



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL AL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE SALUD JAMBI HUASI, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA.”**

##### **Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

##### **INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTOR:** MOROCHO CUBI MARLENE ESPERANZA

**DIRECTOR:** ING. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba-Ecuador

2020

© 2020, **Marlene Esperanza Morocho Cubi**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Marlene Esperanza Morocho Cubi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 26 de Agosto de 2020



**Marlene Esperanza Morocho Cubi**

**220005354-0**

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: proyecto de investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL AL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE SALUD JAMBI HUASI, CANTON FRANCISCO DE ORELLANA.**, realizado por la señorita: **Marlene Esperanza Morocho Cubi**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

|   | FIRMA   | FECHA             |
|---|---|-------------------|
| Ing. Franqui Fernando Esparza Paz<br><b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>           | Fernando Esparza Paz<br><small>Firmado digitalmente por<br/>Fernando Esparza Paz</small>  | <b>2020/08/26</b> |
| Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez<br><b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION</b> | JUAN ARNULFO CARRASCO PEREZ<br><small>Firmado digitalmente por<br/>JUAN ARNULFO CARRASCO PEREZ<br/>Fecha: 2021.03.02 10:02:14 -05'00'</small> | <b>2020/08/26</b> |
| Ing. Diego Ramiro Barba Bayas<br><b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>                  | DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS<br><small>Firmado digitalmente por<br/>DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS<br/>Fecha: 2021.03.04 10:11:08 -05'00'</small>       | <b>2020/08/26</b> |

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado con mucho cariño a mi familia que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional.

Marlene

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por haberme dado la fortaleza para alcanzar esta meta, y buscar mi superación profesional. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por ofrecerme la oportunidad de superar y para poder culminar esta carrera tan anhelada.

Marlene

## INDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| RESUMEN.....   | xiii |
| ABSTRACT.....  | xiv  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1    |
| CAPÍTULO I.....  | 2    |
| 1 <b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....                             | 2    |
| 1.1 <b>Antecedentes de investigación</b> .....                       | 2    |
| 1.2 <b>Fundamentación teórica</b> .....                              | 2    |
| 1.1.1 <b>Desempeño</b> .....   | 2    |
| 1.1.2 <b>Evaluación</b> .....  | 3    |
| 1.1.3 <b>Evaluación del desempeño</b> .....                          | 4    |
| 1.1.3.1 <b>Definición</b> .....                                      | 4    |
| 1.1.3.2 <b>Objetivos de la evaluación del desempeño</b> .....        | 5    |
| 1.1.3.3 <b>Importancia</b> .....                                     | 5    |
| 1.1.3.4 <b>Ventajas de la evaluación del desempeño</b> .....         | 6    |
| 1.1.3.5 <b>Desventajas</b> .....                                     | 7    |
| 1.1.3.6 <b>Herramientas para evaluar</b> .....                       | 8    |
| 1.2.1 <i>Métodos de evaluación del desempeño</i> .....               | 10   |
| 1.2.2. <b>Tipos de evaluación del desempeño</b> .....                | 11   |
| 1.2.3. <b>Efectos de la evaluación del desempeño</b> .....           | 14   |
| 1.2.5. <b>Responsabilidades en la evaluación del desempeño</b> ..... | 16   |
| 1.3 <b>Marco conceptual</b> .....                                    | 18   |
| 1.4 <b>Hipótesis</b> .....   | 19   |
| 1.5 <b>Variables</b> .....   | 19   |
| CAPÍTULO II: .....   | 20   |
| 2 <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....                                    | 20   |
| 2.1 <b>Modalidad de la investigación</b> .....                       | 20   |
| 2.1.1 <b>Enfoque de la investigación</b> .....                       | 20   |
| 2.1.2 <b>Nivel de investigación</b> .....                            | 20   |

|                           |  |    |
|---------------------------|--|----|
| 2.1.2.1                   | <i>Bibliográfica</i> .....   | 20 |
| 2.1.2.2                   | <i>Investigación descriptiva</i> .....                                   | 20 |
| 2.1.2.3                   | <i>De campo</i> .....  | 21 |
| 2.2                       | <b>Diseño de investigación</b> .....                                     | 21 |
| 2.3                       | <b>Población y muestra</b> .....   | 21 |
| 2.3.1                     | <i>Población</i> .....   | 21 |
| 2.3.2                     | <i>Muestra</i> .....   | 21 |
| 2.4                       | <b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....           | 22 |
| 2.4.1                     | <b>Métodos</b> .....   | 22 |
| 2.4.2                     | <i>Técnicas de Investigación</i> .....                                   | 22 |
| 2.4.3                     | <i>Instrumentos</i> .....  | 23 |
| 2.5                       | <b>Procedimientos de los datos de investigación</b> .....                | 23 |
| <b>CAPÍTULO III</b> ..... |  | 25 |
| 3                         | <b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....           | 25 |
| 3.1                       | <b>Análisis de resultados</b> .....                                      | 25 |
| 3.1.1                     | <i>Encuesta dirigida a talento humano del centro de salud</i> .....      | 25 |
| 3.1.2                     | <i>Encuesta dirigida al departamento de talento humano</i> .....         | 31 |
| 3.1.3                     | <i>Encuesta dirigida al gerente o director</i> .....                     | 37 |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....  |  | 43 |
| 4                         | <b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....   | 43 |
| 4.1                       | <b>Antecedentes del centro de Salud Jambi Huasi</b> .....                | 43 |
| 4.1.1                     | <i>Misión 44</i>   |    |
| 4.1.2                     | <i>Visión 44</i>   |    |
| 4.1.3                     | <i>Valores</i> .....   | 44 |
| 4.1.4                     | <i>Objetivos Estratégicos</i> .....                                      | 45 |
| 4.2                       | <b>Justificación</b> .....   | 46 |
| 4.3                       | <b>Marco legal</b> .....   | 46 |
| 4.4                       | <b>Contenido de la propuesta</b> .....                                   | 47 |
| 4.1.1.                    | <i>Introducción</i> .....  | 47 |
| 4.1.2.                    | <i>Aplicación de la evaluación al desempeño del talento humano</i> ..... | 48 |
| 4.1.1.1.                  | <i>Definición de indicadores de evaluación del desempeño</i> .....       | 50 |

|  |           |
|--|-----------|
| <i>4.1.1.2. Difusión del programa de evaluación. ....</i>  | <i>50</i> |
| <i>4.1.1.3. Entrenamiento a evaluadores. ....</i>  | <i>50</i> |
| <i>4.1.1.4. Ejecución del proceso de evaluación ....</i>   | <i>50</i> |
| <b>4.5 Resultados de la evaluación del desempeño personal a nombramiento y contrato.<br/>.....</b> | <b>59</b> |
| <b>4.6 Análisis general de los resultados de las evaluaciones .....</b>                            | <b>65</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>GLOSARIO</b>  |           |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  |           |
| <b>ANEXOS</b>  |           |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1-1:</b> Esquema de la evaluación de 180° .....  | 12 |
| <b>Tabla 2-1:</b> Evaluación de 360° amplia: 12 planillas .....                                   | 13 |
| <b>Tabla 3-2:</b> Funcionarios del Centro de Salud Jambi Huasi.....                               | 21 |
| <b>Tabla 4-3:</b> Pregunta 1 .....  | 25 |
| <b>Tabla 5-3:</b> Evaluación del desempeño mediante formulario EVAL-01.....                       | 26 |
| <b>Tabla 6-3:</b> Pregunta 3 .....  | 27 |
| <b>Tabla 7-3:</b> Pregunta 4.....   | 28 |
| <b>Tabla 8-3:</b> Pregunta 5.....   | 29 |
| <b>Tabla 9-3:</b> Pregunta 6.....   | 30 |
| <b>Tabla 10-3:</b> Pregunta 1 .....   | 31 |
| <b>Tabla 11-3:</b> Pregunta 2 .....   | 32 |
| <b>Tabla 12-3:</b> Pregunta 3.....  | 33 |
| <b>Tabla 13-3:</b> Pregunta 4.....  | 34 |
| <b>Tabla 14-3:</b> Pregunta 5 .....   | 35 |
| <b>Tabla 15-3:</b> Pregunta 6.....  | 36 |
| <b>Tabla 16-3:</b> Pregunta 1 .....   | 37 |
| <b>Tabla 17-3:</b> Pregunta 2.....  | 38 |
| <b>Tabla 18-3:</b> Pregunta 3.....  | 39 |
| <b>Tabla 19-3:</b> Pregunta 4.....  | 40 |
| <b>Tabla 20-3:</b> Pregunta 5 .....   | 41 |
| <b>Tabla 21-3:</b> Pregunta 6 .....   | 42 |
| <b>Tabla 22-3:</b> Tabla de trabajadores centro de salud Jambi Huasi.....                         | 51 |
| <b>Tabla 23-4:</b> Tabla de valores de la evaluación del desempeño .....                          | 56 |
| <b>Tabla 24-3:</b> Formulario centro de salud Jambi Huasi EVAL-0-modificado.....                  | 57 |
| <b>Tabla 25-3:</b> Resultado de la evaluación de desempeño personal a nombramiento y contrato.... | 60 |
| <b>Tabla 26-3:</b> Evaluación del desempeño .....   | 65 |
| <b>Tabla 27-3:</b> Indicador de incidencia anual de desempeño .....                               | 66 |
| <b>Tabla 28-3:</b> Resultados indicador anual .....   | 66 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1-1:</b> Ciclo anual de planeación del desempeño.....                            | 4  |
| <b>Gráfico 2-3:</b> Indicador para que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral ..... | 25 |
| <b>Gráfico 3-3:</b> Indicador Evaluación de desempeño mediante formulario EVAL-0 .....      | 26 |
| <b>Gráfico 4-3:</b> Indicador socialización de los parámetros de evaluación.....            | 27 |
| <b>Gráfico 5-3:</b> Indicador notificación de la evaluación de desempeño .....              | 28 |
| <b>Gráfico 6-3:</b> Porcentaje de la evaluación para saber incentivos.....                  | 29 |
| <b>Gráfico 7-3:</b> Incentivos para el mejor desempeño.....                                 | 30 |
| <b>Gráfico 8-3:</b> Indicador de trabajo con el director o gerente .....                    | 31 |
| <b>Gráfico 9-3:</b> Indicador notificación al director y trabajadores de la salud.....      | 32 |
| <b>Gráfico 10-3:</b> Indicador parámetros a evaluar.....                                    | 33 |
| <b>Gráfico 11-3:</b> Indicador importancia de realizar la evaluación .....                  | 34 |
| <b>Gráfico 12-3:</b> Indicador plan de capacitación e incentivos .....                      | 35 |
| <b>Gráfico 13-3:</b> Indicador de realizar un plan de acción .....                          | 36 |
| <b>Gráfico 14-3:</b> Indicador parámetros de la evaluación.....                             | 37 |
| <b>Gráfico 15-3:</b> Indicador beneficios para realizar una evaluación.....                 | 38 |
| <b>Gráfico 16-3:</b> Indicador método de evaluación.....                                    | 39 |
| <b>Gráfico 17-3:</b> Indicador aplicar la evaluación de desempeño .....                     | 40 |
| <b>Gráfico 18-3:</b> Indicador para tomar en cuenta la capacitación.....                    | 41 |
| <b>Gráfico 19-3:</b> Indicador capacitaciones e incentivos .....                            | 42 |
| <b>Gráfico 20-4:</b> Organigrama estructural .....  | 45 |
| <b>Gráfico 21-4</b> Encabezado formulario MRL-EVAL-01 .....                                 | 52 |
| <b>Gráfico 22-3:</b> Primer factor de evaluación del desempeño .....                        | 52 |
| <b>Gráfico 23-3:</b> Segundo factor para evaluar conocimientos de los funcionarios.....     | 53 |
| <b>Gráfico 24-3</b> Tercer factor competencias técnicas del puesto.....                     | 53 |
| <b>Gráfico 25-3:</b> Cuarto factor evaluación de competencias universales .....             | 54 |
| <b>Gráfico 26-4:</b> Quinto factor de trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo .....       | 55 |
| <b>Gráfico 27-3</b> Sexto de factor de evaluación del ciudadano.....                        | 55 |
| <b>Gráfico 28-3</b> Resumen de resultados de la evaluación.....                             | 56 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A** ENCUESTA FUNCIONARIOS DE LA SALUD

**ANEXO B** ENCUESTA AL DEPARTAMENTO HUMANO

**ANEXO C** ENCUESTA AL GERENTE Y DIRECTOR DEL CENTRO DE SALUD

**ANEXO D** FORMULARIO EVAL-01

**ANEXO E** FORMATO EVALUACIÓN DEL CIUDADANO

**ANEXO F** FUNCIONARIOS DEL CENTRO DE SALUD JAMBI HUASI

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como propósito efectuar una evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de los funcionarios de la salud del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana en cada uno de sus lugares de trabajo. La evaluación del desempeño se realizó por medio de la aplicación de encuestas a todos los funcionarios de la salud de esta institución, ochenta trabajadores, el departamento de Talento Humano y el director de la casa de salud. Esto permitió analizar claramente el sistema de evaluación llevado en el centro de salud el cual no resultaba satisfactorio, ya que no consideraba los procedimientos y normas técnicas en su totalidad. Por esta razón se procedió a la aplicación de método de evaluación mediante el formulario EVAL-01 de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), el cual contiene seis factores de evaluación; 1- Indicador de gestión del puesto (60%), 2.- conocimientos (8%), 3.- Competencias técnicas del puesto (8%), 4.- Competencias Universales(8%), 5.- Trabajo en equipo Iniciativa y liderazgo (16%), 6.- Evaluación del ciudadano (si el funcionario tiene alguna queja laboral se reduce el 4% del total evaluado), esta evaluado al 100%. Como resultado de dicha evaluación de desempeño laboral se obtuvo una ponderación de 87.92% equivalente a muy bueno y con una incidencia del 2.98%. Una vez concluido la evaluación del desempeño del Talento Humano mediante los mecanismos de medición se contribuyó al desarrollo institucional a través de la mejora continua e integral de los funcionarios. Se recomienda realizar un plan de capacitación a todos los funcionarios para fortalecer y su crecimiento profesional sea beneficioso para los colaboradores y la institución.

**Palabras claves.** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL>, <TALENTO HUMANO>, <CAPACITACIONES>, <FRANCISCO DE ORELLANA (CANTÓN)>.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



19/11/2020  
0451-DBRAI-UPT-2020

## **ABSTRACT**

The purpose of this degree work was to carry out a performance evaluation to improve the enforcement of health officials at “Jambi Huasi Health Center” from Francisco de Orellana canton in each of their workplaces. The performance evaluation was carried out through the application of surveys to all the health officials from this institution, eighty workers, Human resources management and the director participated. This made it possible to clearly analyze the evaluation system carried out in the health center, which was not satisfactory, because it was not considered the procedures and technical standard at all. For this reason, the evaluation method was applied using the EVAL-01 form of the National Technical Secretariat for Human Resources Development and Public Sector Remuneration (“SENRES”), which contains six evaluation factors; 1- Position management indicator (60%), 2.- Knowledge (8%), 3.- Technical skills of the position (8%), 4.- Universal Competences (8%), 5.- Initiative teamwork and leadership (16%), 6.- Citizen evaluation (if the official worker has any labor complaint, it is reduced by 4% of the total evaluated), it is evaluated at 100%. According the evaluation of work performance, a weighting of 87.92% was obtained, equivalent as very good and with an incidence of 2.98%. Once the evaluation of the performance of Human resources was concluded the measurement mechanisms, institutional development was contributed through continuous and comprehensive improvement of the crew. It is recommended to carry out a training plan for all employees to strengthen and their professional growth and get the benefit for employees and the institution.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES >, <JOB PERFORMANCE EVALUATION>, <HUMAN RESOURCES MANAGEMENT>, <TRAININGS>, <FRANCISCO DE ORELLANA CANTON>.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de titulación se busca analizar la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi del cantón Fráncico de Orellana en el periodo 2019, con la finalidad de identificar un método correcto para mejorar la evaluación del desempeño del personal.

Se requiere evaluar el desempeño del personal para alcanzar un mejor rendimiento en cada uno de las actividades laborales de cada funcionario y del Talento Humano. Para ejecutar de manera eficaz el presente proyecto primero fue necesario investigar y recoger información de libros, documentos y sitios web que permitan conocer los tipos de evaluación del desempeño y como aplicarlos al personal mediante normas de evaluación, esto ayudara a sustentar la propuesta que se desea presentar.

**Capítulo I:** Este capítulo contiene el problema a investigar, delimitaciones del problema, justificación y objetivos.

**Capítulo I:** Se abarca toda la información sobre la evaluación del desempeño, conceptualizaciones de variables y temas que permiten profundizar la investigación.

**Capítulo II:** Se realiza un estudio metodológico aplicando lo investigado mediante métodos, técnicas e instrumentos para realizar un análisis sobre la evaluación del desempeño a los funcionarios del centro de salud, al talento humano y al director o jefe de la casa de salud.

**Capítulo III:** En este apartado se presentan los análisis gráficos y textuales de la información levantada.

**Capítulo IV:** En este capítulo se pone en ejecución la propuesta de evaluación del desempeño aplicando el formulario EVAL 01 de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES) a todos los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana.

# CAPÍTULO I

## 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Antecedentes de investigación

El desempeño por competencias es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (Vallejo Chavez, 2016).

La evaluación del desempeño es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo. (Vallejo Chavez, 2016).

El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social). (Molina, Briones , & Arteaga , 2016).

El artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, señala que la evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de las y los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (Ministerio de Trabajo, 2018).

### 1.2 Fundamentación teórica

#### 1.1.1 Desempeño

El desempeño permite evaluar la eficacia con que el personal se desempeña en su puesto; es decir, un juicio sobre qué tanto las personas se acercan a los resultados que la organización necesita de sus puestos, también ayuda a indagar porqué las personas no alcanzan, o en su caso superan,

eficazmente esos resultados que la organización espera de sus puestos, de tal forma que se puedan tomar las iniciativas conducentes a mejorar el desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto. (Juárez, Administración y evaluación del desempeño del personal. El desempeño: un proceso gerencial clave en la organización, 2017).

Los principales usos para un mejor desempeño son:

- Administración de la compensación incluyendo, el pago de incentivos
- Detección de necesidades de capacitación y formación del personal
- Identificación de posibles candidatos a promoción a puestos de mayor responsabilidad o, en su caso, candidatos a despedir de la organización
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal
- Actualización de inventarios de capacidades y/o competencias humanas de la organización.

El propósito del desempeño es el de determinar la eficiencia y eficacia con el personal que desempeña en su puesto laboral, además es un instrumento fundamental para recabar y actualizar la información del inventario de recursos humanos, principalmente la relacionada con los niveles de desempeño que logra, sus fortalezas y debilidades en cuanto a la calidad que exige su puesto, esto muestra el potencial de desempeño que pueda tener en su puesto actual y en algún otro de mayor responsabilidad en el futuro de la organización.

### **1.1.2 Evaluación**

Según el evaluar es atribuir o determinar el valor de algo o de alguien, teniendo en cuenta diversos elementos o juicios.

En el reglamento general a la LOSEP en el art. 215.-De la evaluación. - consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente para la o el servidor. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2018)



### **1.1.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño**

Evaluar el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo. (Vallejo Chavez, 2016)

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Identificar objetos específicos de la evaluación del desempeño
2. Establecer expectativas en las personas
3. Analizar el trabajo desempeñado
4. Evaluar el desempeño
5. Informar y socializar los resultados de la evaluación con el trabajador

En el art. 216 de la LOSEP manifiesta que la evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos y fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad del servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2018)

### **1.1.3.3 Importancia**

Evaluar el desempeño de los colaboradores es fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia; mismo que abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

La evaluación del desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.

- Motivar a las personas.
- Es una ocasión para que jefes y colaboradores analicen como están haciendo las cosas.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

#### 1.1.3.4 Ventajas de la evaluación del desempeño

Las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad (Barcelo, 2017).

Estas ventajas permiten a cada uno de los funcionarios evaluar el desempeño en cada una de sus funciones y así desarrollar planes y estrategias de mejora que palien las deficiencias y debilidades colectivas.

- Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño
- Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### 1.1.3.5 Desventajas

Las principales causas por las que pueden fallar las evaluaciones son las siguientes (Wachapa, 2019).

- El gerente o supervisor carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
- Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
- El gerente no toma en serio la evaluación.
- El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
- El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
- El gerente carece de habilidades para evaluar.
- El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su propio desempeño.
- Los recursos para recompensar al empleado son insuficientes.
- Existe un análisis ineficaz de desarrollo del empleado.
- El gerente utilizó un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de valuación.

Otras razones por las cuales los programas de evaluación podrían fracasar:

- Los gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
- A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
- Los gerentes no son lo bastantes diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
- El juzgador de la evaluación entra en conflicto con la función de ayuda del desarrollo de empleados.

### **1.1.3.6 Herramientas para evaluar**

Este tipo de herramientas de evaluación deben tener un alto nivel de fiabilidad y validez, esto permite garantizar la medición del rendimiento de trabajo. A continuación, se hace referencias a los instrumentos de evaluación más utilizados en la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Hay que tener presente que en todo podemos encontrar ventajas y desventajas para ello es importante considerar todas las fases para una buena evaluación siendo siempre imparciales.

#### **Herramienta de Likert**

La escala de Likert sirve para la medición de actitudes basada en la construcción y medida de escalas centrada en aspectos concretos de los trabajadores, para ello en cada ítem se presenta reactivos de siempre, a veces, nunca o quizás, puede ser muy extremo de muy a favor o muy en contra, el cual permite graduar la conducta o actitud.

#### **Herramienta de Thurstone**

Los valores son asignados a cada ítem en una escala por parte del experto, aplicando las puntuaciones de manera independiente o de posible muestreo. Estas escalas tienen ventajas porque permiten identificar incidentes conductuales para conocer el grado de éxito o fracaso según el desempeño de sus labores.

