara vez y el 3% nunca, es decir, que estas competencias universales no son aplicadas todo el tiempo dentro de sus funciones ya actividades laborales, lo que hace que los resultados de desempeño integral del área no sean eficientes.

7.- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

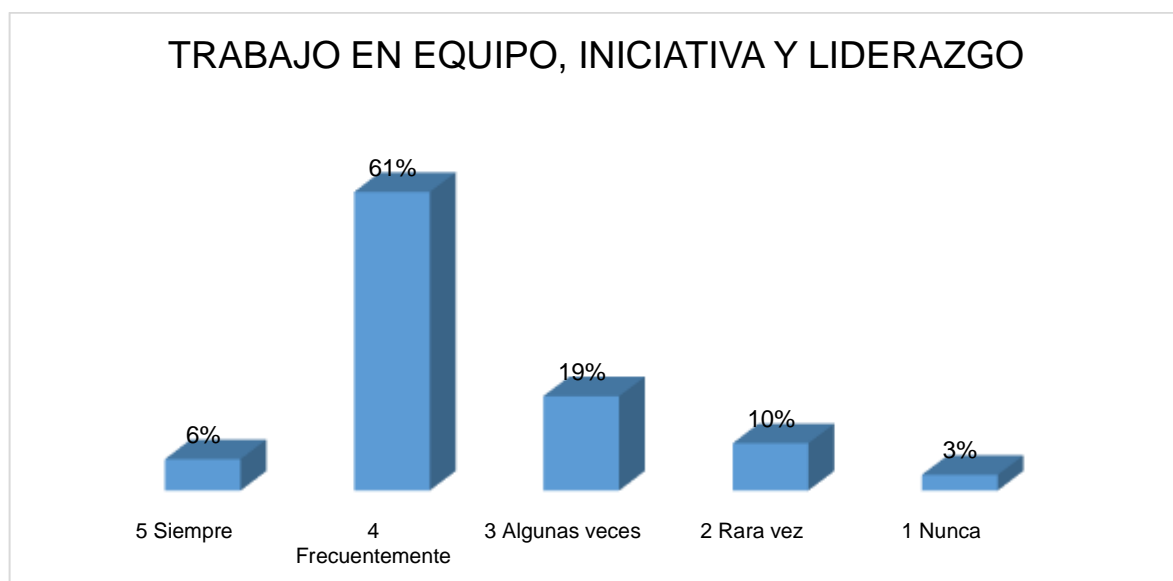
Tabla 10 Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

	F	%
5 Siempre	2	6%
4 Frecuentemente	19	61%
3 Algunas veces	6	19%
2 Rara vez	3	10%
1 Nunca	1	3%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 7 Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: referente al trabajo en equipo, la iniciativa en sus actividades y el liderazgo en el grupo de trabajo, el 61% lo aplica frecuentemente, y un 6% siempre, a diferencia del 19% que lo logra algunas veces, el 10% rara vez y un 3% nunca, teniendo como resultados que los empleados de área administrativa no tengan un desempeño asociados a estas áreas en su totalidad, sino que existen ciertos grupos o ciertos momentos en donde se ejecutan y son visibles, pero no de forma permanente, que es lo que se espera dentro de la organización.

8.- Quejas del ciudadano

Tabla 11 Quejas del ciudadano

	F	%
SI	3	10%
NO	28	90%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 8 Quejas del ciudadano



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: El 90% de los empleados evaluados no presentaron quejas del ciudadano que es un aspecto considerado para las evaluaciones de desempeño por su atención al cliente externo y que muestra que gran parte de ellos tiene un buen desenvolvimiento y resolución de problemas frente a las necesidades de los usuarios; mientras que el 10% sí presentó quejas.

