

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**



**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO 360° PARA EL MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

**JOHANA PAMELA JIMÉNEZ GRANJA**

**DIRECTOR: Dr. EFRAIN FLORES**

**QUITO, ECUADOR**

**2014**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Del contenido de la presente Tesis, se responsabiliza el Autor.

Atentamente,

Johana Pamela Jiménez Granja

CI 1718021486

## **CERTIFICACIÓN DE DIRECCIÓN DE TESIS**

Certifico que la Tesis, “DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN 360°, PARA EL MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD”, desarrollada por Johana Pamela Jiménez Granja, estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, de la carrera de Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos, ha sido desarrollada bajo mi dirección.

Atentamente,

Dr. Efraín Armando Flores Batallas

Director de Tesis

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo tiene especial dedicatoria a mi madre, quién con su esfuerzo y dedicación me enseñó a luchar por los objetivos planteados, fue y es mi apoyo en cada etapa de mi vida, una madre ejemplo de lucha y amor incondicional.

Dedicado a mi pequeña hija Cynthia Viviana, que se convirtió en mi motor, quién con su amor y dulzura me ayudo a no desfallecer en el esfuerzo por culminar esta etapa de la vida, de tu mano hija espero alcanzar más metas planteadas.

Para culminar no puedo dejar de dedicar este trabajo a mi padre, por ser siempre un gran consejero y mi guía, por todo el amor que recibo de él, a toda mi familia que de una u otra forma siempre estuvieron apoyándome.

## **AGRADECIMIENTO**

El principal agradecimiento a Dios por permitirme llegar a este punto, por darme la oportunidad de tener una familia maravillosa, a Dios por la bendición de la vida, educación, trabajo y salud.

A mi Tutor el Dr. Efraín Flores, su apoyo y paciencia durante toda esta etapa, por brindarme sus conocimientos y permitirme alcanzar esta meta de la mejor manera.

A la universidad, los docentes y autoridades que acompañan el crecimiento profesional de los estudiantes, permitiéndonos ser competitivos.

CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
1. El problema de la investigación.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Enunciado del problema.....	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Justificación e importancia del tema.....	5
1.5. Objetivos de la investigación.....	5
1.5.1. Objetivo general.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. El Marco Teórico.....	6
1.6.1. Fundamentación teórica.....	6
1.6.1.1 Conceptos de Evaluación de desempeño.....	6
1.6.1.2 Que es la evaluación de 360°.....	7
1.6.1.3 Beneficios de la evaluación de desempeño.....	9
1.6.1.4 A quien se debe evaluar.....	10
1.6.1.5 Etapas de la evaluación de desempeño.....	12
1.7. Marco Referencial.....	13
1.7.1. Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.....	13
1.7.1.1 Misión.....	13
1.7.1.2 Visión.....	13
1.7.1.3 Valores.....	14
1.7.1.4 Objetivos.....	14
1.7.1.5 Cambio de Matriz Productiva.....	14
1.7.1.6 Organigrama Estructural.....	15
CAPÍTULO II.....	16
2.1 Diseño de investigación.....	16
2.1.1 Métodos de investigación.....	16
2.1.2 Tipos de investigación.....	16
2.1.3 Población y Muestra.....	16
2.1.4 Análisis de datos.....	17
2.1.5 Técnica de investigación.....	17
2.2 Encuesta para detección de necesidad de evaluación en 360°.....	17
2.2.1 Modelo de Encuesta.....	19