#### **Entrevistas.**

La entrevista de desempeño como cualquier entrevista eficaz tiene dos etapas. La primera es una etapa de planeación y la segunda una de ejecución o dinámica.

Durante la etapa de planeación el supervisor o jefe inmediato debe comunicar a su colaborador que según las políticas de la organización necesita reunirse con él para que, conjuntamente hagan una evaluación de su desempeño. Es conveniente que el supervisor o jefe inmediato, le proporcione una copia del formato que se utilizará para evaluar su desempeño. Así mismo, es importante fijar de común acuerdo el lugar, la fecha y la hora para la entrevista misma que, a menos que exista una causa de fuerza mayor debe respetarse y por ningún motivo cambiarse. Normalmente la entrevista puede requerir entre una y dos horas dependiendo de la naturaleza del puesto.

En la etapa de planeación también es indispensable que el supervisor o jefe inmediato formule una estrategia general que seguirá durante la etapa de ejecución de la entrevista de evaluación del

desempeño. En general, es recomendable que esta estrategia, aunque mantenga elementos comunes en todas las entrevistas de desempeño por realizar, sea matizada por la situación de desempeño que el supervisor o jefe inmediato enfrentará con cada uno de sus colaboradores y los dinamismos de su personalidad.

La etapa dinámica de la entrevista de evaluación del desempeño, ocurre cuando el supervisor o jefe inmediato y su colaborador se reúnen en el lugar, la fecha y la hora acordada para intercambiar sus apreciaciones sobre el desempeño del evaluado, es indispensable que el supervisor o jefe inmediato dedique unos minutos a construir el ambiente de confianza que se requiere en cualquier entrevista para lograr que la información fluya sin distorsiones y, en consecuencia la entrevista resulte eficaz.

A continuación, se revisan algunos principios que se considera que, si son bien aplicados, pueden mantener un ambiente de confianza durante la entrevista y crear las condiciones propicias para que tanto el evaluado como el evaluador, en su caso, puedan recibir y aceptar en buenos términos la retroalimentación que implica la entrevista de evaluación del desempeño. Los principios para el manejo de la entrevista de desempeño como una entrevista de solución de problemas, son los siguientes:

- La entrevista debe hacerse en el lugar, la fecha, la hora convenida y, algo importantísimo, en un ambiente de privacidad y sin interrupciones, ni interferencias.
- Es fundamental saber escuchar activamente al evaluado, antes de juzgar y actuar con base en la información que entendemos de lo que nos comunica.
- La comunicación debe ser de manera directa, personal y procurando ser claro y concreto. Evitar vaguedades y distracciones.
- Atender tanto al lenguaje verbal del evaluado, como al lenguaje no-verbal, y aprovechar el dialogo para mantener y reforzar la autoestima del evaluado.
- Manejar eficazmente nuestras emociones: Mantener la calma y no discutir con el evaluado.
- Reforzar la autoestima del evaluado, destacando los aspectos positivos de su desempeño, cuando afloran durante la entrevista.

- La entrevista de evaluación del desempeño es para mejorar la situación de desempeño y no para recriminar al empleado por lo que ha dejado de hacer durante el periodo que cubre la evaluación.
- Importantísimo: enfoque sus comentarios, tanto positivos, como negativos, en el desempeño -hechos- y no en la persona del evaluado. Fije la atención en la conducta y no en la persona.
- Una norma elemental en cualquier comunicación, es verificar lo que entendemos de la comunicación de nuestro interlocutor.
- El responsable de los resultados de proceso de la entrevista debe manejar eficazmente las discrepancias: flexibilidad, negociación y compromiso para mejorar el desempeño del evaluado y hacer que logre las consecuencias positivas de un desempeño alto.
- Establecer metas firmes, medibles, prioridades y compromisos mutuos con su colaborador, ya que ambos “juegan en el mismo equipo” y, en consecuencia, ambos deben procurar que “gane el equipo” en su conjunto.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado y las acciones que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.

### ***1.2.1 Métodos de evaluación del desempeño***

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede hasta cierto punto ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. (Abad, Gamarra, & Azabache, 2016).

#### **Métodos basados en características**

Este método está diseñado para medir hasta qué punto un colaborador posee ciertas características, los cuales son los siguientes: escalas graficas de calificación, métodos de escalas mixtas, método de distribución forzada, método de formas narrativas.

## **Métodos basados en comportamientos**

Mediante este método permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado de aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto, dentro de este método podemos mencionar los siguientes: método de incidente crítico, escala fundamentada para la medición del comportamiento, escala de observación de comportamiento.

## **Métodos basados en resultados**

Como su nombre lo indica, evalúan los logros de los colaboradores, los resultados que obtienen en su trabajo. Se menciona las mediciones de productividad y administración por objetivos

## **Otros métodos de evaluación de desempeño**

Con ciertas diferencias se presentan métodos similares como: la técnica de escala grafica de calificación, método de alternancia en la clasificación, método de comparación de pares, método de distribución forzada

### **1.2.2. Tipos de evaluación del desempeño**

Dentro de la evaluación del desempeño laboral tenemos tres tipos de evaluación los mismas que siguen un procedimiento similar, diferenciándose por el número de evaluadores, dependiendo de las necesidades y/o recursos de la empresa se elegirá y aplicará el método más conveniente.

#### *Evaluación de 90°*

La Evaluación 90° según consiste en, “analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior”. Es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador. (Gavilanez, 2015)

Una evaluación de 90° es una herramienta, en la cual la persona es evaluada por si misma (autoevaluación) y jefe directo.

#### *Evaluación 180°*

La Evaluación 180° “es la manera en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados”. (Gavilanez, 2015).

Por lo tanto, la evaluación de desempeño de 180° es un medio para el crecimiento de las personas desarrollando sus competencias sin incluir los jefes siendo de utilidad en algunos casos en los que las personas necesitan evaluar el rendimiento de sus socios

La evaluación de 180° se representa por el siguiente esquema:

**Tabla 1-1:** Esquema de la evaluación de 180°

| Evaluación amplia de 9 Planillas                                    | Evaluación simple de 5 planillas |
|---|----------------------------------|
| 1. Autoevaluación   | 1. Autoevaluación                |
| 2. Jefe del jefe  | 2. Jefe directo o supervisor     |
| 3. Jefe directo o supervisor  | 3. Par                           |
| 4. Par  | 4. Par                           |
| 5. Par  | 5. Par                           |
| 6. Par  |                                  |
| 7. Cliente externo o interno (puede ser proveedores, según el caso) |                                  |
| 8. Cliente  |                                  |
| 9. Cliente  |                                  |

Fuente: Evaluación de 360° (Alles, 2006)

Elaborado por: Marlene Morocho

### Quienes participan como evaluadores

1. **Cientes:** Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación
2. **Empleados:** Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantizan su imparcialidad; de este modo pueden seleccionar el criterio que se usará para juzgar su performance.
3. **Miembros del equipo:** Es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos que utilizaba en las evaluaciones individuales.
4. **Managers:** Permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz.

5. **Socios:** Para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales. Cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.
6. **El papel de la empresa:** Al implementar estos procesos las empresas se tornan más creíbles; la información les marca fortalezas y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

### *Evaluación de 360°*

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de Retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, autoevaluación, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los colaboradores; con la finalidad de mejorarlos resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Organización.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360° tiene dos esquemas de evaluación.

**Tabla 2-1:** Evaluación de 360° amplia: 12 planillas

| <b>EVALUACIÓN DE 360°</b>  |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| <b>AMPLIA 12 PLANILLAS</b> | <b>AMPLIA: DE 8 PLANILLAS</b> |
| 1. Autoevaluación          | 1. Autoevaluación             |
| 2. Jefe del jefe           | 2. supervisor                 |
| 3. Supervisor              | 3. Par                        |
| 4. Par                     | 4. Par                        |
| 5. Par                     | 5. Par                        |
| 6. Par                     | 6. Supervisado                |
| 7. Cliente                 | 7. Supervisado                |
| 8. Cliente                 | 8. Supervisado                |
| 9. Cliente                 |                               |
| 10. Supervisado            |                               |
| 11. Supervisado            |                               |
| 12. Supervisado            |                               |

**Fuente:** Desempeño por competencia, Evaluación de 360° ( Alles, 2006).

**Elaborado por:** Marlene Morocho, 2020

Mientras más puntos de vista tenga para evaluar a una persona es más fácil tener resultados verdaderos, sin embargo, las características de cada institución, sus necesidades o recursos hacen que no siempre sea posible aplicar un método con varios actores; entonces se elige el método adecuando a los rasgos particulares de cada organización.

### **1.2.3. Efectos de la evaluación del desempeño**

En reglamento general de la LOSEP en el capítulo VII del subsistema de evaluación del desempeño art. 222. Manifiesta los siguientes efectos de la evaluación: (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2018)

- a. El servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida;
- b. La o el servidor que obtenga la clasificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de tener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,
- c. Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:
  1. Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;
  2. En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva -obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo al respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 80 de la LOSEP;
  3. En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente y que, dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se sujetará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,
  4. En el caso de que la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicara la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del periodo de evaluación vigente.

#### **1.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Es importante que el programa de evaluación del desempeño esté planeado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así, trae múltiples beneficios a corto, mediano y largo para el colaborador, el jefe y la organización. (Pérez, 2014).

##### **Beneficios para el jefe o gerente:**

Poder evaluar mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de sus colaboradores al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.

- Contar con indicadores para evaluar y mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
- Tener el poder de fomentar una mejor comunicación con sus colaboradores para que comprendan la dinámica de evaluación como un sistema objetivo y concreto mediante el cual pueden conocer cómo ha sido su desempeño en la compañía.
- Poder planificar y organizar mejor su área en conjunto con todo el talento humano que la conforma para hacer sinergia y que funcione más eficientemente.
- Poder disminuir la rotación de su equipo de trabajo fungiendo como un líder que ayuda al desarrollo de su personal, logrando compromiso y buen ambiente.

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

- Tener presentes de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño.
- Conocer las características y competencias que la empresa valora más en las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento profesional.
- Estar motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa.

##### **Beneficios para la organización:**

- Establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual de cada miembro de la organización.

- Alinear las metas individuales con las de cada departamento y éstas a su vez con las de la compañía.
- Optimizar los niveles de desempeño.
- Reconocer el desempeño sobresaliente, así como identificar el desempeño débil de tus colaboradores.
- Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias de tu personal.
- Recompensar el esfuerzo de tus empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva.
- Conocer las áreas de oportunidad de cada departamento.
- Lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa.

#### **1.2.5. Responsabilidades en la evaluación del desempeño**

Los principales actores responsables de la administración del desempeño en las organizaciones son, por un lado, los jefes o supervisores, quienes tienen la responsabilidad de orientar, dirigir y supervisar el desempeño de sus colaboradores y, por el otro lado, el área de recursos humanos que, sin lugar a dudas, influye directamente en el desempeño en virtud de las responsabilidades organizacionales que le competen: planeación organizacional, reclutamiento y selección, contratación, administración de la compensación (sueldos, incentivos y prestaciones), entrenamiento, capacitación y desarrollo y, en general, los planes de carrera del personal y de desarrollo de la organización que se requieren para potenciar la efectividad y el desempeño organizacional. (Juárez, Administración y evaluación del desempeño del personal. Responsabilidades en la evaluación del desempeño, 2017).

#### **El gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para la evaluación. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado la mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, sea el administrador de su personal.

## **La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

## **El individuo y el gerente**

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la Administración por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con la nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta en los siguientes caminos:

- 1) Formulación de objetivos mediante consenso.
- 2) Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente
- 3) Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- 4) Desempeño
- 5) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- 6) Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta

## **El equipo de trabajo**

En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

## **El área de recursos humanos**

En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de recursos

humanos. Esta alternativa es común en organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente burocrático y centralizador.

El desarrollo del talento humano comprende varios conceptos y componente:

- El **desarrollo** puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta emprende acciones sobre una o varias competencias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.
- El **autodesarrollo** es el que el colaborador se administra a sí misma, ciertas acciones para mejorar su rendimiento.

El **autodesarrollo con ayuda** se refiere a que la empresa propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias

### **La comisión de evaluación**

Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de persona. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamento y está formada por miembros permanente y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recurso humanos y el especialista en la evaluación del desempeño), participa en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior.

### **1.3 Marco conceptual**

**Administración.** Es un proceso que se enmarca en la determinación de la planificación, organización, dirección y control del uso de recursos humanos, tecnológicos y materiales con la finalidad de alcanzar al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

**Evaluación.** La evaluación es un documento técnico que permite identificar la gestión del talento humano además se describe y establece la función básica, funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación.

**Evaluación de competencias:** Es un proceso que aporta en la determinación de competencias de sus colaboradores en función de las competencias definidas por la empresa y los requisitos que se requiere para los cargos.

**Desempeño.** Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos.

**Gerente.** Aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar, dar órdenes y de lograr que las actividades se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

**Talento Humano.** Está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal.

**Competencias.** Ventaja que se enmarca sobre los competidores por ofertar precios más bajos a los consumidores proporcionándoles beneficios que justifiquen frente a precios altos.

**Niveles:** Permite especificar la categoría a la que pertenece cada empleado para la aplicación de la evaluación de desempeño fundamentado en competencias según el cargo que viene cumpliendo en la organización.

**Procesos.** Conjunto de fases de un fenómeno para identificar su actuación, trámites o pasos que se deben seguir para el cumplimiento de una acción relacionado a los empleados o al desarrollo de una empresa.

## **1.4 Hipótesis**

La Evaluación de Desempeño Laboral en el rendimiento de los trabajadores en el sector público del Centro de Salud Jambi Huasi, es un proceso que impulsará el desarrollo institucional continuo y profesional de cada uno de sus colaboradores de la salud y Talento Humano.

## **1.5 Variables**

**Variable Independiente:** Evaluación del desempeño

**Variable dependiente:** Gestión del Talento Humano.

## CAPÍTULO II:

### 2 MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Modalidad de la investigación

##### 2.1.1 Enfoque de la investigación

**Cuantitativo.** El trabajo de investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo porque se proyecta a la búsqueda de una solución oportuna al problema de desarrollo organizacional en el Centro de Salud Jambi Huasi, se apoya en un proceso de evaluación de desempeño tomando como prioridad las competencias laborales, con cuyos resultados se realizará un manual de funciones. Para empezar con el plan de evaluación se inicia con el planteamiento de objetivos e hipótesis y seguidamente aplicar el modelo de escala 180 grados cuya finalidad es evaluar al talento humano del Centro de Salud para determinar los niveles de dificultades

##### 2.1.2 Nivel de investigación

###### 2.1.2.1 Bibliográfica

En la investigación se utiliza también el tipo bibliográfico ya que se recolectó, seleccionó, y analizó toda la documentación proporcionada por parte del Centro de Salud Jambi Huasi para poder aplicar el modelo de escala 180 grados.

###### 2.1.2.2 Investigación descriptiva

Este tipo de investigación permitió estar al tanto del entorno del Centro de Salud Jambi Huasi, como los eventos que se presentaron al realizar la evaluación de desempeño laboral. Existen dos tipos de estudios que son:

Estudios transversales: Donde se recopila la información necesaria de una vez, utilizando la muestra de la población que nos interesa que sea analizada.

Estudios longitudinales: También utiliza una muestra de la población, pero en este caso se realizan mediciones reiteradas con el fin de observar la evolución de la muestra en un lapso de tiempo. (Merino, Pintado, & Sanchez, 2015)

### 2.1.2.3 De campo

Al referirnos a la investigación de campo nos direccionamos directamente con la recolección de datos de la realidad en la que ocurren los hechos sin sesgar ninguna variable para lo cual nos podemos ayudar con un análisis FODA, que nos permitirá realizar un diagnóstico situacional en el que se encuentra la entidad objeto de investigación. (Merino, Pintado, & Sanchez, 2015)

## 2.2 Diseño de investigación.

**Cuasi experimental.** Este diseño parte de la determinación de la causa que es la evaluación del desempeño con enfoque a las competencias laborales proponiendo el diseño de un manual de funciones y el efecto relacionado con el desarrollo empresarial del centro de Salud Jambi Huasi, es decir se evaluará al talento humano fundamentado en el modelo a escala 180 grados con la finalidad de fortalecer la administración, rendimiento laboral y el cumplimiento al objetivo institucional.

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población.

Es el conjunto de personas que forman parte del proceso de investigación, en este caso se consideró todo el departamento de talento humano del Centro de Salud Jambi Huasi, existe un total de 80 personas a las que se les evaluará el desempeño.

### 2.3.2 Muestra.

Para esta investigación se toma en cuenta el total de la población del Centro de Salud Jambi Huasi que corresponde a 80 funcionarios objetos de estudio, por lo que no es necesario el cálculo del tamaño de la muestra.

**Tabla 3-2:** Funcionarios del Centro de Salud Jambi Huasi

|                                  |                     |    |
|----------------------------------|---------------------|----|
| Consulta Externa                 | Medicina General    | 7  |
|                                  | Pediatría           | 2  |
|                                  | Gineco-Obstetricia  | 8  |
|                                  | Psicología Clínica  | 2  |
| Auxiliares de Diagnóstico        | Laboratorio Clínico | 11 |
|                                  | Rayos X             | 2  |
| Odontología                      |                     | 3  |
| Terapia de Lengua                |                     | 2  |
| Área de Inmunización de Vacunas  |                     | 2  |
| Área de Preparación de Pacientes |                     | 3  |

|                |    |
|----------------|----|
| Audiología     | 2  |
| Trabajo Social | 1  |
| Farmacia       | 5  |
| Estadística    | 5  |
| Emergencia     | 25 |
| <b>TOTAL</b>   | 80 |

Fuente: Dep. de Talento Humano del Distrito Orellana - Loreto - salud

Elaborado por: Morocho M. 2019

Se considera que la población no es muy amplia, por lo que no se aplicará una estadística muestral. Se trabajará con el 100% de la población involucrada en la investigación.

## **2.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.4.1 Métodos**

#### *Método deductivo*

El método deductivo es un tipo de razonamiento que nos lleva de una larga lista de enunciados singulares, particulares, que son Observacionales, a la justificación de un enunciado universal; podríamos decir que se desarrolla un proceso que nos lleva de una parte al todo. (Ferreyro & Longhi, 2014)

#### *Método Inductivo*

El método parte de una ley general, a la cual se llega desde la razón, y de ella se deducen consecuencias lógicas aplicables a la realidad. Un excelente ejemplo de disciplina científica que utiliza este tipo es la matemática. (Ferreyro & Longhi, 2014).

### **2.4.2 Técnicas de Investigación**

Las técnicas permiten desarrollar el mejor funcionamiento de la información a la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, para el proyecto investigativo se utiliza las siguientes técnicas.

#### *Observación*

La acción de observar dentro de una investigación determina la experiencia del investigador pudiendo así recopilar un conjunto de datos y fenómenos que puedan aportar ampliamente con la investigación que se esté llevando a cabo. El investigador a través de sus sentidos puede captar la realidad que lo rodea percibiendo datos que a simple vista no pueden ser percibidos. (Espinosa, 2018)

*Encuesta.*

“Se define la encuesta como una habilidad que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”.  
(Wachapa, 2019)

Formulario EVAL01.- Según la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), mediante la aplicación del formulario EVAL01 permitirá valorar las destrezas y capacidades de cada uno de los trabajadores del Centro de Salud Jambi Huasi en sus puestos de trabajo, mismo que consta de seis factores de evaluación que son:

- Indicadores de Gestión del puesto (60%)
- Conocimientos (8%)
- Competencias técnicas del puesto (8%)
- Competencias Universales (8%)
- Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo (16%)
- Evaluación del ciudadano (% de reducción según sea el caso)

#### **2.4.3 Instrumentos**

Se refiere a cualquier tipo de recurso que utiliza el investigador para allegarse de información y datos relacionados con el tema de estudio, para la presente investigación voy a mencionar:

- Tecnología
- Suministros de oficina
- Equipo de computo
- Formularios SENRES

#### **2.5 Procedimientos de los datos de investigación**

El procedimiento para obtener los datos estadísticos con referencia al problema de investigación es.

- Seleccionar el instrumento a utilizar en la investigación

- Determinar la población para la encuesta
- Elaborar un cuestionario para aplicar a cada uno de los trabajadores
- Aplicar el cuestionario a todos los trabajadores
- Tabular los datos
- Procesar la información mediante tablas y gráficos estadísticos
- Realizar el análisis e interpretación de resultados
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Análisis de resultados

Todos los resultados obtenidos se obtienen de la encuesta desarrollada a todos los funcionarios que laboran en el centro salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana.

##### 3.1.1 Encuesta dirigida a talento humano del centro de salud

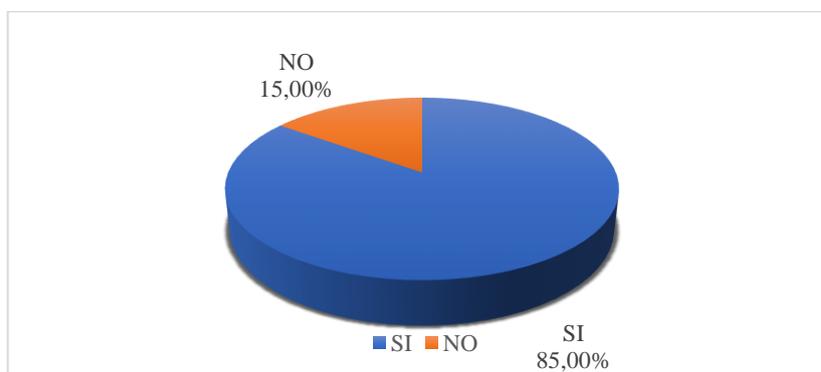
1. ¿Usted está de acuerdo a que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral en el centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana?