9.- Resultado final de la evaluación de desempeño

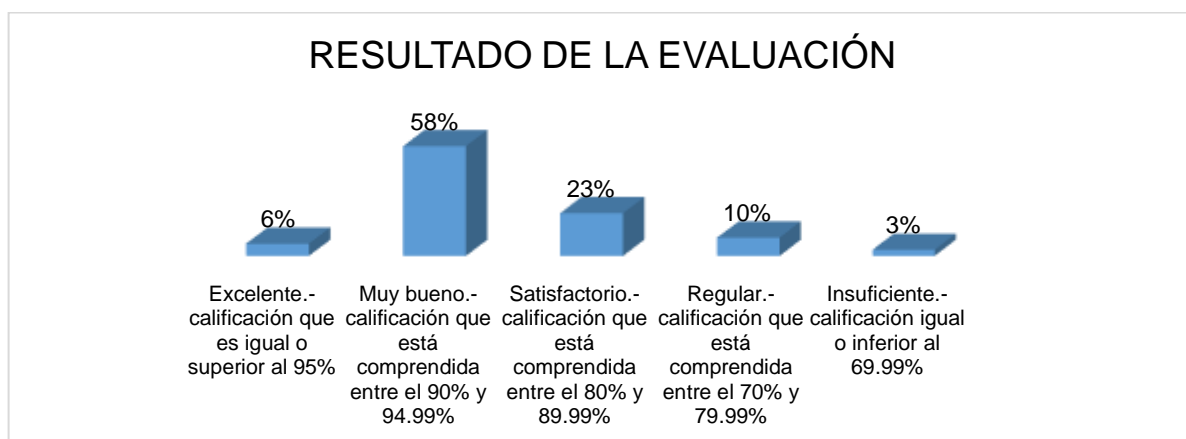
Tabla 12 Resultado final de la evaluación de desempeño

	F	%
Excelente.- calificación que es igual o superior al 95%	2	6%
Muy bueno.- calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%	18	58%
Satisfactorio.- calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%	7	23%
Regular.- calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%	3	10%
Insuficiente.- calificación igual o inferior al 69.99%	1	3%
Total	31	100%

Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Figura 9 Resultado final de la evaluación de desempeño



Nota: Elaboración propia

Fuente: Área administrativa de la entidad de control en Guayaquil

Análisis: Los resultados finales de evaluación de desempeño a los empleados administrativos de la entidad de control, mostró que el 58% tiene una calificación Muy buena otorgada con el cumplimiento entre 90% a 94,99% y el 6% fue excelente con una calificación igual o superior al 95%. El 23% fue satisfactorio con cumplimiento entre 80% a 89,99%, el 10% finalizó con una calificación de regular con el 70% al 79,995 de cumplimiento y el 3% fue insuficiente al tener una calificación final igual o inferior al 69,99%. Esto demuestra que hay un 64% de los empleados en total que tienen buenos resultados de desempeño, mientras que otros deben mejorar sus calificaciones sobre las actividades y gestiones de su puesto para que la institución de control tenga mejores resultados.

3.3.3. Resultados de observación

Para la observación se tomó en cuenta las actividades que se pueden cumplir sea por trabajo en casa como de manera presencial, basado en las características de liderazgo, manejo de conflictos, planeación, evaluación y el seguimiento en las tareas de cada uno de los servidores públicos del área administrativa y sus encargados de área.

Tabla 13. Resultados de ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Característica	Si cumple	No cumple	Observación
1.- Existe liderazgo en la toma de decisiones	5	1	Los encargados de área mantienen un correcto liderazgo con su equipo de trabajo
2.- La información es expuesta con claridad.	6	0	No hay novedad sobre la información que deben reportar
3.- Las actividades pueden desarrollarse sin eventualidades ni retrasos	2	4	Existen problemas de conexión de internet cuando se trabaja desde casa y la información demora en ser subida.
4.- Existe colaboración por los miembros del equipo para la resolución de conflictos	4	2	Hay empleados que son más reacios a generar lazos de confianza en el trabajo sobre sus actividades.
5.- El encargado del área escucha las necesidades de cada colaborador	5	1	Un encargado se limita a designar responsabilidades y tareas y no hay mayor apertura a despejar

			inquietudes o aporte de ideas.
6.- Se gestiona la información de manera oportuna y confiable	6	0	La información es transparente y su gestión es conforme a las necesidades del área
7.- Existe riesgo de fuga de información	0	6	Se controla el manejo y uso de la información por medio del sistema.
8.- Disponen las áreas de todos los recursos físicos o de información para el desempeño de sus actividades.	3	3	En ciertas áreas tienen mayores dificultades en obtener a tiempo la información del sistema y hay demoras o no disponibilidad de recursos físicos como impresiones o insumos de oficina.