2.3.2 Resultado de la Encuesta .....	20
2.3.3. Análisis de Preguntas de la Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° .....	21
2.3.3.1. Pregunta N° 1 .....	21
2.3.3.2 Pregunta N° 2 .....	22
2.3.3.3 Pregunta N° 3 .....	23
2.3.3.4 Pregunta N° 4 .....	25
2.3.3.5 Pregunta N° 5 .....	26
2.3.3.6. Pregunta 6.....	27
2.6.3.7. Pregunta 7.....	29
2.6.3.8. Pregunta 8.....	30
2.6.3.9. Pregunta 9.....	32
2.6.3.10. Pregunta 10.....	33
CAPITULO III .....	35
INTRODUCCIÓN.....	35
3.1. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - jefaturas (mandos medios) ...	35
3.2. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - nivel operativo .....	37
3.3. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - autoevaluación .....	39
3.4. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - cliente externo .....	41
3.5. Metodología de ponderación de los factores o componentes a ser evaluados.....	44
3.5.1. Factores o componentes a evaluar .....	44
3.5.1.1. Factores técnicos .....	44
3.5.1.2. Factores conductuales.....	45
3.5.1.3. Factores laborales .....	45
3.5.1.4. Factores de liderazgo .....	45
3.4. Niveles de evaluación de factores .....	45
3.5. Escalas de medición de evaluación de desempeño.....	46
3.6. Instructivo para uso de evaluación de desempeño en 360° para jefaturas y mandos medios.....	47
3.7. Resultados de la evaluación realizada .....	54
3.7.1. Resultados unidad de talento humano .....	54
3.7.2 Resultados unidad de compras públicas .....	57
3.7.3 Resultados unidad de tesorería .....	59
3.7.4 Responsable unidad de contabilidad.....	62
3.7.5. Conclusiones del Capítulo .....	64

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
3.8. Conclusiones.....	67
3.9. Recomendaciones .....	68
BIBLIOGRAFIA .....	70
ANEXOS .....	71



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1. El problema de la investigación

#### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas no pueden continuar con sus actividades sin tener que preocuparse de la calidad de colaboradores que tienen en su organización, de su rendimiento y como estos realizan sus actividades, ya que ellos son la imagen institucional, en algunos casos son quienes se relacionan directamente con los clientes.

Para que las organizaciones puedan funcionar de manera eficiente deben estar al tanto de todas las competencias que tienen sus empleados, aquellas que se requiere de manera obligada y directa para un puesto de trabajo y explotar aquellas que hacen que estos se desarrollen al máximo y generen estabilidad laboral, rendimiento, motivación y alcance total de metas.

La globalización obliga a las organizaciones a ser cada vez más competitivas y eficientes no sólo en su estructura si no en la calidad de trabajo de los empleados, por lo que una de las herramientas importantes que tienen las empresas es gestionar las competencias de los colaboradores mediante una efectiva evaluación del desempeño, ya que a través de esta podemos analizar las habilidades, competencias, destrezas, así como las debilidades de los empleados y de los puestos de trabajo que se verán reflejadas en el diario actuar de sus funciones y comportamientos dentro de la organización.

En las Instituciones del sector público es menos evidente el interés por mantener funcionarios o servidores que posean todas las competencias o habilidades necesarias para asumir una función, además a esto se le suma la implementación de herramientas de evaluación que no necesariamente están enfocadas a cada nivel de las instituciones, puestos de trabajo y mucho menos enfocadas a los servidores de la institución.

En la actualidad es de suma importancia no solo en las empresas del sector privado, sino que también en aquellas que prestan sus servicios a la ciudadanía que dependen de su buen desarrollo para satisfacer las necesidades de todo un país.

## **1.2. Enunciado del problema**

En la actualidad en el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, existe un método de evaluación de desempeño (Eval-01) creado por el Ministerio de Relaciones Laborales, dicha evaluación está diseñada para ser utilizada en todos los niveles de la institución y en todas las instituciones del sector público.

Este formulario de evaluación sólo permite que el nivel jerárquico superior o jefes de cada unidad evalúen el rendimiento de cada servidor o funcionariosin que los evaluados participen en ningún momento de este procedimiento.

Esta evaluación de desempeño mide el rendimiento de aquellos servidores que se encuentran en la parte operativa de la institución y se la aplica de manera unilateral, es decir solamente el jefe mide las competencias del servidor.

Otro de los aspectos negativos que tiene este proceso de evaluación, es que no existe una adecuada retroalimentación por parte de los superiores de cada unidad que permitan que los evaluados sepan claramente sus falencias dentro de su puesto

de trabajo, así como tampoco se puede llegar a un consenso para fortalecer aquellas competencias que no se han desarrollado por parte del servidor.