**Tabla 4-3:** Pregunta 1

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI        | 68         | 85,00      |
| NO        | 12         | 15,00      |
| TOTAL     | 80         | 100,00     |

Fuente: Personal de Salud centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019



**Gráfico 2-3:** Indicador para que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

#### Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta establecida a los trabajadores del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, se determina que el 85% da como respuesta un SI, y el 15% menciona un No, con que se aplique la Evaluación de desempeño laboral en dicha casa de salud. Es decir que la mayor parte de los colaboradores establecen que dentro de la institución se apliquen las evaluaciones al desempeño del talento humano según exige la Norma Técnica Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño que rigen a las instituciones del sector público en el Ecuador.

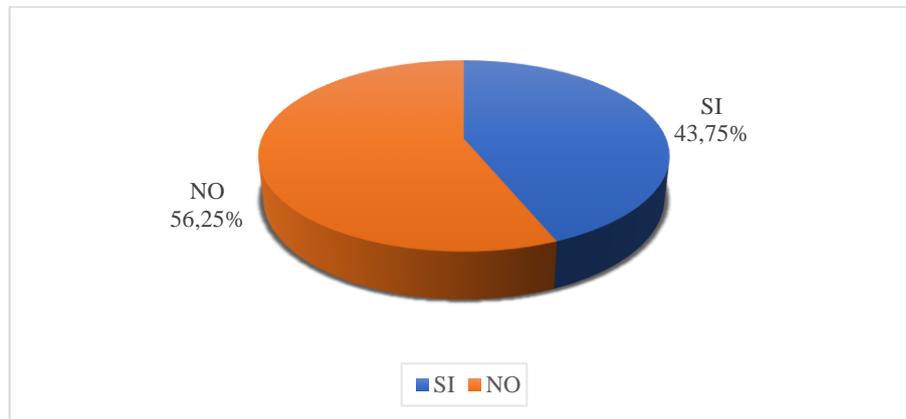
2. ¿Conoce usted sobre la manera de Evaluación del Desempeño mediante el formulario EVAL-01?

**Tabla 5-3:** Evaluación del desempeño mediante formulario EVAL-01

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI        | 35         | 43,75      |
| NO        | 45         | 56,25      |
| TOTAL     | 80         | 100,00     |

**Fuente:** Personal de Salud centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 3-3:** Indicador Evaluación de desempeño mediante formulario EVAL-0

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e interpretación**

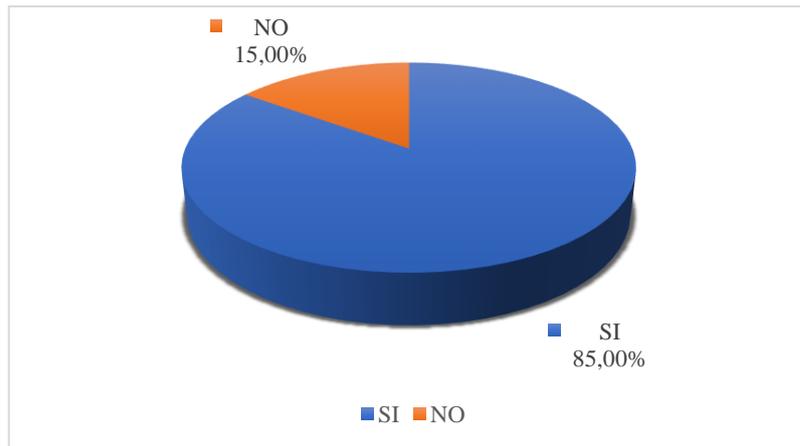
De los 80 funcionarios encuestados el 56.25% menciona que NO poseen los conocimientos necesarios sobre la manera de evaluación en especial sobre el formulario EVAL-01, y el 43.75% mencionó que si tiene conocimientos sobre el formulario. Es decir que el personal de salud del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana no tiene conocimiento sobre la evaluación mediante el formulario EVAL- 01.

3. ¿Si la respuesta es NO, considera usted que se debería socializar de manera frecuente sobre los parámetros que contiene el EVAL-01?

**Tabla 6-3:** Pregunta 3

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI        | 68         | 85,00      |
| NO        | 12         | 15,00      |
| TOTAL     | 80         | 100,00     |

Fuente: Personal de Salud centro de salud Jambi Huasi  
 Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 4-3:** Indicador socialización de los parámetros de evaluación  
 Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a las encuestas el 85% de los colaboradores mencionan que se debería socializar de manera más frecuente sobre los parámetros de evaluación y un 15% menciona que no es de mucha importancia conocer sobre los mismos. Es decir que el personal de salud del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana están dispuestos a recibir capacitaciones sobre los parámetros que se toman en cuenta al momento de realizar la evaluación de desempeño.

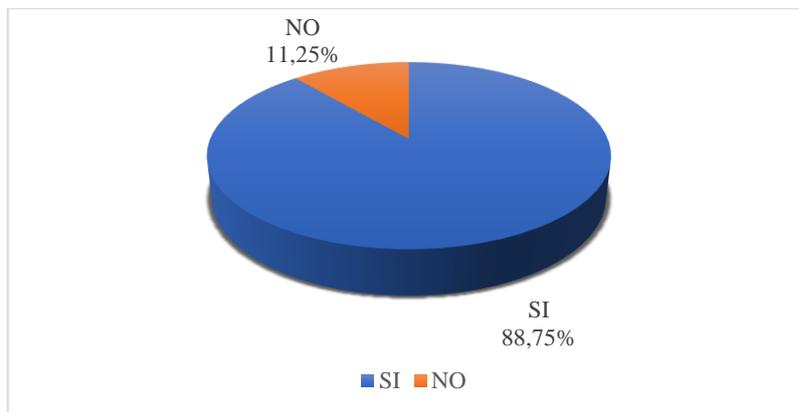
4. ¿Una vez realizada la Evaluación del Desempeño, ¿es usted notificado con el resultado de las mismas?

**Tabla 7-3:** Pregunta 4

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 71         | 88,75      |
| No        | 9          | 11,25      |
| Total     | 80         | 100,00     |

**Fuente:** Personal de Salud centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 5-3:** Indicador notificación de la evaluación de desempeño

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e interpretación**

De los 80 colaboradores de la salud el 88.75% de los encuestados mencionan que SI son notificados con los resultados de las evaluaciones y el 11.25% notifican que no se entrega los resultados de la evaluación. Es decir que el Departamento de Talento Humano no cumple al 100% con la entrega de información al personal de salud sobre dichas calificaciones.

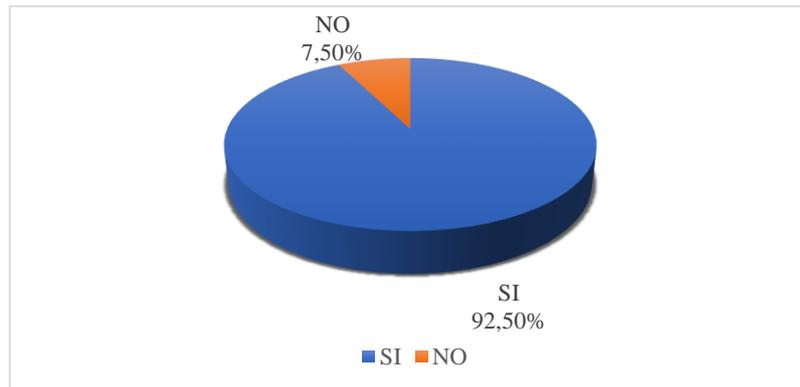
5. ¿Si el resultado de la evaluación fue satisfactorio, considera usted que se debe incentivar a los resultados?

**Tabla 8-3:** Pregunta 5

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 74         | 92,50      |
| No        | 6          | 7,50       |
| Total     | 80         | 100,00     |

Fuente: Personal de Salud centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 6-3:** Porcentaje de la evaluación para saber incentivos

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e interpretación

De acuerdo a las encuestas tenemos que el 92.5% de los colaboradores mencionan que SI consideran necesario incentivar a los resultados y el 7.5% menciona que no debe haber ningún tipo de incentivo. Es decir que la mayor parte de los funcionarios de la salud del centro de salud Jambi Huasi les gustaría recibir incentivos por parte de la institución por los buenos resultados que reflejan las evaluaciones.

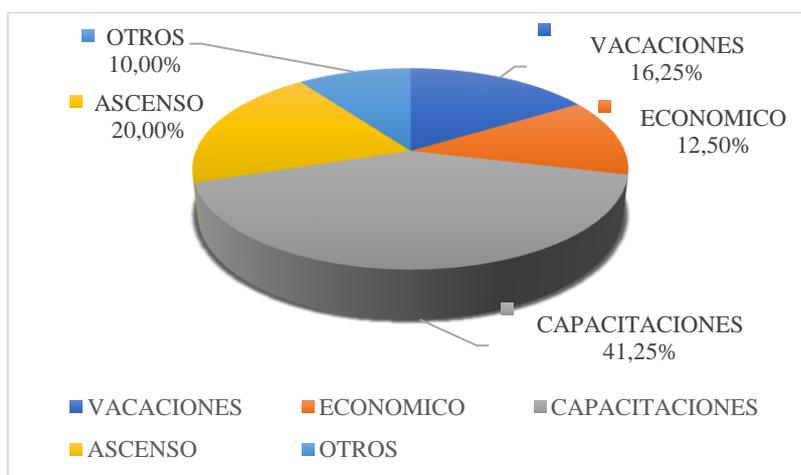
¿En caso de obtener una buena calificación, de que incentivo le gustaría ser participe?

**Tabla 9-3:** Pregunta 6

| Respuesta      | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Vacaciones     | 13         | 16,25      |
| Económico      | 10         | 12,50      |
| Capacitaciones | 33         | 41,25      |
| Ascenso        | 16         | 20,00      |
| Otros          | 8          | 10,00      |
| Total          | 80         | 100,00     |

Fuente: Personal de Salud centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 7-3:** Incentivos para el mejor desempeño

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e interpretación

Con la encuesta establecida se determina que el 20% desea como incentivo un Ascenso, el 12.5% un incentivo económico, el 16.25% le gustaría tener vacaciones como incentivos, el 41.25% menciona que desearían que su incentivo fuese mediante capacitaciones y el 10% menciona Otros como reconocimiento público ante sus compañeros.

### 3.1.2 Encuesta dirigida al departamento de talento humano

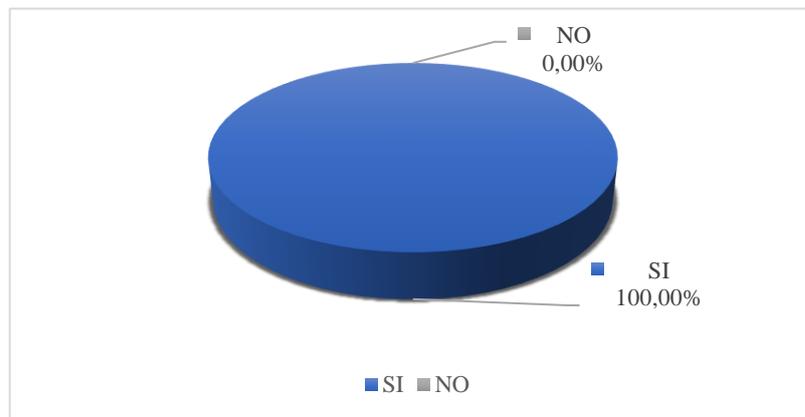
1. ¿Trabaja usted es forma conjunta con el director o gerente del centro de salud Jambi Huasi para realizar la evaluación del desempeño?

**Tabla 10-3:** Pregunta 1

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

**Fuente:** Jefe de talento humano del centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 8-3:** Indicador de trabajo con el director o gerente

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al Jefe de Talento humano se tiene como resultado el 100% a la pregunta encuesta SI. Es decir que el Jefe de Talento humano trabaja conjuntamente con el director del centro de salud Jambi Huasi para realizar las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores de la institución.

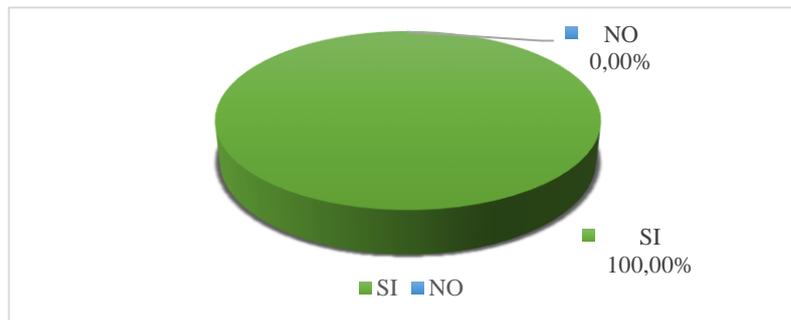
2. ¿Notifica usted a los jefes departamentales y trabajadores la fecha y hora de la evaluación?

**Tabla 11-3:** Pregunta 2

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

**Fuente:** Jefe de talento humano del centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 9-3:** Indicador notificación al director y trabajadores de la salud

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e Interpretación**

Los resultados de la encuesta realizada al Jefe de Talento Humano nos muestran que SI notifica tanto al director como a todos los trabajadores de la salud, fecha y hora que se llevara a cabo las respectivas evaluaciones de desempeño.

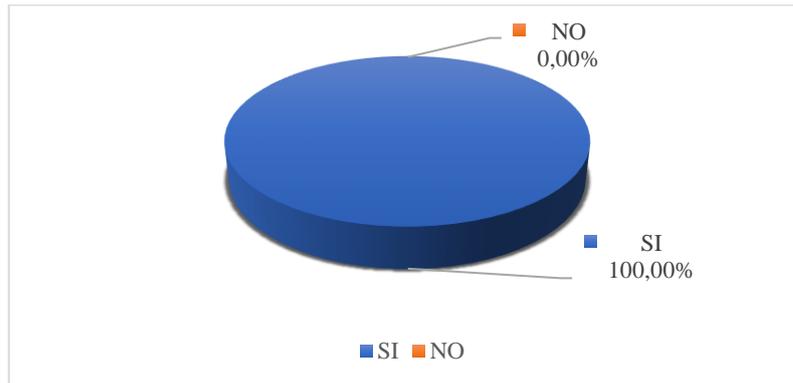
3. ¿Realizan capacitaciones al personal sobre los parámetros a evaluar?

**Tabla 12-3:** Pregunta 3

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

**Fuente:** jefe de talento humano del centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Morocho M. 2019



**Gráfico 10-3:** Indicador parámetros a evaluar

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la encuesta el Jefe de Talento Humano señala que SI se brindan capacitaciones al personal sobre los parámetros que se toman en cuenta para realizar las evaluaciones de desempeño.

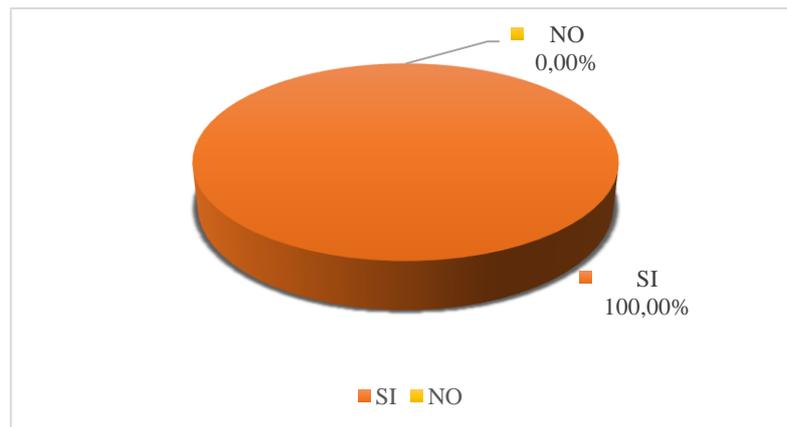
4. ¿Considera usted que aplicar la evaluación del desempeño laboral resulta beneficioso para el centro de salud Jambi Huasi?

**Tabla 13-3:** Pregunta 4

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

Fuente: Jefe de talento humano del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 11-3:** Indicador importancia de realizar la evaluación

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados tenemos que el Jefe de Talento Humano menciona que realizar una evaluación de desempeño laboral resulta muy beneficioso para el centro de salud. Es decir que con esto muestran que están aptos para ocupar cada uno sus puestos de trabajo demostrando con ello el cumplimiento de sus actividades.

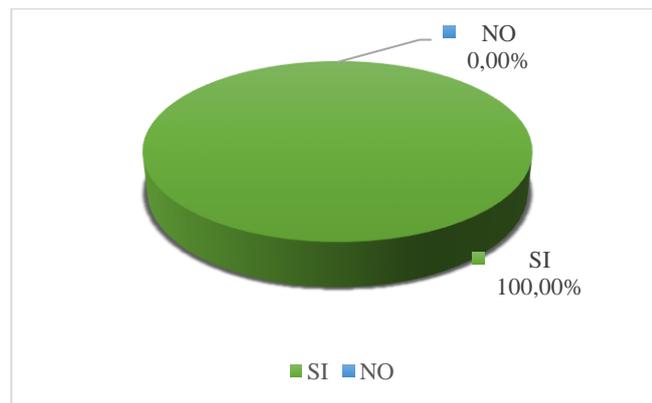
5. ¿La evaluación del desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos?

**Tabla 14-3:** Pregunta 5

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

Fuente: Jefe de talento humano del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 12-3:** Indicador plan de capacitación e incentivos

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al Jefe de Talento Humano se tiene como resultado que SI se elaboran planes de capacitaciones y de incentivos para los trabajadores al 100%.

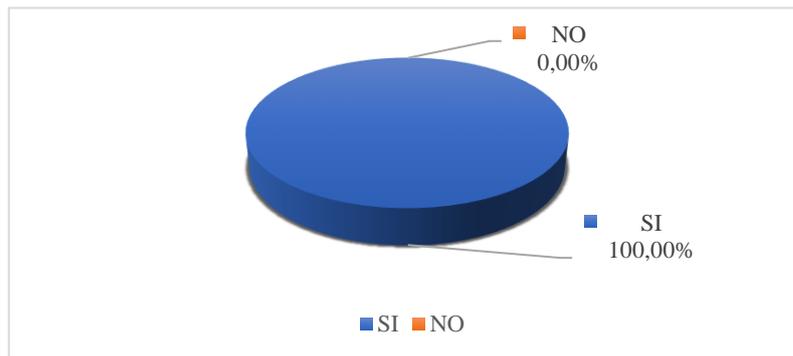
6. ¿Conocido los resultados de la evaluación realizan un plan de acción para mejorar los resultados?

**Tabla 15-3:** Pregunta 6

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

Fuente: jefe de talento humano del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 13-3:** Indicador de realizar un plan de acción

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e Interpretación

Se observa que el resultado de la encuesta muestra que SI se realiza un Plan de Acción para mejorar las falencias obtenidas en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral.

### 3.1.3 Encuesta dirigida al gerente o director

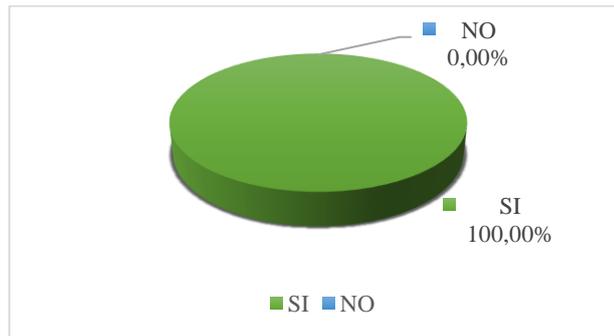
1. ¿Conoce usted los parámetros que se utilizan al momento de la evaluación?

**Tabla 16-3:** Pregunta 1

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

**Fuente:** Director del centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 14-3:** Indicador parámetros de la evaluación

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados de las encuestas se tiene que el 100% menciona que, SI conoce sobre los parámetros que se utilizan al momento de la evaluación de desempeño.

2. ¿Indique cuáles son los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación del desempeño?

**Tabla 17-3:** Pregunta 2

| Respuesta           | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Sobresaliente       | 0          | 0,00       |
| Muy satisfactorio   | 0          | 0,00       |
| Satisfactorio       | 1          | 100,00     |
| Insatisfactorio     | 0          | 0,00       |
| Muy insatisfactorio | 0          | 0,00       |
| Total               | 1          | 100,00     |

**Fuente:** Director del centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 15-3:** Indicador beneficios para realizar una evaluación

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e Interpretación

El director del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana menciona que los beneficios al realizar la evaluación de desempeño son 100% satisfactorios.

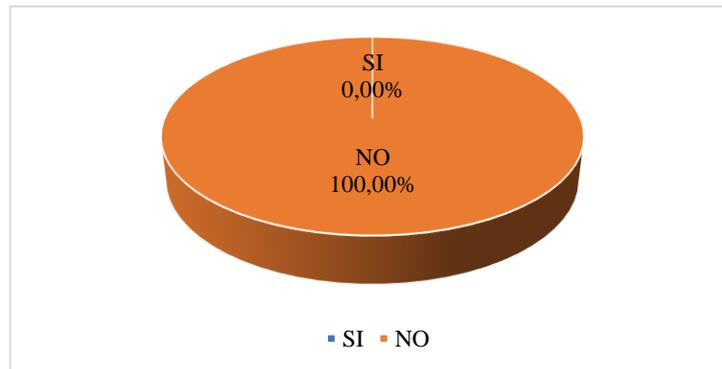
3. ¿Considera usted que se debería aplicar otro método de evaluación?

**Tabla 18-3:** Pregunta 3

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 0          | 0,00       |
| No        | 1          | 100,00     |
| Total     | 1          | 100,00     |

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 16-3:** Indicador método de evaluación

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la encuesta establecida al director del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, se determina NO, se debería aplicar otro método de evaluación ya que están a gusto con el formulario EVAL-01 emitido por el SENRES, que son Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño que rigen a las instituciones del sector público en el Ecuador.