3.3.4. Discusión

Con los resultados expuestos acerca de la evaluación de desempeño se puede conocer los servidores aún tienen problemas en la ejecución adecuada de sus actividades y que repercuten en metas para la organización y mejora individual de su gestión de trabajo. La entidad de control debe conocer la gestión permanente de sus funcionarios, porque son los encargados de mantener el orden en la gestión y mostrar resultados institucionales que lo observa el ciudadano.

Durante el tiempo de sus funciones de manera híbrida, se han presentado problemas de cumplir con cada uno de las características de evaluación como es la gestión del puesto, los conocimientos, las competencias técnicas de puesto, las competencias universales, el trabajo en equipo, la iniciativa y el liderazgo, así

como las quejas del ciudadano, mostrando que no todos los empleados pueden desarrollar sus destrezas de esta manera y repercutiendo en los resultados de evaluación individual y de la entidad como tal.

Tal como lo indican Rodríguez & Ordaz (2021) los sistemas de evaluación de desempeño no deben ser visto solo como un factor de castigo para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión pública, sino que debe ser un recurso o herramienta de apoyo, en la que se busque la concretización de los objetivos del estado. Esto hace que viable que cada año se realice esta evaluación y sobretodo que se expongan los resultados generales a la ciudadanía para evidenciar la acertada administración pública y las competencias de sus funcionarios en las distintas áreas.

También se puede tomar lo dicho por Soliz (2017) en donde estas evaluaciones permiten conocer las actitudes y deficiencias que están presentes en ese periodo de análisis y así poder garantizar que los empleados intensifiquen sus esfuerzos para mejorar en sus actividades y alcanzar las metas anuales. Como en la investigación se muestra que hay áreas para mejorar, estos son los puntos en que la institución debe fortalecer su gestión de apoyo y que los resultados sean visibles en el próximo periodo de evaluación y contar con más eficiencia en el desempeño entre los funcionarios administrativos.

La motivación y las habilidades enfocadas en el esfuerzo de completar los objetivos, así como las capacidades en la toma de decisiones, son parte de la evaluación de desempeño de los empleados públicos de la entidad de control, y esto es lo que describe Álvarez (2011) que lo ve como una fuente importante de optimización de desempeño y que estos consigan los resultados individuales, por equipo y por la institución. Es una metodología que puede ayudar a entender las fortalezas y debilidades de una persona dentro de la gestión de su trabajo, sea que lo ejecute de manera presencial en una oficina, o de manera de trabajo en casa como sucede en la actualidad debido al Covid-19.

Como estrategias de fortalecimiento institucional, se toma en cuenta lo descrito por Ortiz, et al. (2020) que basaron esta actividad en ejes como el liderazgo, la planificación, evaluación al capital humano y seguimiento de tareas o relaciones estratégicas, especificándolo de la siguiente manera:

Figura 10. Herramienta para el fortalecimiento institucional



Fuente: Ortiz, et al. (2020)

Con esta herramienta se busca que la entidad de control tenga mejores resultados en el desempeño de su personal y que el liderazgo, la planificación evaluación y control sean los ejes principales de su gestión. Las limitaciones encontradas deben ser superadas para que todos los involucrados se vean beneficiados a largo plazo.

CONCLUSIONES

Luego del proceso de investigación realizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se ha logrado la identificación de la situación actual del desempeño de los departamentos administrativos de la entidad de control, el cual demuestra que existen problema para cumplir sus funciones de manera óptima, dado que el trabajo en casa como método híbrido limita la gestión de los recursos y el acceso rápido a la información, lo cual causa atraso en las tareas y sus indicadores no son los esperados.

También se logró el análisis de los requerimientos de los departamentos administrativos por medio de la aplicación de la observación de desempeño por área, teniendo como respuesta la necesidad de recursos con acceso rápido para evitar retrasos en la entrega de las actividades asignadas. El desempeño se ve asociada al manejo del tiempo que tienen los empleados, así como el acceso a los recursos tecnológicos, físicos y de información porque con ellos se cumple la gestión y se genera el fortalecimiento de la imagen institucional.