La evaluación de desempeño mediante el método de 360° o también conocida como evaluación de desempeño integral nos permite evaluar aspectos importantes como el desempeño del evaluado, medir las competencias técnicas del puesto, competencias conductuales y diseñar programas de mejoramiento continuo, este tipo de evaluación proporciona datos importantes sobre el rendimiento desde el punto de vista de: supervisores, compañeros, subordinados, clientes externos y su propio auto evaluación.

El objetivo o propósito que tiene la evaluación de desempeño de 360° es proporcionar a los colaboradores del ministerio herramientas claras para su desempeño y comportamiento en su puesto de trabajo.

Otro de los aspectos importantes de este método de evaluación es proporcionar a las jefaturas de cada unidad institucional, información necesaria para que pueda tomar decisiones en el futuro de su unidad y de los colaboradores tales como: el cumplimiento de objetivos enfocados a los de la institución, promover un buen ambiente laboral con una comunicación abierta y motivar a los colaboradores al brindarle las herramientas necesarias para que puedan alcanzar los objetivos establecidos en los puestos de trabajo.

### **1.3. Formulación del problema.**

- ¿Cómo identificar las competencias de los colaboradores que inciden en el rendimiento en su puesto de trabajo?
- ¿Cómo la evaluación de desempeño permite conocer las funciones de los servidores en el puesto asignado?

- ¿Cómo los colaboradores pueden desarrollar sus habilidades y destrezas para alcanzar los objetivos de la Institución?
- ¿Cómo la evaluación del desempeño ayudará a encontrar fallas en los procesos de la Institución?

Por lo tanto, se considera necesario diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño en 360°.

#### **1.4. Justificación e importancia del tema**

El presente tema está justificado bajo la necesidad de contar con un Sistema de Evaluación de Desempeño paralelo al unilateral que mantiene el Sector Público, buscando reforzar la información que se evidencia en este tipo de Evaluación.

Cabe recalcar que contar con una herramienta que permita medir el nivel de conocimientos que posee un servidor frente al puesto que ocupa dentro de la institución, nos permitirá ir acorde con el cumplimiento de metas que están claramente establecidas en el POA (Plan Operativo Anual), con

Con el diseño de esta herramienta de evaluación la institución y los usuarios internos se benefician al obtener datos objetivos de medición del rendimiento del servidor, las actividades relacionadas al cargo, la frecuencia con las que dichas actividades se realizan y generar planes de acción para el crecimiento profesional de cada funcionario.

#### **1.5. Objetivos de la investigación**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño mediante el método de 360° para el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, que elimine las

deficiencias del desempeño de los funcionarios en su puesto de trabajo o para que su desempeño este arriba de la media.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el cumplimiento de las metas planteadas a cada funcionario, establecido en el (POA) Plan Operativo Anual.
- Elaborar el instructivo de evaluación del desempeño en 360° para evaluadores y evaluados.
- Diseñar la herramienta (cuestionario) de evaluación del desempeño.
- Establecer los parámetros de resultados de la evaluación
- Determinar las acciones a seguir para cumplir las metas y objetivos planificados.

## **1.6. El Marco Teórico**

### **1.6.1. Fundamentación teórica**

#### **1.6.1.1 Conceptos de Evaluación de desempeño**

- Según Zerilli, (1978): Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.

- Según Byars&Rue [1996], la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora
- Según Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.
- Según Harper& Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.
- Según Puchol, (1995): Es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

### **1.6.1.2 Que es la evaluación de 360°**

Es un sistema para evaluar el desempeño y resultados del colaborador en el puesto de trabajo, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le

conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aún, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan dado que la mayoría de ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño.

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? y ¿Qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas?, Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como

se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

- <http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml>

### **1.6.1.3 Beneficios de la evaluación de desempeño**

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, cabe destacar que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales (Parra, M., 2002):

- **Beneficios para el individuo:** conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce el nivel de expectativas que se tienen respecto de su desempeño. Tiene la posibilidad de hacer auto evaluación (implícita o explícita) para su auto desarrollo y auto control. Mantiene una relación de equidad y justicia con los demás trabajadores. Estimula a que los empleados realicen sus mejores esfuerzos (Carlos, Zuñiga, 2006)
- **Beneficios para el jefe:** tiene la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, y contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo. Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla. Planifica y organiza el trabajo de forma tal que



podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje (Carlos, Zuñiga, 2006)

- **Beneficios para la empresa:** tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución por cada individuo. Puede identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a los individuos, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. Programa actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio (Carlos, Zuñiga, 2006)



#### **1.6.1.4 A quien se debe evaluar**

¿Qué pasa con los directivos?, ¿Qué pasa al interior de la Empresa? Los Ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es: "¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?". Si la respuesta es si, de inmediato hay que utilizar esta metodología.