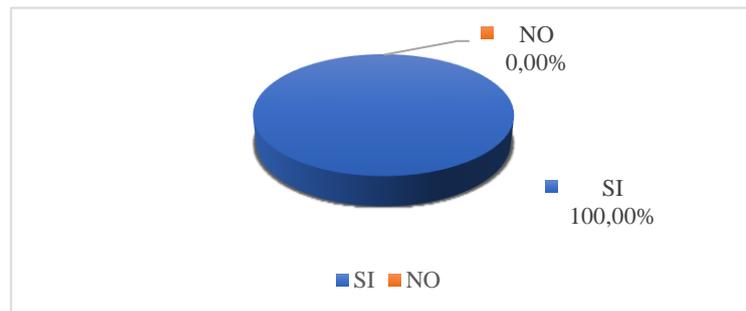
4. ¿Considera usted que aplicar la Evaluación del Desempeño laboral resulta beneficioso para el centro de salud Jambi Huasi?

**Tabla 19-3:** Pregunta 4

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 17-3:** Indicador aplicar la evaluación de desempeño

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e Interpretación**

Con relación a la encuesta el director del centro de salud Jambi Huasi indica que es beneficio realizar la evaluación de desempeño a todos quienes conforman dicha casa de salud.

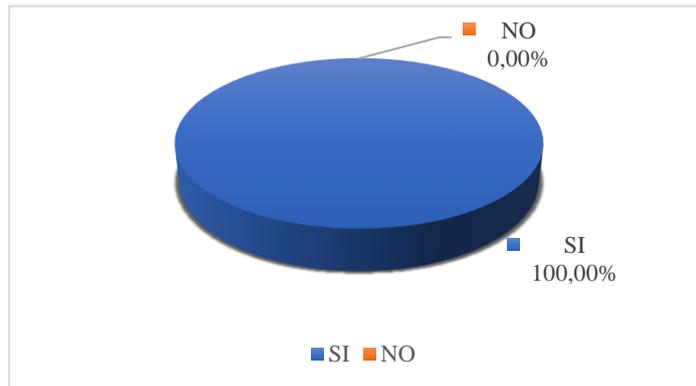
5. ¿Si la respuesta es Si, le beneficia para que se tome en cuenta la capacitación?

**Tabla 20-3:** Pregunta 5

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 100,00     |
| No        | 0          | 0,00       |
| Total     | 1          | 100,00     |

**Fuente:** director del centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 18-3:** Indicador para tomar en cuenta la capacitación

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

### **Análisis e Interpretación**

El director de salud indica con respuesta de SI, es decir que con un 100% está de acuerdo que los resultados de las evaluaciones de desempeño sirven para que se tomen en cuenta las capacitaciones al personal del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana.

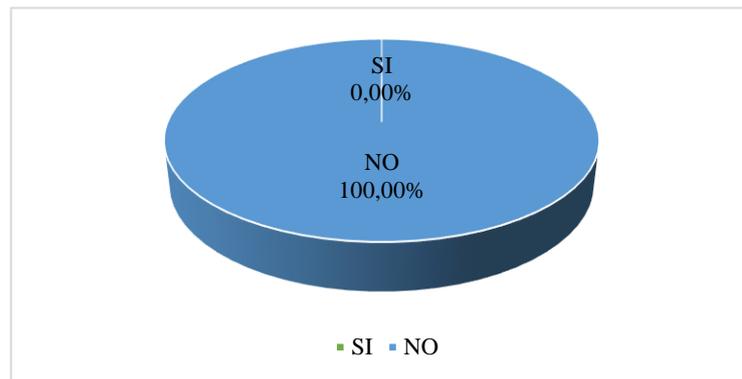
6. ¿La Evaluación del Desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos?

**Tabla 21-3:** Pregunta 6

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 0          | 0,00       |
| No        | 1          | 100,00     |
| Total     | 1          | 100,00     |

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019



**Gráfico 19-3:** Indicador capacitaciones e incentivos

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

### Análisis e Interpretación

Se observa que el 100% da como resultado un NO, es decir que una vez realizada las evaluaciones con sus respectivos resultados el centro de salud Jambi Huasi cantón Francisco de Orellana y el director no elaboran ningún plan de capacitaciones y plan de incentivos para los trabajadores.

## CAPÍTULO IV

### 4 MARCO PROPOSITIVO

#### **Tema de la propuesta**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL AL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE SALUD JAMBI HUASI, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2019.

#### **4.1 Antecedentes del centro de Salud Jambi Huasi**

##### **Historia de la organización**

El Centro de Salud Jambi Huasi que se encuentra situado en la provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana fue creado hace 16 años con la intervención de españoles con nativos privados donde todos los servicios debían ser cancelados hasta el año 2008.

Anteriormente se localizaba en el Barrio Unión y Progreso, construido en un área de aproximadamente 600 metros cuadrados de terreno, siendo de 1800 metros cuadrados la edificación de dos plantas, la misma que pertenecía a la fundación de Sandy Yura. Constaba de las siguientes áreas: preparación, sala de espera de pacientes, 3 consultorios médicos, sala de vacunación, laboratorio, farmacia, consultorio de Odontología y 2 baños públicos.

En el mes de marzo 2013 El SCS Jambi Huasi, se traslada a un lugar propio del Ministerio de Salud Pública, en las instalaciones del antiguo Hospital Francisco de Orellana, en donde se empieza a brindar servicio de consulta externa y en septiembre del mismo año se implementa el servicio de Emergencia.

Es un establecimiento que realiza de promoción, prevención, recuperación de salud, rehabilitación y cuidados paliativos, a través de servicios de medicina general y de especialidades básica (ginecología y pediatría), odontología, psicología, enfermería, maternidad de corta estancia y emergencia; dispone de servicios auxiliares de diagnóstico en laboratorio clínico, imagenología básica, opcionalmente audiometría, farmacia institucional; promueve acciones de salud pública y participación social; cumple con las normas y programas de atención del ministerio de salud.

El Centro de Salud Jambi Huasi se encuentra ubicado en la parroquia Puerto Francisco de Orellana, Barrio Cambahuasi, calles Av. Alejandro Labaka y Atahualpa.

## **Límites**

- **Norte:** Parroquia El Dorado
- **Sur:** Joya de los Sachas
- **Este:** Rio Payamino
- **Oeste:** Rio Napo

### **4.1.1 Misión**

Garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud

### **4.1.2 Visión**

Ejercer un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

### **4.1.3 Valores**

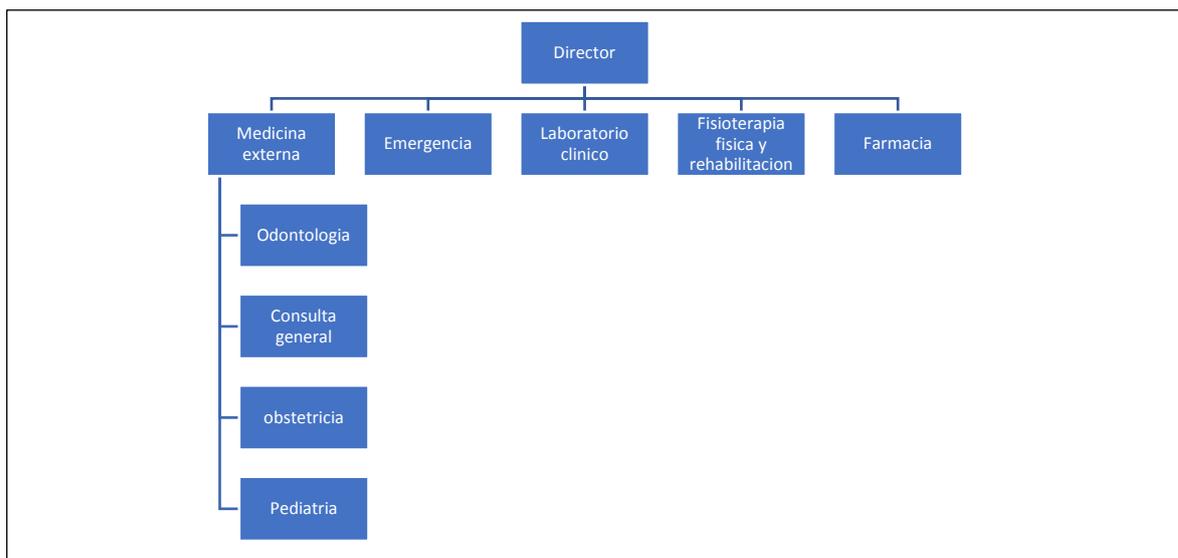
- **Respeto.** - Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- **Inclusión.** - Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Vocación de servicio.** - Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.
- **Compromiso.** - Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Integridad.** - Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento».

- **Justicia.** - Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.
- **Lealtad.** - Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

#### 4.1.4 *Objetivos Estratégicos*

- Incrementar la eficiencia y efectividad del sistema nacional de salud
- Incrementar el acceso de la población a servicios de salud
- Incrementar la vigilancia la regularización, el control, la promoción y prevención de la salud.
- Incrementar las capacidades y competencias del talento humano
- Incrementar la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud
- Incrementar la eficiencia y efectividad de las actividades operacionales del ministerio de salud pública y entidades adscritas.
- Incrementar el desarrollo de la ciencia y tecnología en base a las prioridades sanitarias de la salud.

#### **Organigrama estructural**



**Fuente:** Director del centro de salud Jambi Huasi  
**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

## **4.2 Justificación**

Para poder llevar a cabo la evaluación del Desempeño Laboral dentro del centro de salud Jambi Huasi, es necesario realizar una evaluación introspectiva sobre el rendimiento y desenvolvimiento del mismo en cada uno de los empleados, específicamente en cada una de las áreas de trabajo pudiendo observarse los aportes tanto individuales como grupales de los mismos.

Es por ello que basándonos en el marco legal ecuatoriano cada empleado tiene sus responsabilidades adquiridas según el puesto de trabajo.

## **4.3 Marco legal**

Que de conformidad con el artículo 42 (32) de la Constitución Política de la República, el Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a los servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia;

Art. 2.- Finalidad y Constitución del Sistema. - El Sistema Nacional de Salud tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho a la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionamiento sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes.

Art. 3.- Objetivos. - El Sistema Nacional de Salud cumplirá los siguientes objetivos:

1. Garantizar el acceso equitativo y universal a servicios de atención integral de salud, a través del funcionamiento de una red de servicios de gestión desconcentrada y descentralizada.
2. Proteger integralmente a las personas de los riesgos y daños a la salud; al medio ambiente de su deterioro o alteración.
3. Generar entornos, estilos y condiciones de vida saludables.
4. Promover, la coordinación, la complementación y el desarrollo de las instituciones del sector.
5. Incorporar la participación ciudadana en la planificación y veeduría en todos los niveles y ámbitos de acción del Sistema Nacional de Salud.

Art. 26.- El Ministerio de Salud Pública, con el apoyo del Consejo Nacional de Salud, propondrá a las entidades formadoras la política y el Plan Nacional para el desarrollo de los recursos humanos en salud, que considere la armonización de la formación en cantidad y calidad con enfoque pluricultural, conforme a las necesidades de la población y del mercado de trabajo.

#### **4.4 Contenido de la propuesta**

##### ***4.1.1. Introducción***

La propuesta de la evaluación de 180° mediante el Formularios EVAL-01 es factible realizar en el centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, ya que beneficia en el desarrollo de una comunicación eficaz entre el jefe inmediato y sus empleados, de tal manera se promueve la mejora continua del recurso humano como tal, también esta herramienta permite constatar de manera específica el desempeño y el comportamiento de sus empleados, en otras palabras ayudan a detectar errores o falencias en el diseño del puesto, necesidades de actualización de conocimientos y definir nuevos programas de reconocimientos.

A demás, a los evaluados permite conocer cuáles son sus fortalezas y a la vez sus debilidades, con la finalidad de identificar en qué áreas se necesitan perfeccionar en base a capacitaciones previamente establecidas.

Una vez realizado las evaluaciones del desempeño a los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, se detectó falencias en el procedimiento de evaluación, es decir no se consideran de forma permanente las normas técnicas que ameritan para una evaluación óptima.

La evaluación del desempeño al talento humano es vital para la institución debido a que primero realiza una retroalimentación de cómo está realizando el trabajo del evaluado y posteriormente obtienen resultados que permite establecer cómo mejorar y potencializar el mejor desempeño de sus empleados y así alcanzar objetivos de la institución.

En el centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana se procede a aplicar una evaluación del desempeño al talento humano basado en todas las normativas pertinentes dotadas por el Gobierno Nacional a fin de dar cumplimiento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) (SENRES, 2008).

El procedimiento, los instrumentos y los métodos que se deben aplicar en la evaluación al talento humano se encuentran plasmados de manera puntual a modo de guía en la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño.

#### ***4.1.2. Aplicación de la evaluación al desempeño del talento humano***

El centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, a través de las políticas, normas, procedimientos, a fin de medir y mejorar el desempeño organizacional aplicará la evaluación al talento humano.

Se utilizará el formulario SENRES – EVAL 01, que según el Art. 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, publicada en Registro Oficial 16 de 12 de Mayo del 2005 , determina que las instituciones del Sector Público deberán efectuar una evaluación del trabajo, con el fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización (SENRES, 2008).

- Indicadores de gestión del puesto
- Conocimientos
- Competencias técnicas del puesto
- Competencias universales
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

La evaluación del desempeño se tomará a todos los empleados del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, según las normas técnicas de calificación de servicios y evaluación de desempeño menciona según el art. 20 la evaluación de desempeño se aplicará en los siguientes niveles.

Evaluadores. - Define como evaluador al jefe inmediato superior, quien deberá evaluar al servidor público en el factor correspondiente durante el período que ejerza sus funciones.

Evaluados. - Serán evaluados los servidores públicos de las instituciones del Estado comprendidos en el ámbito de la presente Norma Técnica, de acuerdo a las siguientes directrices:

1. La o el evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;
2. En el caso de servidores públicos de reciente ingreso o por ascenso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de La evaluación anual del desempeño y serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;
3. Los servidores públicos que hayan laborado en dos o más unidades o procesos internos, dentro del período considerado para la evaluación anual del desempeño, serán evaluados en el factor niveles de eficiencia del desempeño individual por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;
4. Para los servidores públicos con una permanencia dentro del periodo de evaluación inferior a diez (10) meses, su calificación de evaluación del desempeño será únicamente el valor reflejado por el factor niveles de eficiencia del desempeño individual;
5. Los servidores públicos que se encuentran en comisiones de servicios con remuneración o sin remuneración en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en esta Norma. En caso de que el servidor público se reintegre a su institución de origen durante el transcurso del período de evaluación, esta se realiza a través del factor de niveles de eficiencia del desempeño individual y sus resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación.
6. La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo a las reglas contenidas en el presente artículo sin perjuicio de los cambios que se den en la modalidad laboral del servidor a lo largo del período de evaluación, siempre y cuando no se interrumpa la relación laboral del servidor con la institución (Acuerdo Ministerial, 2018).

El proceso de evaluación de desempeño está integrado por 5 fases que se mencionara a continuación.

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
2. Difusión del programa de evaluación.
3. Entrenamiento a evaluadores.

4. Ejecución del proceso de evaluación
5. Análisis de resultados de la evaluación.

#### *4.1.1.1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño*

La evaluación se inicia cuando se establece el nivel óptimo del perfil del desempeño de cada evaluado, esta actividad estuvo a cargo del director del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, en coordinación con la Unidad de Administración de Recursos Humanos, los mismos que tenían establecidas las metas que cada funcionario debe cumplir durante un periodo de tiempo estimado.

#### *4.1.1.2. Difusión del programa de evaluación.*

El departamento de Talento Humano fue la encargada de dar a conocer a todo el personal que labora en el centro de salud sobre las técnicas de evaluación del desempeño, a través de una capacitación anticipada con el director de salud para la correcta difusión del programa a ejecutarse, tomando muy en cuenta las actividades y responsabilidades a cumplirse.

#### *4.1.1.3. Entrenamiento a evaluadores.*

Los entrenamientos o llamado también capacitaciones son mecanismos que tienen la finalidad de guiar los conocimientos, habilidades y conductas del ser humano, para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto de tesis.

A través de la capacitación realizada por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público que es el organismo rector del subsistema de evaluación de desempeño dentro de las instituciones del Estado, proporcionó asesoría, para instruir al encargado del departamento de Recursos Humanos en la correcta aplicación del programa.

#### *4.1.1.4. Ejecución del proceso de evaluación*

Se ejecuta las evaluaciones de desempeño al talento humano del centro de salud Jambi Huasi del cantón Puerto Francisco de Orellana que está conformada por un total de 80 colaboradores divididos de esta forma:

**Tabla 22-3:** Tabla de trabajadores centro de salud Jambi Huasi

| Servicios                            | Talento humano   | Infraestructura                  |
|--------------------------------------|--|----------------------------------|
| Medicina general                     | 5 médicos  | 6 consultorios                   |
| Odontología                          | Odontólogos  | 1 consultorio                    |
| Emergencia                           | 13 médicos<br>13 lic. Enfermería                           | Emergencia                       |
| Inmunizaciones                       | 1 lic. Enfermería  | 1 cuarto de vacunas              |
| Obstetricia                          | 7 obstetricas  | 3 consultorios                   |
| Laboratorio clínico                  | 7lic. Laboratorio<br>2 aux. Laboratorio<br>1 microscopista | 1 lab. De malaria                |
| Preparación y procedimientos         | 1 lic. Enfermería<br>2 aux. Enfermería                     | 1 cuarto de preparación          |
| Psicología                           | 2 psicólogos   | 1 consultorio                    |
| Fisioterapia física y rehabilitación | 5 rehabilitadores  | 1 sala de rehabilitación         |
| Discapacidad                         | 1 esp. Medicina general                                    | 1 consultorio                    |
| Psico rehabilitación                 | 1 psico rehabilitadora                                     | 1 cuarto                         |
| Trabajo social                       | 1 trabajadora social                                       | 1 consulta                       |
| Ginecología                          | 1 esp. Ginecobstetricia                                    | 1 consultorio                    |
| Pediatría                            | 1 esp pediatría  | 1 consultorio                    |
| Mgi                                  | 2 médicos especialistas                                    | 1 consultorio                    |
| Auxiliares administrativos           | 3 lavandería<br>5 limpieza<br>3 mantenimiento              | 1 cuarto<br>1 cuarto<br>1 cuarto |

**Fuente:** Director del centro de salud Jambi Huasi

**Elaborado por:** Marlene E. Morocho C. 2019

El responsable debe aplicar el formulario SENRES-EVAL-01, que se encuentra en la página web: [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec), esta evaluación tiene un porcentaje del 100% pudiendo alcanzar el máximo del 104%, esto al haber cumplido y adelantado metas del siguiente periodo.

### ***Pasos para llenar el modelo de evaluación según el formulario SENRES-EVAL-01***

#### **Encabezado**

Se debe llenar los datos exactos del funcionario a evaluar

## FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

| FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO |        |        |
|--|--------|--------|
| <b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>   |        |        |
| Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):   |        |        |
| Denominación del Puesto que Desempeña:   |        |        |
| Título o profesión:  |        |        |
| Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):                  |        |        |
| Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):  | Desde: | Hasta: |

**Gráfico 21-4** Encabezado formulario MRL-EVAL-01

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

### Primer factor: evaluación de las actividades del puesto

| EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO  |           |                                    |                 |                   |                       |
|---|-----------|------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:  |           | # Actividades: #REF!               | Factor:         | 60%               |                       |
| Descripción de Actividades  | Indicador | Meta del Período Evaluado (número) | Cumplidos       | % de Cumplimiento | Nivel de Cumplimiento |
|   |           |                                    |                 |                   |                       |
|   |           |                                    |                 |                   |                       |
|   |           |                                    |                 |                   |                       |
| ¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ? |           |                                    | APLICA EL + 4 % | % DE AUMENTO      |                       |
|   |           |                                    | NO              | #REF!             |                       |
| <b>Total Actividades Esenciales:</b>  |           |                                    |                 | <b>#REF!</b>      |                       |

**Gráfico 22-3:** Primer factor de evaluación del desempeño

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

En la evaluación de actividades del puesto se realiza la descripción de actividades, el indicador y la meta del periodo evaluado se detallan según los perfiles óptimos de cada puesto, seguidamente los cumplidos van de acuerdo a lo realizado por el funcionario según evidencia documentada, al final automáticamente se describe el porcentaje de cumplimiento y nivel de cumplimiento, dando como resultado el total de las actividades esenciales, cuyo valor mínimo es del 60%.

La persona evaluada que adelante sus objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación obtendrá un puntaje único adicional del 4%, sumado directamente al porcentaje total.

**Segundo Factor: Evaluación de conocimientos**

| CONOCIMIENTOS               |  | # Conocimientos: | 0 | Factor: 8% | Nivel de Conocimiento |
|-----------------------------|--|------------------|---|------------|-----------------------|
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
|                             |  |                  |   |            |                       |
| <b>Total Conocimientos:</b> |  |                  |   |            | <b>0%</b>             |

**Gráfico 23-3:** Segundo factor para evaluar conocimientos de los funcionarios

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

En este punto se consideran los conocimientos que cada empleado emplea para cumplir con las metas y los objetivos a su cargo, es decir detalla la experiencia laboral, capacitación y destrezas a fines al cargo. Este factor tiene una valoración total del 8%.

**Tercer factor: competencias técnicas del puesto.**

| COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO                |            |                           |  | # Competencias: | 0 | Factor: 8% | Nivel de Desarrollo |
|---|------------|---------------------------|--|-----------------|---|------------|---------------------|
| DESTREZAS                                       | Relevancia | Comportamiento Observable |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
|   |            |                           |  |                 |   |            |                     |
| <b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b> |            |                           |  |                 |   |            | <b>0%</b>           |

**Gráfico 24-3** Tercer factor competencias técnicas del puesto

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

En este punto de las competencias técnicas del puesto se describe las destrezas y el comportamiento observable son determinados previamente de manera individual para cada funcionario según su cargo en el perfil creado por el director de salud. Este factor tiene una valoración total del 8 %.