Finalmente, a través de la discusión, se pudieron establecer las estrategias de fortalecimiento de gestión institucional para la entidad de control de Guayaquil, las cuales se enfocan en el liderazgo, manejo de conflictos, planeación o planificación, evaluación y el seguimiento en las tareas de cada uno de los servidores públicos del área administrativa y sus encargados de área.

RECOMENDACIONES

Se recomiendan las siguientes acciones:

- Evaluar el desempeño del siguiente período para determinar si los indicadores mejoraron en cada uno de los servidores que permanecen dentro de la institución.
- Aplicar las estrategias de manera ordenada, con un proceso de capacitación en los procesos institucionales de control, para tener mejores resultados a largo plazo.
- Identificar las diferencias individuales de cada servidor con relación a sus competencias conductuales, para mantener una entrevista y considerar de forma objetiva posibles sugerencias para el desempeño de sus responsabilidades, logrando así una retroalimentación entre el evaluado y sus resultados.
- Realizar evaluaciones a los jefes de área sobre los procesos de liderazgo, donde se determine sus fortalezas y falencias y mejorarlas.
- Crear acciones dentro de la institución como espacios de pausa activa, donde el personal pueda tener un momento de descanso de 15 minutos y así promover un mejor desempeño laboral con control emocional como el manejo del estrés.
- Las herramientas de fortalecimiento institucional deben ser extendidas hacia todas las entidades públicas, para homologar sus procesos de mejora y que el desempeño laboral obtenga mejores resultados y que se refleje en la atención al usuario.

- Motivar a otras investigaciones en considerar temas de desempeño en entidades públicas, porque estas son más propensas en tener climas organizacionales más tensos y que repercuten en la labor diaria y su atención al usuario.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J., Rubio, I., & Martínez, M. (2019). Hacia el fortalecimiento de relaciones interinstitucionales para la cooperación y el desarrollo de la gestión universitaria. *Redipe*, 8(3), 96-105.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.697>
- Adecco. (26 de Junio de 2020). Adecco. Obtenido de El trabajo en modalidad híbrida y la productividad: <https://www.adecco.com.ec/el-trabajo-en-modalidad-hibrida-y-la-productividad/>
- Álvarez, F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 1(1), 99-113.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4571178>
- Ayala, M. (16 de Noviembre de 2015). *El liderazgo autocrático y el clima laboral: ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia?* Obtenido de Tesis de Especialización de Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13700/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%20y%20el%20clima%20laboral%20-%20MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf;jsessionid=A7449CF39C74C5542CFD6B1185EC0615?sequence=2>
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*. Vol. 7 (nº2), 86-97.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-118.

- BDE. (1 de Enero de 2022). *Fortalecimiento Institucional*. Obtenido de Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.: <https://bde.fin.ec/fortalecimiento-institucional/>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Burt, R. (2012). Network-related personality and the agency question: Multirole evidence from a virtual world. *Am. J. Sociol.*, 118(1), 543–591.
- Cabrera, M., & Prado, M. (2021). *Impacto de la implementación de la nómina electrónica en Colombia*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Frepositorio.uan.edu.co%2Fbitstream%2F123456789%2F4746%2F1%2F2021AlejandraPradoyMariaCamilaCabrera.pdf&clen=270012
- Canel, M. (2018). *La Comunicación de la Administración Pública: Para gobernar con la sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- CGE. (3 de Diciembre de 2021). *La Contraloría conmemora 94 años de vida institucional*. Obtenido de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/SalaDePrensa/NoticiasPorSector/24126>
- CGE. (17 de Enero de 2022). *LA CGE fortalece sus capacidades en materia ambiental mediante la suscripción del Memorando de Entendimiento con World WildLife Fund*. Obtenido de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/AsuntosInternacionales/NoticiasAI/24167>
- Charles-Jean, B. (2017). *Principios de administración pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Defensa Nacional

del Ecuador: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (39), 152-164.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 152 - 164.

Díaz, A. (Marzo de 2014). El desarrollo del engagement, una apuesta por la retención del talento. *Capital Humano*(285), 16-18.