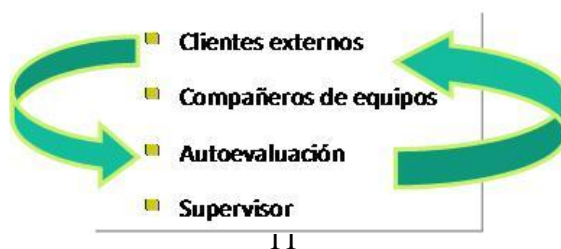
Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario.

En concreto, el 360° es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360>



### **1.6.1.5 Etapas de la evaluación de desempeño**

Un proceso de Evaluación o retroalimentación 360° sería de la siguiente forma: En la fase inicial se fijan los objetivos, los resultados deseados y las posibilidades de aplicación, que serán elaborados en un plan de acción para la introducción.

Desarrollo: instrumento, proceso y comunicación; en esta fase, la pregunta principal es: ¿En qué se centrará la evaluación o retroalimentación? El paso siguiente es la traducción de las descripciones formales de los puestos de trabajo y perfiles de competencias a un sistema de 360 grados.

Implantación; para la implantación definitiva de la evaluación de 360° se tienen que contactar con los empleados con el fin de nombrar los informadores de la retroalimentación. (Luis Puchol, 2007)

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. (Luis Puchol, 2007)

Cuando se hace correctamente, la evaluación de 360° es muy eficaz como herramienta de desarrollo. El proceso de retroalimentación da a la gente la oportunidad de proporcionar comentarios anónimos de un compañero de trabajo que de otra manera puede ser incómodo dar. Esto nos permite conocer mejor cómo nos ven los demás y tener la oportunidad de ajustar los comportamientos y desarrollar habilidades que permitan sobresalir en el trabajo. (Luis Puchol, 2007)

## Ilustración #1



**Fuente:** [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**Elaboración:** Luis Puchol.

### 1.7. Marco Referencial

#### 1.7.1. Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

##### 1.7.1.1 Misión

Generar, coordinar, articular, impulsar y evaluar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad del Consejo Sectorial de la Producción, orientados al cambio de la matriz productiva del Ecuador.

##### 1.7.1.2 Visión

Ser, en el año 2016, el eje estratégico del desarrollo productivo, competitivo y de empleo de calidad, con capacidad de generar y definir políticas públicas articuladas y de alto impacto, con la participación de diversos actores de la sociedad.

Transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones, apoyando a la industria alimenticia.

### **1.7.1.3 Valores**

- Transparencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Solidaridad
- Eficiencia