**Cuarto factor: Competencias Universales**

| COMPETENCIAS UNIVERSALES                           |            |                           |                          |
|--|------------|---------------------------|--------------------------|
| # Competencias:                                    |            | 0                         | Factor: 8%               |
| ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE : |            |                           |                          |
| DESTREZA   | Relevancia | Comportamiento Observable | Frecuencia de Aplicación |
| APRENDIZAJE CONTINUO                               |            |                           |                          |
| CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL           |            |                           |                          |
| RELACIONES HUMANAS                                 |            |                           |                          |
| ACTITUD AL CAMBIO                                  |            |                           |                          |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS                       |            |                           |                          |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO                            |            |                           |                          |
| <b>Total Competencias Universales:</b>             |            |                           | <b>0%</b>                |

**Gráfico 25-3:** Cuarto factor evaluación de competencias universales

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

En los campos de las competencias universales como las destrezas y comportamiento observable se ingresan de acuerdo al perfil de cada funcionario esto lo realiza el director de salud. Este factor tiene una valoración total del 8 %, que dependerá de las opciones escogidas por el evaluador de acuerdo a la relevancia de cada destreza observada y la frecuencia aplicable según el comportamiento observable en relación con el nivel óptimo.

2021Mirian

**Quinto factor: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo**

| TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO   |            |                           |  | Factor:                  | 16% |
|---|------------|---------------------------|--|--------------------------|-----|
| DESCRIPCIÓN   | RELEVANCIA | COMPORTAMIENTO OBSERVABLE |  | Frecuencia de Aplicación |     |
| TRABAJO EN EQUIPO   |            |                           |  |                          |     |
| INICIATIVA  |            |                           |  |                          |     |
| <b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b> |            |                           |  |                          |     |
| LIDERAZGO   |            |                           |  |                          |     |
| <b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>   |            |                           |  | <b>0%</b>                |     |
| <b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>   |            |                           |  |                          |     |
|   |            |                           |  |                          |     |

**Gráfico 26-4:** Quinto factor de trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

Este punto posee una particularidad en su aplicación, si el funcionario evaluado tiene servidores subordinados a su cargo se deben llenar los tres campos, si no solo son evaluados bajo los dos primeros conceptos, su valoración total es del 16%.

**Sexto Factor: Evaluación del ciudadano**

| JAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVA |             |                   |  |                |
|--|-------------|-------------------|--|----------------|
| Nombre de la persona que realiza la  | DESCRIPCIÓN | No. DE FORMULARIO | APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | % DE REDUCCIÓN |
|  |             |                   |  |                |
|  |             |                   |  |                |
|  |             |                   |  |                |
|  |             |                   |  |                |
|  |             |                   |  |                |
|  |             |                   |  |                |
|  |             |                   |  |                |
|  |             |                   |  |                |
| <b>TOTAL:</b>  |             |                   |  | <b>0</b>       |

**Gráfico 27-3** Sexto de factor de evaluación del ciudadano

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

Este punto es llenado en base a las quejas presentadas mediante buzones de sugerencias o líneas gratuitas de denuncias, que son sustentadas y verificadas por el departamento de Talento

Humanos a través del formulario SENRES-EVAL-01. Por cada queja contra un servidor público correctamente sustentada se reducirá un 4% automáticamente de su calificación total de la evaluación del desempeño.

**Parte final de la evaluación: resultado de la evaluación**

| RESULTADO DE LA EVALUACIÓN   |                            |
|--|----------------------------|
| FACTORES DE EVALUACIÓN   | CALIFICACIÓN ALCANZADA (%) |
| Indicadores de Gestión del puesto  | #¡REF!                     |
| Conocimientos  | 0,0                        |
| Competencias técnicas del puesto   | 0,0                        |
| Competencias Universales   | 0,0                        |
| Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo  | 0,0                        |
| Evaluación del ciudadano ( - )   | 0,0                        |
| #¡REF!   |                            |
| #¡REF!   |                            |
| 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. |                            |
| FIRMA  |                            |
| Evaluador o jefe Inmediato   |                            |

**Gráfico 28-3** Resumen de resultados de la evaluación

Fuente: Director del centro de salud Jambi Huasi

Elaborado por: Morocho M. 2019

La evaluación de desempeño o el resultado final se obtiene mediante la suma de los cinco factores mencionados anteriormente, así dando una calificación del 100%.

**Tabla 23-4:** Tabla de valores de la evaluación del desempeño

|  |      |
|--|------|
| Indicadores de gestión del puesto          | 60%  |
| Conocimientos                              | 8%   |
| Competencias técnicas del puesto           | 8%   |
| Competencias universales                   | 8%   |
| Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. | 16%  |
| Total                                      | 100% |

Elaborado por: Marlene E. Morocho C. 2019

Si hubiera una queja o denuncia al empleado se resta el 4% del total obtenido en toda la evaluación y finalmente el jefe inmediato que evalúa debe firmar el documento.

## Evaluación aplicada

Tabla 24-3: Formulario centro de salud Jambi Huasi EVAL-0-modificado



Ministerio  
del Trabajo

### FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

| FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO  |   |                                    |                            |                   |                       |
|---|---|------------------------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>  |   |                                    |                            |                   |                       |
| Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):  |   |                                    | BORJA BORJA MARIA AUGUSTA  |                   |                       |
| Denominación del Puesto que Desempeña:  |   |                                    | ATENCIÓN INTEGRAL EN SALUD |                   |                       |
| Título o profesión:   |   |                                    | ENFERMERO/A                |                   |                       |
| Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):   |   |                                    | LICENCIADO WILMER TIERRA   |                   |                       |
| Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):   |   | Desde:                             | 1/1/2019                   | Hasta:            | 20/12/2019            |
| EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO  |   |                                    |                            |                   |                       |
| INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:  |   | # Actividades:                     | 6                          | Factor:           | 60%                   |
| Descripción de Actividades  | Indicador   | Meta del Período Evaluado (número) | Cumplidos                  | % de Cumplimiento | Nivel de Cumplimiento |
| Elabora, organiza, concede y la agenda del medico de turno  | # de actividades realizadas, # de actividades planificadas                | 100                                | 80                         | 80                | 3                     |
| Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo  | # de documentos para firmas y #documentos programados                     | 62                                 | 62                         | 100               | 5                     |
| atiende a los pacientes, usuarios que necesitan ser atendidos por el medico   | # de usuarios que requieren citas con el medico, #de usuarios programados | 100                                | 90                         | 90                | 4                     |
| Recepta historia clinicas y lleva el debido registro de pacientes entrantes y salientes   | # de registros entrantes, # de registros programados                      | 90                                 | 90                         | 100               | 5                     |
| atiende y recepta pacientes de emergencia   | # de pacientes de emergencia atendidos, # de emergencias programadas      | 50                                 | 50                         | 100               | 5                     |
| Despacho de documentacion   | # de documentacion enviada, # de documentacion enviada programada         | 100                                | 98                         | 98                | 5                     |
| ¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ? |   |                                    | APLICA EL + 4 %            |                   | % DE AUMENTO          |
|   |   |                                    |                            |                   | 0                     |
| <b>Total Actividades Esenciales:</b>  |   |                                    |                            |                   | <b>52,5%</b>          |
| CONOCIMIENTOS   |   | # Conocimientos:                   | 6                          | Factor:           | 8%                    |
|   |   |                                    |                            |                   | Nivel de Conocimiento |
| GENERACION DE IDEAS   |   |                                    |                            |                   | Muy Bueno             |
| IDENTIFICACION DEL PROBLEMA   |   |                                    |                            |                   | Muy Bueno             |
| PLANIFICACION Y GESTION   |   |                                    |                            |                   | Muy Bueno             |
| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION  |   |                                    |                            |                   | Muy Bueno             |
| CONOCIMIENTOS DE RELACIONES HUMANAS   |   |                                    |                            |                   | Muy Bueno             |
| JUICIO Y TOMA DE DESICIONES   |   |                                    |                            |                   | Sobresaliente         |

|   |            |   | <b>Total Conocimientos:</b>                     | <b>6,3%</b>       |
|---|------------|---|---|-------------------|
| <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>                   |            |   |   |                   |
|   |            | <b># Competencias:</b>  | 7   | <b>Factor:</b> 8% |
| DESTREZAS   | Relevancia | Comportamiento Observable   | Nivel de Desarrollo                             |                   |
| Comprensión escrita                                       | Alta       | Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión  | Altamente Desarrollada                          |                   |
| Comprensión oral  | Alta       | Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.   | Desarrollada                                    |                   |
| Recopilación de información                               | Media      | Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)     | Altamente Desarrollada                          |                   |
| Destreza matemática                                       | Media      | Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)  | Altamente Desarrollada                          |                   |
| Organización de la información                            | Alta       | Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.  | Altamente Desarrollada                          |                   |
| Expresión escrita   | Alta       | Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos) | Altamente Desarrollada                          |                   |
| Monitoreo y control                                       | Media      | Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.  | Desarrollada                                    |                   |
|   |            |   | <b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b> | <b>7,4%</b>       |
| <b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>                           |            |   |   |                   |
|   |            | <b># Competencias:</b>  | 6   | <b>Factor:</b> 8% |
| <b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b> |            |   |   |                   |
| 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                  | Media      | Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.   | Siempre   |                   |
| RELACIONES HUMANAS  | Alta       | Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.                           | Siempre   |                   |
| ACTITUD AL CAMBIO   | Alta       | Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.   | 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.   | Siempre   |                   |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO                                   | Alta       | Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.   | Siempre   |                   |
|   |            |   | <b>Total Competencias Universales:</b>          | <b>8%</b>         |

| TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO  |             | Factor: 16%   |  |                |
|--|-------------|---|--|----------------|
| DESCRIPCIÓN  | RELEVANCIA  | COMPORTAMIENTO OBSERVABLE   | Frecuencia de Aplicación                       |                |
| TRABAJO EN EQUIPO  | Alta        | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. | Siempre  |                |
| INICIATIVA   | Alta        | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo   | Siempre  |                |
| LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN. |             |   |  |                |
| LIDERAZGO  |             |   |  |                |
| <b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>  |             |   | <b>16%</b>                                     |                |
| <b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>  |             |   |  |                |
|  |             |   |  |                |
| <b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>                 |             |   |  |                |
| Nombre de la persona que realiza la queja  | DESCRIPCIÓN | No. DE FORMULARIO   | APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | % DE REDUCCIÓN |
|  |             |   |  |                |
|  |             |   |  |                |
|  |             |   |  |                |
| TOTAL:   |             |   | 0  |                |
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>  |             |   |  |                |
| <b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>  |             |   | <b>CALIFICACION ALCANZADA</b>                  |                |
| Indicadores de Gestión del puesto  |             |   | 52,5   |                |
| Conocimientos  |             |   | 6,3  |                |
| Competencias técnicas del puesto   |             |   | 7,4  |                |
| Competencias Universales   |             |   | 8,0  |                |
| Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo  |             |   | 16,0   |                |
| Evaluación del ciudadano ( - )   |             |   | 0,0  |                |
| <b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 90,2</b>  |             |   |  |                |
| <b>MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO</b>  |             |   |  |                |
| <b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>   |             |   |  |                |
| <b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>   |             | <b>26/12/2019</b>   |  |                |
| CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño. |             |   |  |                |
| <p style="text-align: center;"> <b>FIRMA</b><br/> Evaluador o jefe Inmediato<br/> LICENCIADO WILMER TIERRA </p>    |             |   |  |                |

#### 4.5 Resultados de la evaluación del desempeño personal a nombramiento y contrato.

Gracias a la colaboración brindada por parte del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana se realizó con éxito la evaluación del desempeño dirigido a los empleados de la institución, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 25-3:** Resultado de la evaluación de desempeño personal a nombramiento y contrato

| Nro | SERVIDOR EVALUADO                  | FACTORES DE EVALUACIÓN            |               |                                  |                              |   |                          | CALIFICACIÓN ALCANZADA               |      |           |
|-----|------------------------------------|-----------------------------------|---------------|----------------------------------|------------------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|------|-----------|
|     |                                    | INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO | CONOCIMIENTOS | COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO | COMPETENCIAS DEL UNIVERSALES | TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | UNIDAD                               | %    | NIVEL     |
| 1   | ANDINO CASTELO JIHNSON MIGUEL      | 60                                | 4,8           | 6,9                              | 7,3                          | 16  | (-)                      | CENTRO DE SALUD TIPO "C" JAMBI HUASI | 95   | EXCELENTE |
| 2   | ARAGUNDI VELARDE WALDSTEIN ALBERTO | 57,4                              | 5,6           | 6,4                              | 5,9                          | 16  | (-)                      |                                      | 91,3 | EXCELENTE |
| 3   | BARBERAN TRIVIÑO MARIA ANGELICA    | 60                                | 5,6           | 7,3                              | 6,9                          | 14  | (-)                      |                                      | 93,8 | EXCELENTE |
| 4   | BASTIDAS LLORE MARIANA ELIZABETH   | 50,5                              | 4,3           | 6,3                              | 5                            | 14  | (-)                      |                                      | 80,1 | MUY BUENO |
| 5   | BONILLA MINA MARIA ISABEL          | 52,5                              | 4,9           | 6                                | 5,3                          | 12  | (-)                      |                                      | 80,7 | MUY BUENO |
| 6   | BORJA BORJA MARIA AUGUSTA          | 52,3                              | 5,3           | 6                                | 5                            | 12  | (-)                      |                                      | 80,6 | MUY BUENO |
| 7   | CAIZA CAIZA DENISSE GRACIELA       | 50,8                              | 5,9           | 6,9                              | 5,6                          | 14  | (-)                      |                                      | 83,2 | MUY BUENO |
| 8   | CAJAMARCA CURILLO SILVIA CECILIA   | 56,1                              | 5,7           | 6,9                              | 5,6                          | 16  | (-)                      |                                      | 90,3 | EXCELENTE |
| 9   | CASTILLO MUÑOZ FANNY MERCEDES      | 50,5                              | 6,6           | 6,9                              | 5,6                          | 14  | (-)                      |                                      | 83,6 | MUY BUENO |
| 10  | CASTRO CRUZ MERCY AMELIA           | 60                                | 8             | 7                                | 7,3                          | 16  | (-)                      |                                      | 98,3 | EXCELENTE |
| 11  | CEDEÑO SALAZAR RAMON FERNANDO      | 56,7                              | 6             | 6                                | 6                            | 16  | (-)                      |                                      | 90,7 | EXCELENTE |
| 12  | CEVALLOS CEDEÑO ANGELICA MARIA     | 60                                | 4,8           | 6,1                              | 5,6                          | 16  | (-)                      |                                      | 92,5 | EXCELENTE |
| 13  | CHAQUINGA MEDINA GALO SANTIAGO     | 56,6                              | 5,9           | 6,3                              | 5,9                          | 14  | (-)                      |                                      | 88,7 | MUY BUENO |
| 14  | CHAVEZ MARCILLO ITA MARIA          | 58,7                              | 5,6           | 6,4                              | 7                            | 12  | (-)                      |                                      | 89,7 | MUY BUENO |

|    |   |      |     |     |     |      |     |      |           |
|----|---|------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----------|
| 15 | CHIMBO REA MIRIAM VANESA                | 56   | 7,3 | 6   | 5,8 | 14   | (-) | 89,1 | MUY BUENO |
| 16 | CHIMBORAZO PALCHIZACA MARIA JUANA       | 56   | 5,9 | 6,1 | 6,2 | 16   | (-) | 90,2 | EXCELENTE |
| 17 | COBO MUY LEIDY KATHERINE                | 60   | 4,5 | 6,1 | 5,9 | 16   | (-) | 92,5 | EXCELENTE |
| 18 | CONCHAMBAY QUINALUISA CRISTINA JEANNETH | 52,1 | 6,6 | 6,3 | 5,6 | 12   | (-) | 82,6 | MUY BUENO |
| 19 | CRUZ BERTOLY OSMANY SEBERO              | 50,4 | 4,9 | 6,1 | 6,9 | 14   | (-) | 82,3 | MUY BUENO |
| 20 | GARCIA MIGUEZ JESSICA ANTONIETA         | 58,4 | 5,6 | 6,9 | 6,9 | 12   | (-) | 89,8 | MUY BUENO |
| 21 | GOMEZ CEPEDA ALFREDO ENRIQUE            | 51,3 | 6,6 | 6   | 7   | 12   | (-) | 82,9 | MUY BUENO |
| 22 | GUALPA LEMA DORIS FABIOLA               | 50,4 | 7,2 | 6,7 | 5,9 | 12   | (-) | 82,2 | MUY BUENO |
| 23 | GUAMAN VIZHÑAY GLADYS PATRICIA          | 54,4 | 5,4 | 6,1 | 5,3 | 14   | (-) | 85,2 | MUY BUENO |
| 24 | GUANO GUANO JENNY CAROLINA              | 56,6 | 5,9 | 6,3 | 5,9 | 14   | (-) | 88,7 | MUY BUENO |
| 25 | GUANOTASIG YAGUANA DIANA ALEXANDRA      | 57   | 5,6 | 6,4 | 6   | 16   | (-) | 91   | EXCELENTE |
| 26 | HECHAVARRIA ESQUIVEL LUIS ANGEL         | 50,5 | 7,6 | 6,1 | 6   | 14   | (-) | 84,2 | MUY BUENO |
| 27 | JAPON GUALAN ROSA MICAELA               | 60   | 5,6 | 5,9 | 4,7 | 14   | (-) | 90,2 | EXCELENTE |
| 28 | JIMENEZ SANCHEZ MARTHA VICENTA          | 58   | 6,2 | 4,9 | 5,8 | 16   | (-) | 90,9 | EXCELENTE |
| 29 | LLERENA FIORAVANTI GABRIEL ELVIS        | 50,4 | 4,3 | 6,1 | 5,9 | 14   | (-) | 80,7 | MUY BUENO |
| 30 | LOOR GOMEZ JENNIFER VIVIANA             | 58,7 | 5,6 | 6,7 | 5,9 | 16   | (-) | 92,9 | EXCELENTE |
| 31 | LOPEZ OSORIO MIOPSOTHY                  | 52,3 | 5,8 | 6,1 | 5,8 | 12   | (-) | 82   | MUY BUENO |
| 32 | LUZURIAGA RAMOS TERESA ALEJANDRA        | 60   | 6   | 6,8 | 8   | 14,7 | (-) | 95,5 | EXCELENTE |
| 33 | MACIAS CEVALLOS JAVIER LORENZO          | 54   | 7   | 5,7 | 4,9 | 14   | (-) | 85,6 | MUY BUENO |

|    |                                       |      |     |     |     |    |     |      |           |
|----|---------------------------------------|------|-----|-----|-----|----|-----|------|-----------|
| 34 | MACIAS GARCIA ROGELIO CLOTARIO        | 54,4 | 5,4 | 6,1 | 5,3 | 14 | (-) | 85,2 | MUY BUENO |
| 35 | MAMALLACTA ANDI YOLANDA ROSARIO       | 50,8 | 5,9 | 6,9 | 5,6 | 14 | (-) | 83,2 | MUY BUENO |
| 36 | MANCHAY AGREDA ROSA MARICELA          | 57,3 | 6,9 | 6,7 | 7   | 16 | (-) | 93,9 | EXCELENTE |
| 37 | MARIMON DIAZ YURI JESUS               | 56   | 6,9 | 6,9 | 7   | 14 | (-) | 90,8 | EXCELENTE |
| 38 | MEDINA ALDAZ ALEX MAURICIO            | 52,6 | 5,3 | 6,1 | 5   | 14 | (-) | 83   | MUY BUENO |
| 39 | MEDINA GUERRERO NELLY ELIZABETH       | 50,4 | 4,3 | 6,1 | 5,9 | 14 | (-) | 80,7 | MUY BUENO |
| 40 | MENA ANDY VALERIA NATALIA             | 50,5 | 6,9 | 6,1 | 5,9 | 14 | (-) | 83,4 | MUY BUENO |
| 41 | MENDOZA PADILLA ANA PAOLA             | 53,4 | 5   | 7   | 5   | 12 | (-) | 82,4 | MUY BUENO |
| 42 | MERINO ESPARZA SILVIA ELIZABETH       | 53,6 | 5,7 | 6,1 | 6   | 14 | (-) | 85,4 | MUY BUENO |
| 43 | MERINO HERNANDEZ MICHELLE ALEJANDRA   | 60   | 8   | 7,3 | 7   | 16 | (-) | 98,3 | EXCELENTE |
| 44 | MOLINA PESANTEZ DIANA DE LAS MERCEDES | 50   | 8   | 8   | 6,6 | 16 | (-) | 88,6 | MUY BUENO |
| 45 | MONTENEGRO MARRERO YENNY              | 54,7 | 5   | 5,6 | 5   | 14 | (-) | 84,3 | MUY BUENO |
| 46 | MORA BARRAGAN JHOSELYN BEATRIZ        | 56,6 | 8   | 8   | 7   | 16 | (-) | 95,6 | EXCELENTE |
| 47 | MORALES CALAPUCHA MARCIA BEATRIZ      | 55   | 7,2 | 7,6 | 4,9 | 16 | (-) | 90,7 | EXCELENTE |
| 48 | MOREIRA GALAN EFREN LUDGARDO          | 52,3 | 5,3 | 6   | 5   | 12 | (-) | 80,6 | MUY BUENO |
| 49 | MUÑOZ BALBIN MARIAN                   | 50,4 | 7,2 | 6,7 | 5,9 | 12 | (-) | 82,2 | MUY BUENO |
| 50 | MUÑOZ RUIZ ANGIE ADELI                | 56,1 | 5,7 | 6,9 | 5,6 | 16 | (-) | 90,3 | EXCELENTE |
| 51 | MURILLO MENA PATRICIA NATALY          | 51,5 | 6   | 6,1 | 6,5 | 12 | (-) | 82,1 | MUY BUENO |
| 52 | NICOLA ICAZA FARID ANDRE              | 50,5 | 6,6 | 6,9 | 5,6 | 14 | (-) | 83,6 | MUY BUENO |