Díaz, J., Tamayo, M., & Carillo, E. (7 de Marzo de 2019). *Redalyc*. Obtenido de La opinión pública en la teoría de la Administración Pública: <https://www.redalyc.org/journal/2815/281561305001/html/>

Echeverría, C. (19 de Julio de 2021). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Incidencia de los procesos administrativos en el desempeño laboral de las: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32451/1/021%20ADP.pdf>

Egaña, R. (2015). Fortalecimiento institucional: Una mirada desde la experiencia. *Congreso CLAD*, 1-18. Obtenido de <https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/745/2015%20Fortalecimiento%20Institucional%20-%20Egana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

El Universo. (12 de Agosto de 2021). *Diario El Universo*. Obtenido de Modelo híbrido, la nueva opción para trabajadores a causa de la pandemia: <https://www.eluniverso.com/larevista/sociedad/modelo-hibrido-la-nueva-opcion-para-trabajadores-a-causa-de-la-pandemia-nota/>

Enríquez, M., & Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *PODIUM Edición Especial*, 131-143. Recuperado el 27 de

Junio de 2021, de
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77/76>

- Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Universidad ICESI. Estudios Gerenciales*, 262 - 268.
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2020). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>
- Garrido, A., & Álvaro, J. (2007). *Psicología social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas. 2a edición*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gobierno de La Rioja. (15 de Enero de 2020). *Gobierno de La Rioja*. Obtenido de ¿Qué papel juegan las administraciones públicas en el Sistema Riojano de Innovación?:
<https://www.larioja.org/innovacion/es/estrategias-planes-materia-i-d-i/va-dirigido/papel-juegan-administraciones-publicas-sistema-riojano-inno>
- Gruezo, X. (6 de Julio de 2017). *Análisis del desempeño laboral de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde*. Obtenido de Tesis de maestría en Administración de Empresas. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<https://repositorio.pucese.edu.ec/123456789/1187>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administracion. Un enfoque basado en competencias. 12a edición*. México: Cengage Learning Editores.
- IAF. (16 de Junio de 2016). *El buen gobierno y el fortalecimiento institucional*. Obtenido de Fondo del Banco Mundial para los Pobres:
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/97b5bc70a133730962707a249e1e092d-0410012016/original/ida-abcs-governance-spanish-july-2016.pdf>

- Ling, Z., Witko, C., & Meier, K. (2019). The Public Administration Manifesto II: Matching Methods to Theory and Substance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 287-298. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/muy079>
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9, 89-100.
- Lorente, L., & Vera, M. (Julio-Agosto de 2010). Las Organizaciones Saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*(73), 16-20.
- Mario, T., Pereyra, A., & Sponton, A. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia y Trabajo*, 152-157.
- Marqués-Sánchez, P., Muñoz-Doyague, M., Martínez, Y., Everett, M., Serrano-Fuentes, N., Van Bogaert, P., . . . Reeves, D. (2018). The Importance of External Contacts in Job Performance: A Study in Healthcare Organizations Using Social Network Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 15(7), 1-17. [https://doi.org/ https://doi.org/10.3390/ijerph15071345](https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph15071345)
- Martínez, J., Céspedes, J., & Pérez, M. (2013). Relación entre las prácticas de recursos humanos, la innovación y el rendimiento en clústeres geográficos. *Cuadernos de Economía y Dirección de le Empresa*, 16, 238-249.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (22 de Julio de 2012). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Disposiciones Constitucionales: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/DISPOSICIONES_CONSTITUCIONALES.pdf
- Moya, E., & Callejas, L. (12 de Abril de 2015). *Análisis diseño e implementación de un sistema de gestión de Talento Humano en la comunidad Salesiana San Juan Bosco*. Obtenido de Tesis de grado de Ingeniería en Sistemas.

Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10342>

Nieto, C. (2014). *Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes institucionalizadas*. Madrid: Editorial Dykinson.

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (1 de Octubre de 2021). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/10/Presentacion-2018-1.pdf?x42051#:~:text=Medir%20y%20estimular%20la%20gesti%C3%B3n,servidores%20p%C3%ABlicos%20y%20el%20mejoramiento>

Oh, H., Chung, M., & Labianca, G. (2014). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Acad. Manag. J.*, 47(1), 860–875.