### **1.7.1.4 Objetivos**

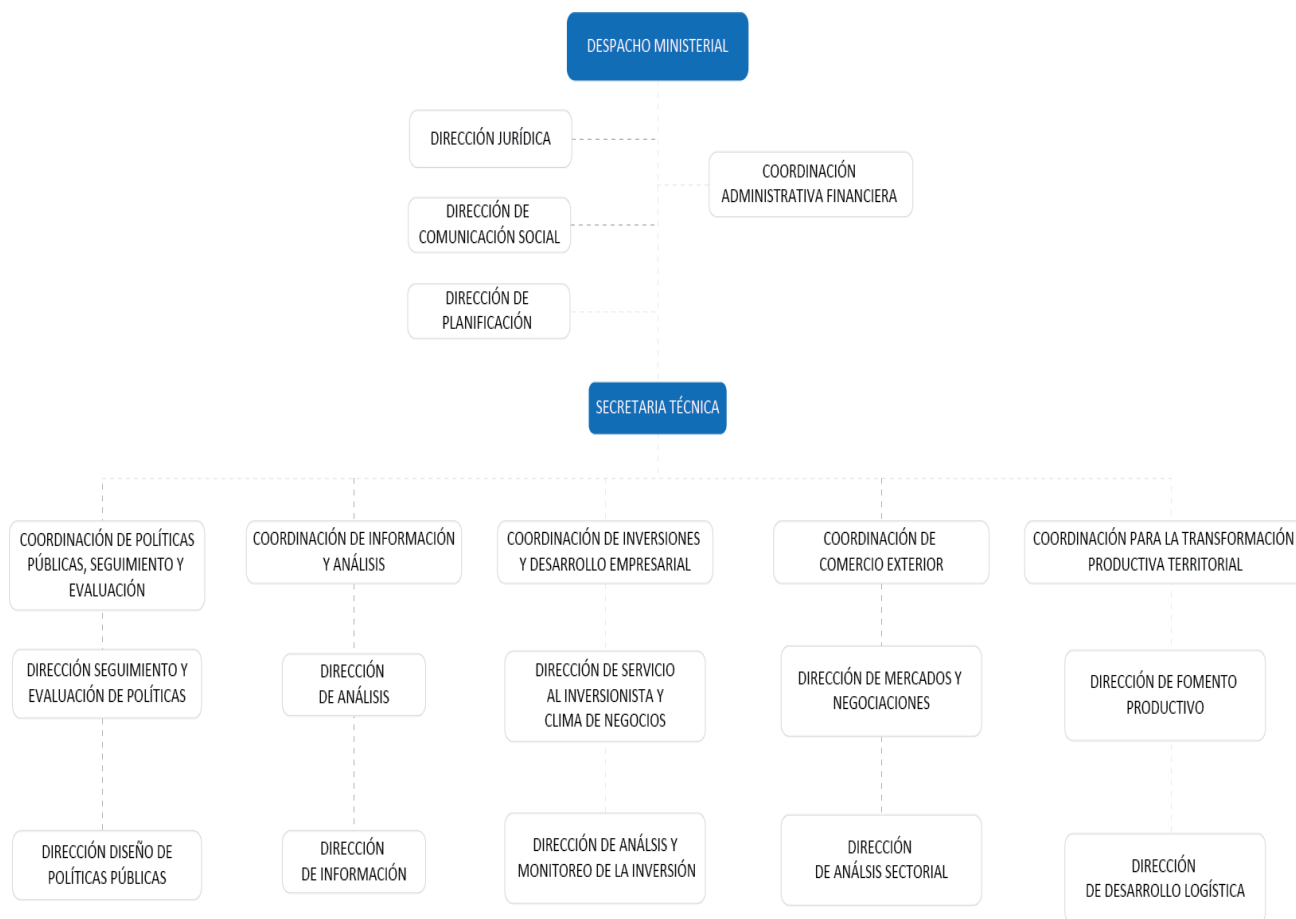
- Incrementar la eficiencia y efectividad en la formulación, articulación y ejecución de políticas y herramientas del sector de la producción, empleo y competitividad.
- Incrementar la acción de la inversión, nacional y extranjera en el país, para el desarrollo empresarial, a través de la coordinación con las entidades del sector.
- Incrementar la producción de los sectores priorizados dentro de las zonas de planificación.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano

### **1.7.1.5 Cambio de Matriz Productiva**

- Incremento de la productividad
- Mayor componente ecuatoriano
- Diversificación de productos
- Diversificación de mercados
- Incremento de exportaciones
- Generación de empleo de calidad
- Promoción de sostenibilidad ambiental
- Aseguramiento de producción de calidad
- Sustitución de importaciones

### 1.7.1.6 Organigrama Estructural

Ilustración # 2



### Organigrama Estructural

**Fuente:** Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Diseño de investigación**

#### **2.1.1 Métodos de investigación**

Para el diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño en 360°, es necesario utilizar el Método de Investigación Inductivo-Deductivo, ya que podremos obtener datos reales de cómo se encuentran las personas en sus puestos de trabajo, las competencias que se requieren para el mismo y como se encuentran las personas adaptadas a los cargos.