|    |  |      |     |     |     |    |     |      |            |
|----|--|------|-----|-----|-----|----|-----|------|------------|
| 53 | NIEVES CORTINA YUDIT DE LOS ANGELES    | 60   | 8   | 7   | 7,3 | 16 | (-) | 98,3 | EXCELENT E |
| 54 | NUÑEZ LOPEZ YADIRA MERCEDES            | 56,7 | 6   | 6   | 6   | 16 | (-) | 90,7 | EXCELENT E |
| 55 | NUÑEZ MONCADA NELLY NARCISA            | 60   | 4,8 | 6,1 | 5,6 | 16 | (-) | 92,5 | EXCELENT E |
| 56 | NUÑEZ RIOS FERNANDA GISSELA            | 56,6 | 5,9 | 6,3 | 5,9 | 14 | (-) | 88,7 | MUY BUENO  |
| 57 | ORTIZ TIXI JUAN SEBASTIAN              | 58,7 | 5,6 | 6,4 | 7   | 12 | (-) | 89,7 | MUY BUENO  |
| 58 | PACHECO HARO GARDENIA ARACELY          | 50,8 | 5,9 | 6,9 | 5,6 | 14 | (-) | 83,2 | MUY BUENO  |
| 59 | PARRAGA MOLINA ROCIO ELIZABETH         | 57,3 | 6,9 | 6,7 | 7   | 16 | (-) | 93,9 | EXCELENT E |
| 60 | PAZMIÑO ALCIVAR WASHINGTON JAVIER      | 58   | 6,2 | 4,9 | 5,8 | 16 | (-) | 90,9 | EXCELENT E |
| 61 | PEDRERA GARCIA ROSA MIRIAN             | 50,4 | 4,3 | 6,1 | 5,9 | 14 | (-) | 80,7 | MUY BUENO  |
| 62 | PILACUAN MAZA BEATRIZ AMANDA           | 58,7 | 5,6 | 6,7 | 5,9 | 16 | (-) | 92,9 | EXCELENT E |
| 63 | PILATUÑA AMAN JOHN JAVIER              | 53,4 | 5   | 7   | 5   | 12 | (-) | 82,4 | MUY BUENO  |
| 64 | QUINGA CEDEÑO NATHALY PATRICIA         | 53,6 | 5,7 | 6,1 | 6   | 14 | (-) | 85,4 | MUY BUENO  |
| 65 | QUINTERO TANGUILA ANDREA ELIZABETH     | 60   | 8   | 7,3 | 7   | 16 | (-) | 98,3 | EXCELENT E |
| 66 | QUIÑONEZ QUIÑONEZ ADELA PRISCILA       | 50,5 | 6,6 | 6,9 | 5,6 | 14 | (-) | 83,6 | MUY BUENO  |
| 67 | RAMIREZ CARBO JOSE GILBERTO            | 60   | 8   | 7   | 7,3 | 16 | (-) | 98,3 | EXCELENT E |
| 68 | RIVADENEIRA LAURIDO CAROLINA ESTEFANIA | 56,7 | 6   | 6   | 6   | 16 | (-) | 90,7 | EXCELENT E |
| 69 | RUIZ SERRA MARIA DE LOS ANGELES        | 56,6 | 5,9 | 6,3 | 5,9 | 14 | (-) | 88,7 | MUY BUENO  |
| 70 | SALAZAR LOPEZ LISETH JASMIN            | 57   | 5,6 | 6,4 | 6   | 16 | (-) | 91   | EXCELENT E |
| 71 | SALTOS MERA KYARA JELISSA              | 50,5 | 7,6 | 6,1 | 6   | 14 | (-) | 84,2 | MUY BUENO  |

|    |                                    |              |             |             |             |              |            |              |                  |
|----|------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------------|--------------|------------------|
| 72 | SALVADOR TAGLE JACQUELINE VIOLETA  | 60           | 6           | 6,8         | 8           | 14,7         | (-)        | 95,5         | EXCELENTE        |
| 73 | SANCHEZ ALCIVAR GINA GHISLAINE     | 54           | 7           | 5,7         | 4,9         | 14           | (-)        | 85,6         | MUY BUENO        |
| 74 | SANCHEZ CASTILLO VIVIANA ELIZABETH | 54,4         | 5,4         | 6,1         | 5,3         | 14           | (-)        | 85,2         | MUY BUENO        |
| 75 | SÁNCHEZ GARCIA MARIA BEATRIZ       | 55           | 7,2         | 7,6         | 4,9         | 16           | (-)        | 90,7         | EXCELENTE        |
| 76 | SÁNCHEZ RAMOS AMADA EMPERATRIZ     | 52,3         | 5,3         | 6           | 5           | 12           | (-)        | 80,6         | MUY BUENO        |
| 77 | SÁNCHEZ VERA WASHINGTON IRVING     | 50,4         | 7,2         | 6,7         | 5,9         | 12           | (-)        | 82,2         | MUY BUENO        |
| 78 | SANDOVAL RIOFRIO LUIS FELIPE       | 57,3         | 6,9         | 6,7         | 7           | 16           | (-)        | 93,9         | EXCELENTE        |
| 79 | SERRANO GUAMÁN FRANCISCA LEONOR    | 56           | 6,9         | 6,9         | 7           | 14           | (-)        | 90,8         | EXCELENTE        |
| 80 | SOLORZANO GÓMEZ JENNYFER NATASHA   | 52,6         | 5,3         | 6,1         | 5           | 14           | (-)        | 83           | MUY BUENO        |
| 81 | TERAN PINTO MARIO WASHINGTON       | 60           | 6           | 6,8         | 8           | 14,7         | (-)        | 95,5         | EXCELENTE        |
| 82 | TIERRA VILEMA WILMER PATRICIO      | 50,5         | 6,6         | 6,9         | 5,6         | 14           | (-)        | 83,6         | MUY BUENO        |
| 83 | TOAPANTA MOPOSITA JESSICA CRISTINA | 58,7         | 5,6         | 6,4         | 7           | 12           | (-)        | 89,7         | MUY BUENO        |
| 84 | TORRES LOPEZ WILFOR ANDRES         | 50,8         | 5,9         | 6,9         | 5,6         | 14           | (-)        | 83,2         | MUY BUENO        |
| 85 | VERA VERDUGA JESUS ESTRELLA        | 60           | 6           | 7           | 6           | 12           | (-)        | 91           | EXCELENTE        |
| 86 | YAURIPOMA LATA JOSEPH XAVIER       | 58           | 5           | 6           | 6           | 12           | (-)        | 87           | MUY BUENO        |
| 87 | ZEVALLOS COBEÑA ROSA MARGARITA     | 59           | 7,1         | 6,2         | 6           | 14           | (-)        | 86,1         | MUY BUENO        |
|    | <b>TOTAL PONDERADO</b>             | <b>55,16</b> | <b>6,08</b> | <b>6,47</b> | <b>6,03</b> | <b>14,25</b> | <b>(-)</b> | <b>87,92</b> | <b>MUY BUENO</b> |

Fuente: Morocho M. 2019

Elaborado por: Morocho M. 2019

#### 4.6 Análisis general de los resultados de las evaluaciones

Una vez sumado y promediado los porcentajes correspondientes a la evaluación del desempeño que se aplicó a los 87 funcionarios públicos que conforman El centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, se obtuvo una calificación de 87.92% sobre un total máximo de 100%, de acuerdo al Art. 85 del LOSCCA la escala de calificación que indica el desempeño de los funcionarios de manera general es Muy Bueno, es decir, poseen un desempeño alto. En esta evaluación se consideró cuatro indicadores entre ellos: gestión del puesto con un porcentaje del 55.16% sobre 60%, conocimientos 6.08% sobre 8%, competencias técnicas del puesto 6.47% sobre 8%, competencias universales 6.03% sobre 8%, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo 14.25% sobre 16%, en cuanto al campo evaluación del ciudadano (-4%) que es un indicador que refleja inconformidades o quejas correspondientes al servicio que dan los funcionarios en esta institución cuyo porcentaje total es del 0%, al existir quejas legalmente respaldadas se resta de manera directa 4% del puntaje total del funcionario. Por lo tanto, la evaluación del ciudadano, se la califica como Muy Buena.

Finalmente, una vez analizado cada valor total de las puntuaciones de cada uno de los factores, se ha detectado que los conocimientos universales es uno de los puntos débiles que tiene en centro de salud Jambi Huasi, por lo tanto, los resultados fueron socializados al director y talento humano que están a cargo del centro de salud donde se acordó realizar capacitaciones para potencializar los conocimientos de los funcionarios.

Después de conocer los resultados de la Evaluación de Desempeño se precede a citar estrategias que ayudaran a mejorar cada uno de los factores evaluados

**Tabla 26-3:** Evaluación del desempeño

| <b>Factores evaluados</b>         | <b>Ponderación</b> | <b>Estrategias de potencialización</b>   |
|-----------------------------------|--------------------|--|
| Indicadores de gestión del puesto | 55.16/60           | Controlar y dar seguimiento a corto plazo por los jefes inmediatos a las actividades desarrolladas por los funcionarios en sus respectivas actividades.  |
| Conocimientos                     | 6.08/8             | Realizar capacitaciones cada trimestralmente para mejorar la administración del personal, por parte del director y jefe de talento humano.<br>Dialogar sobre las normas y leyes para mejorar la evaluación del desempeño laboral en los puestos de cada funcionario.<br>Monitorear que las capacitaciones tengan la finalidad evaluar los conocimientos necesarios para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo |
| Competencias técnicas del puesto  | 6.47/8             | Guiar a los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi, con instrucciones para el manejo de las  |

|   |                  |  |
|---|------------------|--|
|   |                  | competencias obligatorias que requieren cada uno de los puestos de trabajo.  |
| Competencias universales                  | 6.03/8           | Fortalecer los conocimientos en cuanto a las competencias previamente establecidas en el formulario EVAL 01 de la SENRES y las estrategias para adoptar las mismas.  |
| Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo | 14.25/16         | Fomentar el trabajo en equipo, en los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi del cantón francisco de Orellana.<br>Dar a cada uno de los funcionarios la oportunidad de expresar sus ideas, y acoger cada una de ella para mejorar desempeño laboral. |
| <b>Ponderación total</b>                  | <b>87.92/100</b> |  |

Fuente: Morocho M. 2019

Elaborado por: Morocho M. 2019

Seguidamente para realizar estrategias en la evaluación del desempeño se debe potencializar cada uno de los factores descritos anteriormente, es necesario medir la incidencia que tiene la Evaluación del Desempeño Laboral en los funcionarios de centro de Salud Jambi Huasi.

**Tabla 27-3:** Indicador de incidencia anual de desempeño

| Indicador                                  |  |  |
|--|--|--|
| Nombre                                     | Descripción  | Índice   |
| Indicador de incidencia anual de desempeño | Permitirá evidenciar lo puntos de incidencia positiva o negativa de la evaluación en el desempeño laboral. | Resultado de la evaluación actual – resultado de la evaluación pasada. |

Fuente: Morocho M. 2019

Elaborado por: Morocho M. 2019

De acuerdo al indicador mencionado anteriormente se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 28-3:** Resultados indicador anual

| Nro | SERVIDOR EVALUADO                  | CALIFICACIÓN ALCANZADA |      | INDICADOR |
|-----|------------------------------------|------------------------|------|-----------|
|     |                                    | 2019                   | 2018 |           |
| 1   | ANDINO CASTELO JIHNSON MIGUEL      | 95                     | 93   | 2         |
| 2   | ARAGUNDI VELARDE WALDSTEIN ALBERTO | 91,3                   | 89,5 | 1,8       |
| 3   | BARBERAN TRIVIÑO MARIA ANGELICA    | 93,8                   | 90,4 | 3,4       |
| 4   | BASTIDAS LLORE MARIANA ELIZABETH   | 80,1                   | 76,8 | 3,3       |
| 5   | BONILLA MINA MARIA ISABEL          | 80,7                   | 77,6 | 3,1       |
| 6   | BORJA BORJA MARIA AUGUSTA          | 80,6                   | 75,4 | 5,2       |
| 7   | CAIZA CAIZA DENISSE GRACIELA       | 83,2                   | 80,6 | 2,6       |
| 8   | CAJAMARCA CURILLO SILVIA CECILIA   | 90,3                   | 88,2 | 2,1       |
| 9   | CASTILLO MUÑOZ FANNY MERCEDES      | 83,6                   | 80,9 | 2,7       |
| 10  | CASTRO CRUZ MERCY AMELIA           | 98,3                   | 93,5 | 4,8       |
| 11  | CEDEÑO SALAZAR RAMON FERNANDO      | 90,7                   | 86,4 | 4,3       |
| 12  | CEVALLOS CEDEÑO ANGELICA MARIA     | 92,5                   | 88,7 | 3,8       |
| 13  | CHAQUINGA MEDINA GALO SANTIAGO     | 88,7                   | 88   | 0,7       |

|    |   |      |      |      |
|----|---|------|------|------|
| 14 | CHAVEZ MARCILLO ITA MARIA               | 89,7 | 89,7 | 0    |
| 15 | CHIMBO REA MIRIAM VANESA                | 89,1 | 85,3 | 3,8  |
| 16 | CHIMBORAZO PALCHIZACA MARIA JUANA       | 90,2 | 88,5 | 1,7  |
| 17 | COBO MUY LEIDY KATHERINE                | 92,5 | 88,5 | 4    |
| 18 | CONCHAMBAY QUINALUISA CRISTINA JEANNETH | 82,6 | 80,7 | 1,9  |
| 19 | CRUZ BERTOLY OSMANY SEBERO              | 82,3 | 82   | 0,3  |
| 20 | GARCIA MIGUEZ JESSICA ANTONIETA         | 89,8 | 86,5 | 3,3  |
| 21 | GOMEZ CEPEDA ALFREDO ENRIQUE            | 82,9 | 80,2 | 2,7  |
| 22 | GUALLPA LEMA DORIS FABIOLA              | 82,2 | 79,1 | 3,1  |
| 23 | GUAMAN VIZHÑAY GLADYS PATRICIA          | 85,2 | 81,3 | 3,9  |
| 24 | GUANO GUANO JENNY CAROLINA              | 88,7 | 86,4 | 2,3  |
| 25 | GUANOTASIG YAGUANA DIANA ALEXANDRA      | 91   | 87,1 | 3,9  |
| 26 | HECHAVARRIA ESQUIVEL LUIS ANGEL         | 84,2 | 80   | 4,2  |
| 27 | JAPON GUALAN ROSA MICAELA               | 90,2 | 86,7 | 3,5  |
| 28 | JIMENEZ SANCHEZ MARTHA VICENTA          | 90,9 | 89,4 | 1,5  |
| 29 | LLERENA FIORAVANTI GABRIEL ELVIS        | 80,7 | 78,6 | 2,1  |
| 30 | LOOR GOMEZ JENNIFER VIVIANA             | 92,9 | 86,4 | 6,5  |
| 31 | LOPEZ OSORIO MIOPSOTHY                  | 82   | 79,5 | 2,5  |
| 32 | LUZURIAGA RAMOS TERESA ALEJANDRA        | 95,5 | 89,4 | 6,1  |
| 33 | MACIAS CEVALLOS JAVIER LORENZO          | 85,6 | 93   | -7,4 |
| 34 | MACIAS GARCIA ROGELIO CLOTARIO          | 85,2 | 89,5 | -4,3 |
| 35 | MAMALLACTA ANDI YOLANDA ROSARIO         | 83,2 | 80,3 | 2,9  |
| 36 | MANCHAY AGREDA ROSA MARICELA            | 93,9 | 88,5 | 5,4  |
| 37 | MARIMON DIAZ YURI JESUS                 | 90,8 | 87,4 | 3,4  |
| 38 | MEDINA ALDAZ ALEX MAURICIO              | 83   | 79,9 | 3,1  |
| 39 | MEDINA GUERRERO NELLY ELIZABETH         | 80,7 | 80,6 | 0,1  |
| 40 | MENA ANDY VALERIA NATALIA               | 83,4 | 83   | 0,4  |
| 41 | MENDOZA PADILLA ANA PAOLA               | 82,4 | 80,9 | 1,5  |
| 42 | MERINO ESPARZA SILVIA ELIZABETH         | 85,4 | 81,5 | 3,9  |
| 43 | MERINO HERNANDEZ MICHELLE ALEJANDRA     | 98,3 | 92,5 | 5,8  |
| 44 | MOLINA PESANTEZ DIANA DE LAS MERCEDES   | 88,6 | 85,3 | 3,3  |
| 45 | MONTENEGRO MARRERO YENNY                | 84,3 | 83,1 | 1,2  |
| 46 | MORA BARRAGAN JHOSELYN BEATRIZ          | 95,6 | 89,7 | 5,9  |
| 47 | MORALES CALAPUCHA MARCIA BEATRIZ        | 90,7 | 85,3 | 5,4  |
| 48 | MOREIRA GALAN EFREN LUDGARDO            | 80,6 | 79,1 | 1,5  |
| 49 | MUÑOZ BALBIN MARIAN                     | 82,2 | 80,4 | 1,8  |
| 50 | MUÑOZ RUIZ ANGIE ADELI                  | 90,3 | 85,4 | 4,9  |
| 51 | MURILLO MENA PATRICIA NATALY            | 82,1 | 82   | 0,1  |
| 52 | NICOLA ICAZA FARID ANDRE                | 83,6 | 80,9 | 2,7  |

|    |  |       |       |      |
|----|--|-------|-------|------|
| 53 | NIEVES CORTINA YUDIT DE LOS ANGELES    | 98,3  | 93,4  | 4,9  |
| 54 | NUÑEZ LOPEZ YADIRA MERCEDES            | 90,7  | 88,1  | 2,6  |
| 55 | NUÑEZ MONCADA NELLY NARCISA            | 92,5  | 88,9  | 3,6  |
| 56 | NUÑEZ RIOS FERNANDA GISSELA            | 88,7  | 86,4  | 2,3  |
| 57 | ORTIZ TIXI JUAN SEBASTIAN              | 89,7  | 87,1  | 2,6  |
| 58 | PACHECO HARO GARDENIA ARACELY          | 83,2  | 80    | 3,2  |
| 59 | PARRAGA MOLINA ROCIO ELIZABETH         | 93,9  | 90,8  | 3,1  |
| 60 | PAZMIÑO ALCIVAR WASHINGTON JAVIER      | 90,9  | 89,4  | 1,5  |
| 61 | PEDRERA GARCIA ROSA MIRIAN             | 80,7  | 78,6  | 2,1  |
| 62 | PILACUAN MAZA BEATRIZ AMANDA           | 92,9  | 86,4  | 6,5  |
| 63 | PILATUÑA AMAN JOHN JAVIER              | 82,4  | 79,5  | 2,9  |
| 64 | QUINGA CEDEÑO NATHALY PATRICIA         | 85,4  | 80,9  | 4,5  |
| 65 | QUINTERO TANGUILA ANDREA ELIZABETH     | 98,3  | 93    | 5,3  |
| 66 | QUIÑONEZ QUIÑONEZ ADELA PRISCILA       | 83,6  | 81,6  | 2    |
| 67 | RAMIREZ CARBO JOSE GILBERTO            | 98,3  | 95,7  | 2,6  |
| 68 | RIVADENEIRA LAURIDO CAROLINA ESTEFANIA | 90,7  | 86,1  | 4,6  |
| 69 | RUIZ SERRA MARIA DE LOS ANGELES        | 88,7  | 86,5  | 2,2  |
| 70 | SALAZAR LOPEZ LISETH JASMIN            | 91    | 87,9  | 3,1  |
| 71 | SALTOS MERA KYARA JELISSA              | 84,2  | 80,6  | 3,6  |
| 72 | SALVADOR TAGLE JACQUELINE VIOLETA      | 95,5  | 90,6  | 4,9  |
| 73 | SANCHEZ ALCIVAR GINA GHISLAINE         | 85,6  | 80,9  | 4,7  |
| 74 | SANCHEZ CASTILLO VIVIANA ELIZABETH     | 85,2  | 80,9  | 4,3  |
| 75 | SANCHEZ GARCIA MARIA BEATRIZ           | 90,7  | 86,4  | 4,3  |
| 76 | SANCHEZ RAMOS AMADA EMPERATRIZ         | 80,6  | 78,3  | 2,3  |
| 77 | SANCHEZ VERA WASHINGTON IRVING         | 82,2  | 80,9  | 1,3  |
| 78 | SANDOVAL RIOFRIO LUIS FELIPE           | 93,9  | 89,7  | 4,2  |
| 79 | SERRANO GUAMAN FRANCISCA LEONOR        | 90,8  | 85,3  | 5,5  |
| 80 | SOLORZANO GOMEZ JENNYFER NATASHA       | 83    | 81,4  | 1,6  |
| 81 | TERAN PINTO MARIO WASHINGTON           | 95,5  | 91,6  | 3,9  |
| 82 | TIERRA VILEMA WILMER PATRICIO          | 83,6  | 80,7  | 2,9  |
| 83 | TOAPANTA MOPOSITA JESSICA CRISTINA     | 89,7  | 88    | 1,7  |
| 84 | TORRES LOPEZ WILFOR ANDRES             | 83,2  | 79,6  | 3,6  |
| 85 | VERA VERDUGA JESUS ESTRELLA            | 91    | 87,3  | 3,7  |
| 86 | YAUROPOMA LATA JOSEPH XAVIER           | 87    | 83,7  | 3,3  |
| 87 | ZEVALLOS COBEÑA ROSA MARGARITA         | 86,1  | 81,3  | 4,8  |
|    | TOTAL, PONDERADO                       | 87,92 | 84,94 | 2,98 |

Fuente: Morocho M. 2019

Elaborado por: Morocho M. 2019

La aplicación del Indicador de Incidencia Anual que permite medir el nivel de puntos porcentuales de incidencia de la Evaluación del Desempeño Laboral en el rendimiento de los funcionarios públicos del centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana, se obtuvo que la mayor parte de empleados se rehúsa a ser evaluado, siendo necesario romper ese paradigma que no permite apreciar la ventaja al ser evaluados en los trabajos que desempeñan.