Ortiz, I., Fernández, L., & Cobo, J. (2020). Diseño de un modelo de fortalecimiento de capacidades en planificación basada en GpRD de las instituciones públicas con las que trabaja la AECID. *IDEP*, 1(1), 1-26. https://doi.org/https://www.uhu.es/IICIED/pdf/4_11_gprd.pdf

Ostos, A. (31 de Julio de 2018). *Gestión institucional y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ambo-2018*. Obtenido de Tesis de Maestría de Gestión Pública. Repositorio de la Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29421/ostos_ma.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palacios, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí-Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 10(1), 70-84. Recuperado el 27 de Junio de 2021, de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/1196/1832>

Palacios, N., & Bayona, H. (2020). *Más que tiempo: experiencias destacadas de ampliación de la jornada escolar en Bogotá*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev. Investig. Desarro. Innov.*, 6(2), 131-143. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peña, E. (25 de Septiembre de 2018). *Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo*. Obtenido de Tesis Gestión Institucional y Desempeño Laboral de Docentes en la Institución Educativa Luis Vallejo Santoni, Cusco 2018: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37507/pe%20c3%b1a_pe.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Piedra, S. (2018). Propuesta para la Implementación del Plan de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Manta. *ECA Sinergia*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726415.pdf>
- QuestionPro. (2022). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado>.
- Raigosa, D., & Morán, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Ramírez, L., Camacho, W., Gómez, D., Galarza, M., & Nagua, J. (2019). Gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo institucional en los gobiernos parroquiales de Babahoyo, Ecuador: Realidad y perspectivas. *Journal of Science and Research*, 4(4), 34-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3473538>
- Revista Summa. (1 de Febrero de 2022). *Revista Summa*. Obtenido de Modelo híbrido de trabajo: La modalidad que “llegó para quedarse”: <https://revistasumma.com/modelo-hibrido-de-trabajo-la-modalidad-que-llego-para-quequedarse/>
- Rodríguez, L., & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en

México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 28-40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>

Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avance de Enfermería*, 62-72.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*(261), 109-138.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 109-138.

Schaufeli, W., Martínez, I., Marques, A., Salanova, M., & Baker, A. (2002). Burnout and Engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross - Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.

Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovate behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal. Vol 37, No. 3*, 580-607.

SENRES-2008-038. (5 de Marzo de 2008). *El Secretario Nacional Técnico de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/38-SENRES-2008-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DE-DESEMPEÑO.pdf>

Soliz, R. (16 de Noviembre de 2017). *Modelo de evaluación de desempeño de funcionarios públicos, bajo un enfoque de evaluación por objetivos, para la eficiencia y eficacia de la función pública. Caso de estudio Agencia Nacional de Hidrocarburos*. Obtenido de Tesis de grado de Licenciatura de Contaduría Pública. Universidad Mayor de San Andrés de Bolivia: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/20539/PETAE-%20178.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Tabares, L., Pérez, C., & Cárdenas, O. (24 de Abril de 2020). *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. Obtenido de Papel de la administración pública en la relación entre los sectores público y privado: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100012
- Tamayo, C., & Silva, I. (2021). *Postgradoune*. Obtenido de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa, S.A. de CV Grupo Noriega Editores.
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A. P., & Caicedo, C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones: Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville: Grupo Nelson.
- Universidad Católica San Pablo. (12 de Junio de 2021). *Universidad Católica San Pablo*. Obtenido de odo lo que tienes que saber sobre la administración pública: <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/conoce-que-es-administracion-publica/>
- Vasel, K. (11 de Agosto de 2021). *CNN en Español*. Obtenido de ¿Quieres un horario laboral más flexible? Así es como puedes pedirlo: <https://cnnespanol.cnn.com/2021/08/11/quieres-horario-laboral-flexible-pedirlo-trax/>
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Worboys, G., Lockwood, Kothari, A., Feary, S., & Pulsford, I. (2019). *Gobernanza y gestión de áreas protegidas*. ANU Press.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de guía de preguntas de entrevista

	1.- ¿Cómo realiza el seguimiento de sus colaboradores el cumplimiento de las actividades diarias?	2.- Durante este periodo ¿Se han logrado las metas del área con la gestión híbrida de la entidad?	3.- ¿Qué dificultades se han presentado en las actividades de toda el área para cumplir con la gestión?	4.- ¿Qué haría falta para que la entidad de control tenga una mejor gestión y se obtenga el fortalecimiento institucional?
Entrevistado 1				
Entrevistado 2				
Entrevistado 3				
Entrevistado 4				
Entrevistado 5				
Entrevistado 6				