#### **2.1.2 Tipos de investigación**

En el diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño en 360°, se utilizará el tipo de investigación Descriptiva, ya que mediante esta podremos tener las características técnicas y conductuales de las personas evaluadas en relación a su desempeño y a las requeridas para el puesto que ocupa en la institución.

Mediante este tipo de investigación se analizará de manera detallada todos aquellos requerimientos que necesitan tener las personas en el puesto de trabajo.

#### **2.1.3 Población y Muestra**

La Población enfoque de esta evaluación son todos los servidores públicos, es decir aquellos que se encuentran bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, nombramientos provisionales y nombramientos definitivos del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, ubicado en la ciudad de Quito.

Según la estructura actual que se encuentra aprobada por la Secretaria Nacional de Administración Pública (SNAP) y mediante Estatuto Orgánico la evaluación será realizada

al 100% de los servidores públicos, constando en el Distributivo de la Institución un total de 65 personas.

#### **2.1.4 Análisis de datos**

Luego de realizada la Evaluación de Desempeño en 360°, se procederá a analizar los datos de manera cuantitativa es decir clasificar y tabular los datos de manera estadística y así también poder graficar la información recibida.

Con esta información la Unidad de Talento Humano procederá a realizar los informes correspondientes, así como también cada coordinador, director o jefe de las distintas unidades podrá tomar las acciones correctivas correspondientes.

De ser el caso luego de dicho análisis cada jefatura podrá tener una entrevista con el evaluado para tener más claro la información de dicha evaluación.

#### **2.1.5 Técnica de investigación**

La técnica de investigación utilizada para la evaluación de desempeño en 360° será la Encuesta, es aquí donde se plasmará las diferentes preguntas para medir las competencias tanto técnicas como conductuales de cada puesto y que deben ir acorde al manual de puestos aprobado del Ministerio.

Esta encuesta contará con las opciones de medición necesarias para los evaluadores y así obtener la información detallada y clara de cada competencia evaluada del puesto.

### **2.2 Encuesta para detección de necesidad de evaluación en 360°**


Para poder continuar con el proceso de diseño de evaluación de desempeño en 360° y con el antecedente de que en el sector público existe una evaluación de desempeño respaldada con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, mediante todas las



instituciones del estado deben regirse, se propone iniciar con una encuesta en donde podremos analizar si los funcionarios del Ministerio tienen conocimiento de la existencia de esta herramienta, la aceptación que podría tener la misma y si es factible su aplicación.

Dicha encuesta se la realizó con diez (10) preguntas cerradas, cada una con opción de respuesta cerrada (sí / no), relacionadas a la evaluación de desempeño que se maneja actualmente en el sector público con el propósito de medir el conocimiento y aceptación de la misma entre los servidores de la institución, así como también se incluyeron preguntas relacionadas a la evaluación de desempeño en 360°, para poder saber si los funcionarios están de acuerdo la implementación de este tipo de evaluación paralela a la existente en el Ministerio.

## 2.2.1 Modelo de Encuesta

UNIDAD DE TALENTO HUMANO			
	ENCUESTA PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN 360°		
	<p>La presente encuesta tiene por objetivo saber si los funcionarios del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad tienen conocimiento de la existencia de la Evaluación de Desempeño en 360° y si están de acuerdo en este tipo de evaluación.</p> <p>La encuesta es anónima por lo que no tendrá influencia alguna en su puesto de trabajo.</p>		
<b>Instrucciones:</b>	Leer de manera detenida la pregunta		
	Poner una X en la respuesta a la pregunta		
	Entregar a la Unidad de Talento Humano		
N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Esta de acuerdo con el tipo de Evaluación de Desempeño que se realiza en el sector público?		
2	¿Sabe usted que tipo de competencias se mide en la evaluación de desempeño de la institución?		
3	¿Esta usted de acuerdo en que la evaluación de desempeño de la institución sea realizada solamente por sus superiores?		
4	¿Cree usted que la actual evaluación de desempeño logra medir todas las competencias para su puesto de trabajo?		
5	¿Conoce usted la Evaluación de Desempeño en 360°?		
6	¿Estaría usted de acuerdo en participar en la evaluación de desempeño de sus compañeros de trabajo?		
7	¿Estaría usted de acuerdo en participar en la evaluación de desempeño de su jefe inmediato?		
8	¿Cree usted que mediante la evaluación de desempeño se puede generar herramientas adecuadas para capacitación y planes de carrera?		
9	¿Considera usted importante su participación en su propia evaluación de desempeño?		
10	¿Estaría usted de acuerdo en implementar una evaluación de desempeño en donde todos puedan participar de manera objetiva?		