Al obtener un resultado positivo es posible darse cuenta que la incidencia es totalmente beneficiosa aumentando en un 2.98 %, existe una gran variación del ponderado de la clasificación alcanzada ya se incrementó del 84.94% en el 2018 al 87.92 para el 2019 denotando que se mejoró las deficiencias laborales mediante una evaluación de un periodo a otro.

## CONCLUSIONES

De la investigación realizada se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Los funcionarios evaluados no tienen conocimiento previo de las herramientas utilizadas para los procesos de Evaluación del Desempeño, pese a que han pasado ya procesos al respecto. Por ello la evaluación la confunden con el mecanismo que les traerá consecuencias en especial aquellas relacionadas con su estabilidad laboral.

Los resultados de los procesos de evaluación del desempeño no se socializan a los trabajadores no de manera individual, peor aún de manera grupal, por ello no entienden la importancia que tienen para mejorar los resultados que son muy comentados o criticados por los usuarios del sistema de salud.

La mayoría de servidores del Subcentro tiene la confianza que a través de estos procesos van a recibir incentivos tanto de promoción, asensos, capacitación, entre otros, cuando aquello es muy complicado proveer en el sector público

En la toma de información se evidencia una clara contradicción entre los trabajadores quienes cuestionan la falta de socialización de las acciones antes y después del proceso de evaluación y las autoridades del Subcentro, quienes afirman que si se socializan herramientas y resultados: sostiene además que si hay incentivos y proceso de capacitación.

En términos generales los resultados de la evaluación del desempeño señalan que el Subcentro tienen un muy buen personal, sin embargo, sus quejas de falta de conocimiento de herramientas y resultados no serían adecuadas, en tanto la institución no ha registrado problemas graves de incumplimiento, negligencias u otras cuestiones que hagan pensar lo contrario.

## **RECOMENDACIONES**

Previa la ejecución del proceso anual de Evaluación del Desempeño, Recursos humanos de la entidad deberán desarrollar talleres de socialización tanto de las herramientas como de los objetivos, a fin de que conozcan el propósito de la evaluación que no es coercitiva sino proyectiva, cuyo fin es generar actividades de capacitación posteriores para mejorar competencias laborales.

El Centro de Salud debe efectuar talleres de socialización de resultados a fin de que el personal asuma el compromiso de mejorar, aprender y sobre todo expresar el manejo de sus competencias, con una atención de calidad y calidez a los usuarios del sistema de salud local.

Las autoridades del Subcentro deben por lo menos procurar que luego del proceso de evaluación del desempeño, el Ministerio de Salud facilite capacitaciones y sobre todo condiciones laborales adecuadas, para enfrentar con mucha responsabilidad los problemas de la salud que requieren personal comprometido y sobre todo motivado

Es normal encontrar contradicciones entre autoridades y servidores en el sector público, por ello es fundamental que estos procesos partan de la interacción de la política del Estado a la operativa de la unidad investigada, para que tenga sentido una evaluación que sobre todo tienda a mejorar las condiciones y competencias para la prestación de un servicio tan necesario y delicado para la sociedad en su conjunto.

Con esa percepción de evaluación, el Subcentro deberá en conjunto con el Ministerio de Salud, diseñar un programa de capacitación continua para fortalecer competencias como trabajo en equipo, trabajo bajo presión, fomento de programas de integración entre trabajadores, programas de mejor interacción de los trabajadores en territorio con los diferentes grupos de atención prioritaria, o programas de prevención, entre otros.

## GLOSARIO

**Administración.** Es un proceso que se enmarca en la determinación de la planificación, organización, dirección y control del uso de recursos humanos, tecnológicos y materiales con la finalidad de alcanzar al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007).

**Evaluación.** La evaluación es un documento técnico que permite identificar la gestión del talento humano además se describe y establece la función básica, funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación (Alveiro, 2009).

**Evaluación de competencias:** Es un proceso que aporta en la determinación de competencias de sus colaboradores en función de las competencias definidas por la empresa y los requisitos que se requiere para los cargos (Becerra & Campos, 2012).

**Desempeño.** Se denomina desempeño al grado de desenvolvimiento que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos (Definición, s.f.).

**Gerente.** Aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar, dar órdenes y de lograr que las actividades se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización (Ucha, 2009).

**Talento Humano.** Está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal (Martínez, 2003).

**Competencias.** Ventaja que se enmarca sobre los competidores por ofertar precios más bajos a los consumidores proporcionándoles beneficios que justifiquen frente a precios altos (Lopez, 2017).

**Niveles:** Permite especificar la categoría a la que pertenece cada empleado para la aplicación de la evaluación de desempeño fundamentado en competencias según el cargo que viene cumpliendo en la organización (Sánchez, 2012).

**Procesos.** Conjunto de fases de un fenómeno para identificar su actuación, trámites o pasos que se deben seguir para el cumplimiento de una acción relacionado a los empleados o al desarrollo de una empresa (Moliendo, 2019).

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, T., Gamarra, N., & Azabache, L. A. (2016). *Evaluación del Desempeño*. Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Acuerdo Ministerial, MDT 2018-0041 (07 de Marzo de 2018). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/MDT-2018-0041.pdf>:  
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/MDT-2018-0041.pdf>
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro*, 11(1), 1-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Barcelo, J. (17 de 05 de 2017). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH*. Obtenido de IMF. Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Becerra, M., & Campos, f. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Santiago. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Definición. (s.f.). *Definición de desempeño*. Obtenido de Definición : <https://definicion.mx/desempeno/>
- Espinosa, Y. (2018). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Pastaza, periodo 2017*. Titulación, ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10272>
- Ferreyro, A., & Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Cordoba, Argentina: Brujas.
- Gavilanez, J. (2015). *Diseño de un modelo de evaluación del desempeño*. Ambato: PUCESA.
- Juárez, J. (2017). *Administración y evaluación del desempeño del personal. El desempeño: un proceso gerencial clave en la organización*. Obtenido de Dos Consultores:

<https://dosconsultores.com/el-desempeno-un-proceso-gerencial-clave-en-la-organizacion/>

Juárez, J. (2017). *Administración y evaluación del desempeño del personal. Evaluación del desempeño*. Obtenido de Dos Consultores: <https://dosconsultores.com/evaluacion-del-desempeno/>

Juárez, J. (2017). *Administración y evaluación del desempeño del personal. Responsabilidades en la evaluación del desempeño*. Obtenido de Dos Consultores: <https://dosconsultores.com/responsabilidades-en-la-evaluacion-del-desempeno/>

Lopez, S. (22 de Junio de 2017). *La estrategias de precios en un mercado cada vez más competitivo*. Obtenido de Escuela de negocios y dirección : <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/estrategias-de-precios-en-un-mercado-competitivo/>

Martínez, L. (Octubre de 2003). *Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/#:~:text=La%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20consiste%20en%20la%20planeaci%C3%B3n%20organizaci%C3%B3n,colaboran%20en%20ella%20alcanzar%20los>

Merino, M., Pintado, T., & Sanchez, J. (2015). *Introducción a la investigación de Mercados*. Madrid: ESIC.

Ministerio de Trabajo. (2018). *Guía metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos*. Guía de trabajo, Ministerio de Trabajo, Dirección de Calidad en el Servicio Público, Quito. Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/Gu%C3%ADa-Metodol%C3%B3gica-para-la-Evaluaci%C3%B3n-y-Medici%C3%B3n-de-la-Percepci%C3%B3n-de-la-Calidad-de-los-Servicios-P%C3%BAblicos2.pdf>

Moliendo, J. (19 de Agosto de 2019). *Implementación de las recomendaciones del comité de expertos del mecanismo de seguimiento de la Convención Interamericana Contra la Corrupción*. La Paz. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic\\_draft\\_blv.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic_draft_blv.pdf)

Molina, L., Briones , I., & Arteaga , H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 4.

Pérez, O. (10 de noviembre de 2014). *Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa*. Obtenido de PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (28 de noviembre de 2018). *Decreto Ejecutivo 710(Registro Oficial Suplemento 418)*. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Reglamento-a-la-LOSEP.pdf>

Sánchez, J. (Julio de 2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*(32), 54-82. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004)

SENRES. (27 de Marzo de 2008). Norma Técnica de calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño. *Resolución de la SENRES 38, Última modificación 29/07/2015*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Norma-Te%CC%81cnica-de-Calificacio%CC%81n-de-Servicios-y-Evaluacio%CC%81n-de-Desempen%CC%83o.pdf>: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Norma-Te%CC%81cnica-de-Calificacio%CC%81n-de-Servicios-y-Evaluacio%CC%81n-de-Desempen%CC%83o.pdf>

Ucha, F. (Junio de 2009). *Definición de gerente*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/gerente.php#:~:text=Se%20designa%20con%20el%20t%C3%A9rmino,misi%C3%B3n%20que%20promueve%20la%20organizaci%C3%B3n>

Universidad Católica Boliviana San Pablo. (Julio-diciembre de 2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*(20), 7-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>

Vallejo Chavez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: ESPOCH.

Wachapa, F. (2019). *Evaluación del desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mera, provincia de Pastaza, período 2017*. ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1142>



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS

## ANEXOS

### ANEXO A ENCUESTA FUNCIONARIOS DE LA SALUD



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**



**Objetivo:** La encuesta es de carácter académico que permite recopilar información para conocer el desempeño laboral de los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi.

**Indicaciones.** Lea detenidamente cada pregunta y selecciones la alternativa correcta que considere mejor para su situación, marcar con X cada respuesta

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL CENTRO DE SALUD

1. ¿Usted está de acuerdo a que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral en el centro de salud Jambi Huasi del cantón Francisco de Orellana?

SI

NO

2. ¿Conoce usted sobre la manera de Evaluación del Desempeño mediante el formulario EVAL-01?

SI

NO

3. ¿Si la respuesta es NO, considera usted que se debería socializar de manera frecuente sobre los parámetros que contiene el EVAL-01?

SI

NO

4. ¿Una vez realizada la Evaluación del Desempeño, ¿es usted notificado con el resultado de las mismas?

SI

NO

5. ¿Si el resultado de la evaluación fue satisfactorio, considera usted que se debe incentivar a los resultados?

SI

NO

6. ¿En caso de obtener una buena calificación, de que incentivo le gustaría ser participe?

Vacaciones

Económico

Capacitaciones

Ascenso

Otros

## ANEXO B ENCUESTA AL DEPARTAMENTO HUMANO



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**



**Objetivo:** La encuesta es de carácter académico que permite recopilar información para conocer el desempeño laboral de los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi.

**Indicaciones.** Lea detenidamente cada pregunta y selecciones la alternativa correcta que considere mejor para su situación, marcar con X cada respuesta

### ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

1. ¿Trabaja usted es forma conjunta con el director y gerente del centro de salud Jambi Huasi para realizar la evaluación del desempeño?

SI

NO

2. ¿Notifica usted a los jefes departamentales y trabajadores la fecha y hora de la evaluación?

SI

NO

3. ¿Realizan capacitaciones al personal sobre los parámetros a evaluar?

SI

NO

4. ¿Considera usted que aplicar la evaluación del desempeño laboral resulta beneficioso para el centro de salud Jambi Huasi?

SI

NO

5. ¿La evaluación del desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos?

SI

NO

**ANEXO C ENCUESTA AL GERENTE Y DIRECTOR DEL CENTRO DE SALUD**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**Objetivo:** La encuesta es de carácter académico que permite recopilar información para conocer el desempeño laboral de los funcionarios del centro de salud Jambi Huasi.

**Indicaciones.** Lea detenidamente cada pregunta y selecciones la alternativa correcta que considere mejor para su situación, marcar con X cada respuesta

**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE Y DIRECTOR**

1. ¿Conoce usted los parámetros que se utilizan al momento de la evaluación?

SI

NO

2. ¿Indique cuáles son los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación del desempeño?

Sobresaliente

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Insatisfactorio

Muy insatisfactorio

3. ¿Considera usted que se debería aplicar otro método de evaluación?

SI

NO

4. ¿Considera usted que aplicar la Evaluación del Desempeño laboral resulta beneficioso para el centro de salud Jambi Huasi?

SI

NO

5. ¿Si la respuesta es Si, le beneficia para que se tome en cuenta la capacitación?

SI

NO

6. ¿La Evaluación del Desempeño sirve para realizar un plan de capacitación, y elaborar un plan de incentivos?

ANEXO D FORMULARIO EVAL-01



Ministerio  
del Trabajo

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

| FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO |                            |          |                   |
|--|----------------------------|----------|-------------------|
| DATOS DEL SERVIDOR:  |                            |          |                   |
| Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):   | BORJA BORJA MARIA AUGUSTA  |          |                   |
| Denominación del Puesto que Desempeña:   | ATENCIÓN INTEGRAL EN SALUD |          |                   |
| Título o profesión:  | ENFERMERO/A                |          |                   |
| Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):                  | LICENCIADO WILMER TIERRA   |          |                   |
| Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):  | Desde:                     | 1/1/2019 | Hasta: 20/12/2019 |

| EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO  |   |                                    |                 |                   |                       |
|---|---|------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 6 Factor: 60%   |   |                                    |                 |                   |                       |
| Descripción de Actividades  | Indicador   | Meta del Periodo Evaluado (número) | Cumplidos       | % de Cumplimiento | Nivel de Cumplimiento |
| Elabora, organiza, concede y la agenda del medico de turno  | # de actividades realizadas, # de actividades planificadas                | 100                                | 80              | 80                | 3                     |
| Prepara antecedentes y documentacion necesaria para reuniones de trabajo  | # de documentos para firmas y #documentos programados                     | 62                                 | 62              | 100               | 5                     |
| atiende a los pacientes, usuarios que necesitan ser atendidos por el medico   | # de usuarios que requieren citas con el medico, #de usuarios programados | 100                                | 90              | 90                | 4                     |
| Recepta historia clinicas y lleva el debido registro de pacientes entrantes y salientes   | # de registros entrantes, # de registros programados                      | 90                                 | 90              | 100               | 5                     |
| atiende y recepta pacientes de emergencia   | # de pacientes de emergencia atendidos, # de emergencias programadas      | 50                                 | 50              | 100               | 5                     |
| Despacho de documentacion   | # de documentacion enviada, # de documentacion enviada programada         | 100                                | 98              | 98                | 5                     |
| ¿ 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      | 0                     |
| <b>Total Actividades Esenciales:</b>  |   |                                    |                 |                   | <b>52,5%</b>          |
| CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 6 Factor: 8% Nivel de Conocimiento   |   |                                    |                 |                   |                       |
| GENERACION DE IDEAS   |   |                                    |                 |                   | Muy Bueno             |
| IDENTIFICACION DEL PROBLEMA   |   |                                    |                 |                   | Muy Bueno             |
| PLANIFICACION Y GESTION   |   |                                    |                 |                   | Muy Bueno             |
| ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION  |   |                                    |                 |                   | Muy Bueno             |
| CONOCIMIENTOS DE RELACIONES HUMANAS   |   |                                    |                 |                   | Muy Bueno             |
| JUICIO Y TOMA DE DESICIONES   |   |                                    |                 |                   | Sobresaliente         |
|   |   |                                    |                 |                   |                       |
|   |   |                                    |                 |                   |                       |
|   |   |                                    |                 |                   |                       |
|   |   |                                    |                 |                   |                       |
| <b>Total Conocimientos:</b>   |   |                                    |                 |                   | <b>6,3%</b>           |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO                |            |   |                        |
|---|------------|---|------------------------|
|   |            | # Competencias:   | 7                      |
|   |            | Factor: 8%  |                        |
| DESTREZAS                                       | Relevancia | Comportamiento Observable   | Nivel de Desarrollo    |
| Comprensión escrita                             | Alta       | Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión  | Altamente Desarrollada |
| Comprensión oral                                | Alta       | Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.   | Desarrollada           |
| Recopilación de información                     | Media      | Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)     | Altamente Desarrollada |
| Destreza matemática                             | Media      | Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)  | Altamente Desarrollada |
| Organización de la información                  | Alta       | Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.  | Altamente Desarrollada |
| Expresión escrita                               | Alta       | Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos) | Altamente Desarrollada |
| Monitoreo y control                             | Media      | Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.  | Desarrollada           |
|   |            |   |                        |
|   |            |   |                        |
|   |            |   |                        |
| <b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b> |            |   | <b>7,4%</b>            |

| 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   | Media      | Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.   | Siempre   |                 |   |         |     |
| RELACIONES HUMANAS   | Alta       | Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.   | Siempre   |                 |   |         |     |
| ACTITUD AL CAMBIO  | Alta       | Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.   | 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.   | Siempre   |                 |   |         |     |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO  | Alta       | Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.   | Siempre   |                 |   |         |     |
|  |            |   | <b>Total Competencias Universales:</b>                  | <b>8%</b>       |   |         |     |
|  |            |   | <b>Total Competencias Universales:</b>                  | <b>8%</b>       |   |         |     |
| TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO  |            |   |   |                 |   | Factor: | 16% |
| DESCRIPCIÓN  | RELEVANCIA | COMPORTAMIENTO OBSERVABLE   | Frecuencia de Aplicación                                |                 |   |         |     |
| TRABAJO EN EQUIPO  | Alta       | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. | Siempre   |                 |   |         |     |
| INICIATIVA   | Alta       | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo   | Siempre   |                 |   |         |     |
| LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN. |            |   |   |                 |   |         |     |
| LIDERAZGO  |            |   |   |                 |   |         |     |
|  |            |   | <b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b> | <b>16%</b>      |   |         |     |

| QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACION PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02                        |             |                   |  |                        |
|--|-------------|-------------------|--|------------------------|
| Nombre de la persona que realiza la queja  | DESCRIPCIÓN | No. DE FORMULARIO | APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | % DE REDUCCIÓN         |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
| <b>TOTAL:</b>  |             |                   |  | 0                      |
| RESULTADO DE LA EVALUACION   |             |                   |  |                        |
| FACTORES DE EVALUACIÓN   |             |                   |  | CALIFICACION ALCANZADA |
| Indicadores de Gestión del puesto  |             |                   |  | 52,5                   |
| Conocimientos  |             |                   |  | 6,3                    |
| Competencias técnicas del puesto   |             |                   |  | 7,4                    |
| Competencias Universales   |             |                   |  | 8,0                    |
| Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo  |             |                   |  | 16,0                   |
| Evaluación del ciudadano ( - )   |             |                   |  | 0,0                    |
| <b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 90,2</b>  |             |                   |  |                        |
| <b>MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO</b>  |             |                   |  |                        |
| FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)  |             |                   |  |                        |
| <b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>   |             |                   | <b>26/12/2019</b>                              |                        |
| CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño. |             |                   |  |                        |
| <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <b>FIRMA</b><br>Evaluador o jefe Inmediato<br>LICENCIADO WILMER TIERRA     |             |                   |  |                        |

ANEXO E FORMATO EVALUACIÓN DEL CIUDADANO

**SENRES**



Corporación Nacional  
de Finanzas Populares y Solidarias

**FORMULARIO SENRES-EVAL-02**

**N°**

**005**

**Evaluación del desempeño, trámites o servicios de los Servidores Públicos (lea todo el documento)**

1. Su opinión es importante para mejorar el servicio que brinda esta institución.
2. Para que este documento tenga validez, es obligatorio que llene todos los campos.
3. Si usted no llena todos los campos, su sugerencia será tomada en consideración pero no afectará la evaluación de los servicios.

**El ciudadano, servidor público interno o externo, emite a través de este formulario una:**

Denuncia

Queja

Sugerencia

**DESEMPEÑO DEL SERVIDOR O FUNCIONARIO**

| Motivo                                    | Descripción   | Marque con (X) |
|---|---|----------------|
| Mal trato                                 | No fue cordial o le irrespetó   |                |
| Servicio Inoportuno                       | Demora en los trámites o pérdidas de documentos   |                |
| Ineficiencia en la prestación de servicio | Inhabilidad, falta de conocimiento o no atender a la petición o solicitud del ciudadano |                |
| Otros, describa                           |   |                |

**Circunstancias, tiempo y lugar que ocurrieron los presuntos hechos irregulares que motivan la denuncia o queja. Si se trata de una sugerencia, también puede usar este campo.**

Fecha de los sucesos:

Fecha de los sucesos:

Breve descripción:

**Nombre/s y cargo/s del/os servidores público/s que cometieron las presuntas irregularidades**

Nombre/s y Apellido/s del/os funcionario/s inculpado/s

Cargo del/os funcionario/s inculpado/s

| De qué manera prefiere ser contactado  |  |
|--|--|
| Dirección de correspondencia (OPCIONAL)  |  |
| Teléfono convencional y/o celular  |  |
| E-mail (OPCIONAL)  |  |
| Otros (OPCIONAL)   |  |
| ¿DESEA QUE ESTA QUEJA APLIQUE CON MENOS 4% A LA EVUJALUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR QUE LA ATENDIO?   | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>                                |
| <b>Es imprescindible que se contacte con el Director de Recursos Humanos (o delegado) de la Institución en que está presentando la denuncia o queja; en caso de contar con documentos que la respalden, presente fotocopias de los mismos.</b> |  |
| Nombre y Apellido del ciudadano/a  | Nombre y Apellido del miembro de la Unidad de Recursos Humanos                         |
| -----<br>Firma   | -----<br>Firma   |
| N° de Cédula:  | Investigó y da fe del hecho<br>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |

**Una vez lleno el formulario, siga los siguientes pasos:**

1. El original de este formulario depositarlo en el buzón ubicado para este efecto.
2. La primera copia entréguela a la persona de Recursos Humanos que le atendió.
3. La segunda copia es para usted. Le servirá para dar seguimiento a su denuncia, queja o sugerencia.