Anexo 2. Formato de Formulario de evaluación a funcionarios públicos de niveles administrativos

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:		Hasta:		
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	# Actividades:		Factor:	60%	
Descripción de actividades	Indicador	Meta del periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Elaborar, en coordinación con la Gestión de Compras Públicas, el plan operativo anual de la Coordinación	Número de planes operativos anuales de la Coordinación	1		100,0%	
Coordinar la elaboración del Plan Anual de Contratación de conformidad con la ley, a base de los planes generados por las unidades administrativas a nivel nacional y en función de las metas institucionales	Número de planes de las unidades administrativas	4		100,0%	
Monitorear y evaluar el Plan Operativo Anual de la Coordinación y emitir informes mensuales sobre su cumplimiento	Número de informes mensuales sobre cumplimiento	5		100,0%	
Elaborar la planificación de la Gestión Administrativa y Servicios Generales	Número de planes de la unidad anuales	3		100,0%	
Conformación de las comisiones para la entrega recepción en el área de su competencia	Número de creación de comisiones	6		100,0%	
Elaborar los estudios, especificaciones técnicas y términos de referencia de proyectos de construcción, ampliación, remodelación de inmuebles y coordinar su ejecución	Número de estudios elaborados de proyectos	18		100,0%	
Mantener la cobertura de seguros de los bienes muebles de la institución	Número de seguimiento de cobertura de seguros	12		100,0%	
Realizar el seguimiento y control de los siniestros y los reembolsos respectivos	Número de seguimiento y control de siniestros	5		100,0%	
Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos de buen uso, resguardo, movilización y mantenimiento de los vehículos de la institución	Número de supervisión y control de cumplimiento de procesos de buen uso, resguardo, movilización y mantenimiento	12		100,0%	

	de los vehículos				
Aprobar mensualmente la distribución del personal de servicios generales y sus tareas, en la matriz	Número de distribuciones del personal	20		100%	
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación?			APLICA EL + 4%		% DE AUMENTO
			NO		0
TOTAL ACTIVIDADES ESENCIALES:			5		60%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	5	Factor:	8%	Nivel de conocimiento
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y RECURSOS HUMANOS					Sobresaliente
LEGISLACIÓN ECUATORIANA					Bueno
SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS					Muy bueno
PAQUETES UTILITARIOS					Sobresaliente
ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					Muy bueno
Total de Conocimientos:					8%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	5	Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento observable			Nivel de desarrollo
Generación de ideas	Alta	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.			Altamente desarrollada
Pensamiento conceptual	Baja	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.			Altamente desarrollada
Pensamiento crítico	Media	Elabora reportes técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.			Desarrollada
Comprensión oral	Baja	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.			Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.			Medianamente desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:					8%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias:	6	Factor:	8%	

ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			8%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Siempre
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta		Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02			

Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	NO. DE FORMULARIO	APLICA DESCUNTO A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		% DE REDUCCIÓN
			TOTAL:		
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto					60,0%
Conocimientos					8,0%
Competencias técnicas del puesto					8,0%
Competencias Universales					8,0%
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo					16,0%
Evaluación del ciudadano (-)					0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:			100%		
RESULTADO:	Satisfactorio.- Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)					
Fecha (dd/mm/aaaa):					
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.					
<p>_____</p> <p>FIRMA</p> <p>Evaluador o jefe Inmediato</p>					

Anexo 3. Formato de ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Característica	Si	No	Observación
1.- Existe liderazgo en la toma de decisiones			
2.- La información es expuesta con claridad.			
3.- Las actividades pueden desarrollarse sin eventualidades ni retrasos			
4.- Existe colaboración por los miembros del equipo para la resolución de conflictos			
5.- El encargado del área escucha las necesidades de cada colaborador			
6.- Se gestiona la información de			

manera oportuna y confiable			
7.- Existe riesgo de fuga de información			
8.- Disponen las áreas de todos los recursos físicos o de información para el desempeño de sus actividades.			