En caso que la denuncia, queja o sugerencia corresponda a un trabajador amparado por un contrato colectivo, este documento no aplicará para la evaluación del desempeño, sin embargo, será una herramienta que podrá ser utilizada en concordancia con lo que estipula el Código de Trabajo y el respectivo contrato colectivo, si es el caso.

## ANEXO F FUNCIONARIOS DEL CENTRO DE SALUD JAMBI HUASI

| Nro | ZON A   | EOD   | CEDULA /PASAPORTE | APELLIDOS Y NOMBRES                | AREA DONDE LABORA              | DENOMINACION DE PUESTO POSICIONAL CONFORME CATALOGO DE MANUAL DE PUESTOS (NO DE DISTRIBUTIVO) | PROFESION / TITULO  | NIVEL DE INSTRUCCION |
|-----|---------|---|-------------------|------------------------------------|--------------------------------|---|---|----------------------|
| 1   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 220005<br>5693    | ANDINO CASTELO JIHNSON MIGUEL      | LABORATORIO CLINICO            | TECNOLOGO MEDICO DE LABORATORIO 1   | LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA SALUD EN LABORATORIO CLINICO E HISTOPATOLOGICO | TERCER NIVEL         |
| 2   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 120129<br>2347    | ARAGUNDI VELARDE WALDSTEIN ALBERTO | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ODONTOLOGO GENERAL 2  | ODONTOLOGO  | TERCER NIVEL         |
| 3   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 131567<br>9330    | BARBERAN TRIVIÑO MARIA ANGELICA    | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | TECNOLOGO MEDICO DE IMAGENOLOGIA 1  | LICENCIADA EN RADIOLOGIA E IMAGENOLOGIA                                     | TERCER NIVEL         |
| 4   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 171489<br>1585    | BASTIDAS LLORE MARIANA ELIZABETH   | FARMACIA                       | QUIMICO BIOQUIMICO FARMACEUTICO 3   | MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACION DE SALUD                              | CUARTO NIVEL         |
| 5   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 210009<br>9411    | BONILLA MINA MARIA ISABEL          | ADMINISTRATIVO FINANCIERO      | AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD DEL SECTOR SALUD   | BACHILLER   | BACHILLER            |
| 6   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 020195<br>5887    | BORJA BORJA MARIA AUGUSTA          | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ENFERMERO/A   | LICENCIADA EN LABORATORIO CLINICO   | TERCER NIVEL         |
| 7   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 020198<br>2618    | CAIZA CAIZA DENISSE GRACIELA       | LABORATORIO CLINICO            | TECNOLOGO MEDICO DE LABORATORIO 3   | LICENCIADA EN LABORATORIO CLINICO   | TERCER NIVEL         |
| 8   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 030249<br>6526    | CAJAMARCA CURILLO SILVIA CECILIA   | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ENFERMERA/O   | LICENCIADA EN ENFERMERIA  | TERCER NIVEL         |
| 9   | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 150038<br>9091    | CASTILLO MUÑOZ FANNY MERCEDES      | LABORATORIO CLINICO            | AUXILIAR DE LABORATORIO   | BACHILLER   | BACHILLER            |
| 10  | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 091173<br>1263    | CASTRO CRUZ MERCY AMELIA           | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | AUXILIAR DE ENFERMERIA DE PRIMER NIVEL  | BACHILLER   | BACHILLER            |
| 11  | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 130590<br>4540    | CEDEÑO SALAZAR RAMON FERNANDO      | LABORATORIO CLINICO            | TECNOLOGO MEDICO DE LABORATORIO 2   | TECNOLOGO MEDICO ESPECIALIZACION LABORATORIO CLINICO                        | TERCER NIVEL         |
| 12  | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 131261<br>0429    | CEVALLOS CEDEÑO ANGELICA MARIA     | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO GENERAL  | MEDICO CIRUJANO   | TERCER NIVEL         |
| 13  | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 180400<br>5948    | CHAQUINGA MEDINA GALO SANTIAGO     | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | PSICOLOGO/A CLINICO/A 1   | PSICOLOGO   | TERCER NIVEL         |
| 14  | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 171700<br>3329    | CHAVEZ MARCILLO ITA MARIA          | ADMISION Y ATENCION AL USUARIO | ASISTENTE DE ADMISIONES Y ATENCION AL USUARIO 1   | BACHILLER   | BACHILLER            |
| 15  | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 020193<br>1680    | CHIMBO REA MIRIAM VANESA           | FARMACIA                       | ESPECIALISTA DISTRITAL DE MEDICAMENTOS Y DISPOSITIVOS MEDICOS                                 | BIOQUIMICA FARMACEUTICA   | TERCER NIVEL         |
| 16  | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 030230<br>4456    | CHIMBORAZO PALCHIZACA MARIA JUANA  | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ENFERMERO/A   | LICENCIADA EN LABORATORIO CLINICO   | TERCER NIVEL         |

|    |         |   |                |   |                                |   |   |              |
|----|---------|---|----------------|---|--------------------------------|---|---|--------------|
| 17 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 070510<br>6573 | COBO MUY LEIDY KATHERINE                | FARMACIA                       | ESPECIALISTA DISTRITAL DE MEDICAMENTOS Y DISPOSITIVOS MEDICOS | OBSTETRIZ   | TERCER NIVEL |
| 18 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 172507<br>0260 | CONCHAMBAY QUINALUISA CRISTINA JEANNETH | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ENFERMERA/O   | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                  | TERCER NIVEL |
| 19 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 175678<br>6099 | CRUZ BERTOLY OSMANY SEBERO              | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO ESPECIALISTA GINECOLOGIA                               | ESPECIALISTA GINECOLOGIA                                  | CUARTO NIVEL |
| 20 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 150057<br>4387 | GARCIA MIGUEZ JESSICA ANTONIETA         | ADMISION Y ATENCION AL USUARIO | ASISTENTE DE TALENTO HUMANO                                   | LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL                      | TERCER NIVEL |
| 21 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 171397<br>2279 | GOMEZ CEPEDA ALFREDO ENRIQUE            | ADMINISTRATIVO                 | GUARDIAN/GUARDIAN ADMINISTRATIVO                              | LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA                    | TERCER NIVEL |
| 22 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 030239<br>8565 | GUALLPA LEMA DORIS FABIOLA              | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION                  | MEDICO  | TERCER NIVEL |
| 23 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 030230<br>7699 | GUAMAN VIZHÑAY GLADYS PATRICIA          | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ENFERMERO/A   | LICENCIADA EN LABORATORIO CLINICO                         | TERCER NIVEL |
| 24 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 020197<br>7683 | GUANO GUANO JENNY CAROLINA              | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION                  | MEDICO GENERAL  | TERCER NIVEL |
| 25 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 172111<br>7024 | GUANOTASIG YAGUANA DIANA ALEXANDRA      | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ENFERMERA/O   | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                  | TERCER NIVEL |
| 26 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 175695<br>4317 | HECHAVARRIA ESQUIVEL LUIS ANGEL         | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION                  | MEDICO  | TERCER NIVEL |
| 27 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 110240<br>5527 | JAPON GUALAN ROSA MICAELA               | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION                  | MAGISTER EN GERENCIA EN SALUD PARA EL DESARROLLO LOCAL    | CUARTO NIVEL |
| 28 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 120547<br>3273 | JIMENEZ SANCHEZ MARTHA VICENTA          | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | OBSTETRIZ / OBSTETRA 1  | OBSTETRIZ   | TERCER NIVEL |
| 29 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 131453<br>5988 | LLERENA FIORAVANTI GABRIEL ELVIS        | REHABILITACION                 | TERAPISTA OCUPACIONAL   | TERAPISTA OCUPACIONAL                                     | TERCER NIVEL |
| 30 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 092684<br>0257 | LOOR GOMEZ JENNIFER VIVIANA             | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | OBSTETRIZ / OBSTETRA 2  | OBSTETRIZ   | TERCER NIVEL |
| 31 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 175743<br>1224 | LOPEZ OSORIO MIOPSOTHY                  | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO/A ESPECIALISTA EN MEDICINA FAMILIAR                    | ESPECIALISTA DE PRIMER GRADO EN MEDICINA GENERAL INTEGRAL | CUARTO NIVEL |
| 32 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 220001<br>6679 | LUZURIAGA RAMOS TERESA ALEJANDRA        | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | ODONTOLOGO GENERAL 2  | ODONTOLOGA  | TERCER NIVEL |
| 33 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 130815<br>5918 | MACIAS CEVALLOS JAVIER LORENZO          | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION 2                  | MEDICO  | TERCER NIVEL |
| 34 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 130750<br>7457 | MACIAS GARCIA ROGELIO CLOTARIO          | ATENCION INTEGRAL EN SALUD     | MEDICO GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION 2                  | MEDICO  | TERCER NIVEL |
| 35 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 150024<br>3421 | MAMALLACTA ANDI YOLANDA ROSARIO         | LABORATORIO CLINICO            | AUXILIAR DE LABORATORIO                                       | BACHILLER   | BACHILLER    |
| 36 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 220020<br>5835 | MANCHAY AGREDA ROSA MARICELA            | ADMISION Y ATENCION AL USUARIO | ASISTENTE DE ADMISIONES Y ATENCION AL USUARIO 1               | BACHILLER   | BACHILLER    |

|    |         |   |                |                                       |                            |  |   |              |
|----|---------|---|----------------|---------------------------------------|----------------------------|--|---|--------------|
| 37 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 171822<br>8248 | MARIMON DIAZ YURI JESUS               | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO/A ESPECIALISTA EN MEDICINA FAMILIAR   | ESPECIALISTA DE MEDICINA GENERAL INTEGRAL               | CUARTO NIVEL |
| 38 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 180428<br>7223 | MEDINA ALDAZ ALEX MAURICIO            | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION | MEDICO  | TERCER NIVEL |
| 39 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 150055<br>5790 | MEDINA GUERRERO NELLY ELIZABETH       | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | AUXILIAR DE ODONTOLOGIA                      | BACHILLER   | BACHILLER    |
| 40 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 220001<br>3775 | MENA ANDY VALERIA NATALIA             | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION | DOCTORA EN MEDICINA                                     | TERCER NIVEL |
| 41 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 092128<br>2034 | MENDOZA PADILLA ANA PAOLA             | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | ENFERMERO/A 3                                | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                | TERCER NIVEL |
| 42 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 172487<br>9729 | MERINO ESPARZA SILVIA ELIZABETH       | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | ODONTOLOGO GENERAL                           | ODONTOLOGA  | TERCER NIVEL |
| 43 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 172453<br>3193 | MERINO HERNANDEZ MICHELLE ALEJANDRA   | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | ENFERMERA/O                                  | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                | TERCER NIVEL |
| 44 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 092024<br>1379 | MOLINA PESANTEZ DIANA DE LAS MERCEDES | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | ENFERMERA/O                                  | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                | TERCER NIVEL |
| 45 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 175687<br>4580 | MONTENEGRO MARRERO YENNY              | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | ENFERMERO/A 3                                | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                | TERCER NIVEL |
| 46 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 120625<br>6743 | MORA BARRAGAN JHOSELYN BEATRIZ        | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | ENFERMERO/A 3                                | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                | TERCER NIVEL |
| 47 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 220025<br>0476 | MORALES CALAPUCHA MARCIA BEATRIZ      | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | AUXILIAR DE ENFERMERIA DE PRIMER NIVEL       | BACHILLER   | BACHILLER    |
| 48 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 091778<br>3672 | MOREIRA GALAN EFREN LUDGARDO          | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION | MEDICO  | TERCER NIVEL |
| 49 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 095994<br>3689 | MUÑOZ BALBIN MARIAN                   | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | PSICOLOGO/A CLINICO/A 1                      | LICENCIADO EN PSICOLOGIA                                | TERCER NIVEL |
| 50 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 060411<br>1732 | MUÑOZ RUIZ ANGIE ADELI                | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | ENFERMERO/A 3                                | LICENCIADA EN ENFERMERIA                                | TERCER NIVEL |
| 51 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 220004<br>2642 | MURILLO MENA PATRICIA NATALY          | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO GENERAL                               | MEDICO CIRUJANO   | TERCER NIVEL |
| 52 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 094120<br>6609 | NICOLA ICAZA FARID ANDRE              | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | OBSTETRIZ RURAL                              | OBSTETRA  | TERCER NIVEL |
| 53 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 175678<br>0225 | NIEVES CORTINA YUDIT DE LOS ANGELES   | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO ESPECIALISTA PEDIATRIA                | ESPECIALISTA PEDIATRIA                                  | CUARTO NIVEL |
| 54 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 120547<br>5815 | NUÑEZ LOPEZ YADIRA MERCEDES           | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO GENERAL                               | MEDICA  | TERCER NIVEL |
| 55 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 070448<br>4914 | NUÑEZ MONCADA NELLY NARCISA           | REHABILITACION             | TERAPIA EN PSICOREHABILITACION               | LICENCIADA EN PSICORREHABILITACION Y EDUCACION ESPECIAL | TERCER NIVEL |
| 56 | ZON A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02 ORELLANA LORETO - SALUD | 171851<br>7822 | NUÑEZ RIOS FERNANDA GISELA            | ATENCION INTEGRAL EN SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION | MEDICA  | TERCER NIVEL |

|    |            |  |                |   |                               |   |   |                 |
|----|------------|--|----------------|---|-------------------------------|---|---|-----------------|
| 57 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 060294<br>3276 | ORTIZ TIXI JUAN SEBASTIAN                 | LABORATORIO CLINICO           | TECNOLOGO MEDICO DE LABORATORIO 3               | MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACION DE<br>SALUD | CUARTO<br>NIVEL |
| 58 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 020193<br>9360 | PACHECO HARO GARDENIA<br>ARACELY          | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | OBSTETRIZ / OBSTETRA 1                          | OBSTETRIZ   | TERCER<br>NIVEL |
| 59 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 160074<br>7313 | PARRAGA MOLINA ROCIO<br>ELIZABETH         | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | AUXILIAR DE ENFERMERIA DE PRIMER<br>NIVEL       | BACHILLER   | BACHILLER       |
| 60 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 130391<br>2388 | PAZMIÑO ALCIVAR<br>WASHINGTON JAVIER      | ADMINISTRATIVO                | TECNICO ADMINISTRATIVO                          | LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION         | TERCER<br>NIVEL |
| 61 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 210057<br>8844 | PEDRERA GARCIA ROSA<br>MIRIAN             | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | AUXILIAR DE ENFERMERIA DE PRIMER<br>NIVEL       | BACHILLER   | BACHILLER       |
| 62 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 172645<br>7151 | PILACUAN MAZA BEATRIZ<br>AMANDA           | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | ENFERMERA/O                                     | LICENCIADA EN ENFERMERIA                          | TERCER<br>NIVEL |
| 63 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 180387<br>5853 | PILATUÑA AMAN JOHN<br>JAVIER              | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE<br>ATENCION | MEDICO CIRUJANO                                   | TERCER<br>NIVEL |
| 64 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 220005<br>5354 | QUINGA CEDEÑO NATHALY<br>PATRICIA         | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | ENFERMERO/A                                     | LICENCIADA EN ENFERMERIA                          | TERCER<br>NIVEL |
| 65 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 220011<br>4441 | QUINTERO TANGUILA<br>ANDREA ELIZABETH     | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | MEDICO GENERAL                                  | MEDICO GENERAL                                    | TERCER<br>NIVEL |
| 66 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 080326<br>9901 | QUIÑONEZ QUIÑONEZ ADELA<br>PRISCILA       | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | ENFERMERO/A 3                                   | LICENCIADA EN ENFERMERIA                          | TERCER<br>NIVEL |
| 67 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 120750<br>5130 | RAMIREZ CARBO JOSE<br>GILBERTO            | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | OBSTETRIZ RURAL                                 | OBSTETRA  | TERCER<br>NIVEL |
| 68 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 220004<br>8987 | RIVADENEIRA LAURIDO<br>CAROLINA ESTEFANIA | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | OBSTETRIZ / OBSTETRA 2                          | OBSTETRIZ   | TERCER<br>NIVEL |
| 69 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 175615<br>2862 | RUIZ SERRA MARIA DE LOS<br>ANGELES        | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | ENFERMERO/A 3                                   | LICENCIADA EN ENFERMERIA                          | TERCER<br>NIVEL |
| 70 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 131200<br>6347 | SALAZAR LOPEZ LISETH<br>JASMIN            | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | ENFERMERO/A                                     | LICENCIADA EN LABORATORIO CLINICO                 | TERCER<br>NIVEL |
| 71 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 131084<br>9003 | SALTOS MERA KYARA JELISSA                 | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | MEDICO GENERAL                                  | MEDICO CIRUJANO                                   | TERCER<br>NIVEL |
| 72 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 131046<br>8630 | SALVADOR TAGLE<br>JACQUELINE VIOLETA      | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | MEDICO/A ESPECIALISTA EN MEDICINA<br>FAMILIAR   | ESPECIALISTA DE MEDICINA GENERAL INTEGRAL         | CUARTO<br>NIVEL |
| 73 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 130650<br>4729 | SANCHEZ ALCIVAR GINA<br>GHISLAINE         | FARMACIA                      | AUXILIAR DE FARMACIA                            | BACHILLER   | BACHILLER       |
| 74 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 210051<br>7537 | SANCHEZ CASTILLO VIVIANA<br>ELIZABETH     | FARMACIA                      | AUXILIAR DE FARMACIA                            | BACHILLER   | BACHILLER       |
| 75 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 120641<br>4060 | SANCHEZ GARCIA MARIA<br>BEATRIZ           | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | OBSTETRIZ / OBSTETRA 1                          | OBSTETRIZ   | TERCER<br>NIVEL |
| 76 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 180228<br>1483 | SANCHEZ RAMOS AMADA<br>EMPERATRIZ         | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | OBSTETRIZ / OBSTETRA 3                          | MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACION DE<br>SALUD | CUARTO<br>NIVEL |

|    |            |  |                |                                       |                               |   |  |                 |
|----|------------|--|----------------|---------------------------------------|-------------------------------|---|--|-----------------|
| 77 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 131233<br>2248 | SANCHEZ VERA<br>WASHINGTON IRVING     | LABORATORIO CLINICO           | TECNOLOGO MEDICO DE LABORATORIO 1               | LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA SALUD EN<br>LABORATORIO CLINICO E HISTOPATOLOGICO | TERCER<br>NIVEL |
| 78 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 171900<br>8953 | SANDOVAL RIOFRIO LUIS<br>FELIPE       | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE<br>ATENCION | MEDICO CIRUJANO  | TERCER<br>NIVEL |
| 79 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 070596<br>6927 | SERRANO GUAMAN<br>FRANCISCA LEONOR    | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | ENFERMERA/O                                     | LICENCIADA EN ENFERMERIA   | TERCER<br>NIVEL |
| 80 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 093012<br>6503 | SOLORZANO GOMEZ<br>JENNYFER NATASHA   | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE<br>ATENCION | MEDICO   | TERCER<br>NIVEL |
| 81 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 100163<br>1363 | TERAN PINTO MARIO<br>WASHINGTON       | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | ENFERMERO/A 3                                   | LICENCIADO EN ENFERMERIA   | TERCER<br>NIVEL |
| 82 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 060337<br>1972 | TIERRA VILEMA WILMER<br>PATRICIO      | LABORATORIO CLINICO           | TECNOLOGO MEDICO DE LABORATORIO 1               | LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA SALUD EN<br>LABORATORIO CLINICO E HISTOPATOLOGICO | TERCER<br>NIVEL |
| 83 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 180447<br>4284 | TOAPANTA MOPOSITA<br>JESSICA CRISTINA | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | PSICOLOGO/A CLINICO/A 1                         | PSICOLOGO  | TERCER<br>NIVEL |
| 84 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 094210<br>6303 | TORRES LOPEZ WILFOR<br>ANDRES         | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | OBSTETRIZ RURAL                                 | OBSTETRA   | TERCER<br>NIVEL |
| 85 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 150038<br>8069 | VERA VERDUGA JESUS<br>ESTRELLA        | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | AUXILIAR DE ENFERMERIA DE PRIMER<br>NIVEL       | BACHILLER  | BACHILLER       |
| 86 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 172402<br>9051 | YAUROPOMA LATA JOSEPH<br>XAVIER       | ATENCION INTEGRAL EN<br>SALUD | MEDICO/A GENERAL DE PRIMER NIVEL DE<br>ATENCION | MEDICO CIRUJANO  | TERCER<br>NIVEL |
| 87 | ZON<br>A 2 | DIRECCION DISTRITAL 22D02<br>ORELLANA LORETO - SALUD | 131197<br>1319 | ZEVALLS COBEÑA ROSA<br>MARGARITA      | LABORATORIO CLINICO           | TECNOLOGO MEDICO DE LABORATORIO 1               | LICENCIADA EN LABORATORIO CLINICO  | TERCER<br>NIVEL |



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 03 / 06 / 2021

|   |
|---|
| <b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>  |
| <b>Nombres – Apellidos:</b> Morocho Cubi Marlene Esperanza                                      |
| <b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>  |
| <b>Facultad:</b> Administración de Empresas   |
| <b>Carrera:</b> Administración de Empresas  |
| <b>Título a optar:</b> Ingeniera de Empresas  |
| <b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA. |
|            |
| 03-06-2021  |
| 0451-DBRAI-UPT-2020   |