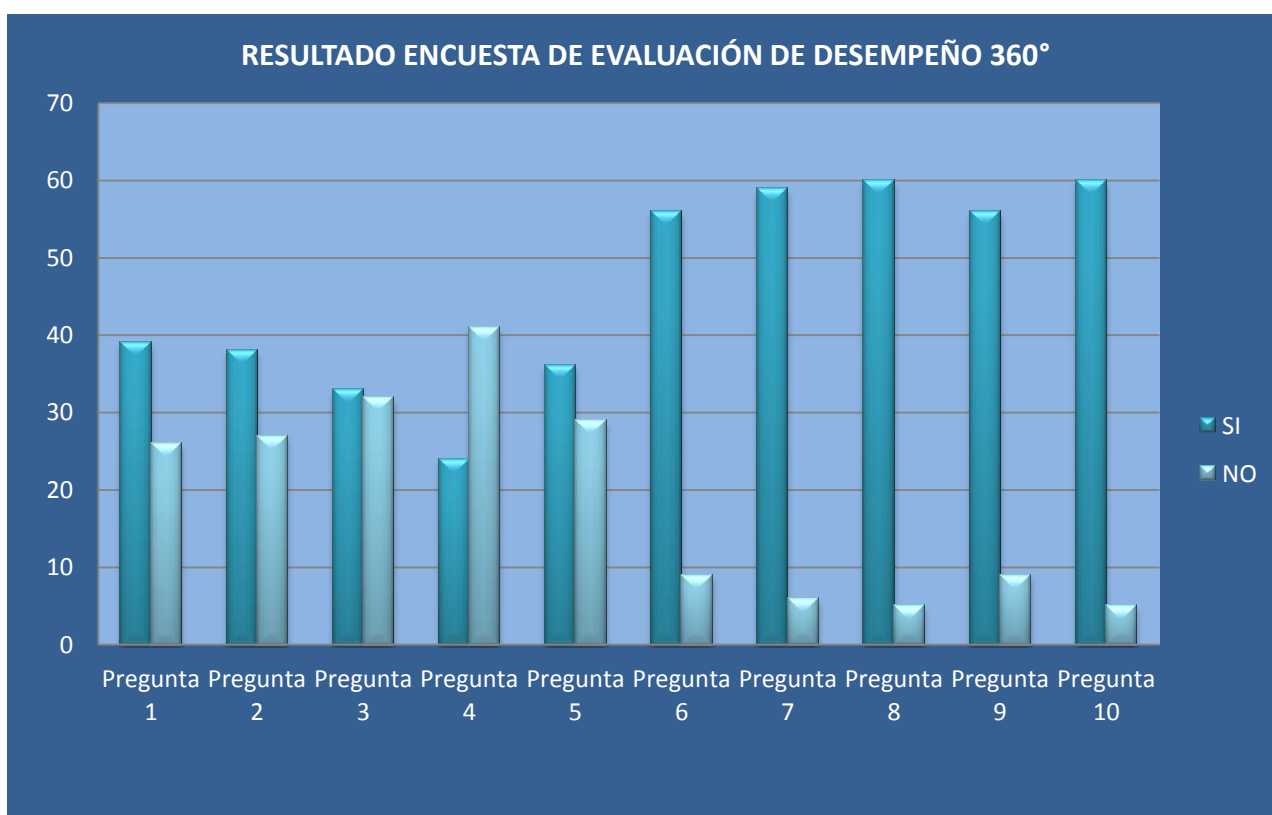
### 2.3.2 Resultado de la Encuesta

En este proceso se decidió acudir a los puestos de trabajo de cada uno de los funcionarios, para poder explicar el motivo de la encuesta y poder realizar la misma.

Los resultados globales de la encuesta realizada son los siguientes:

#### Ilustración # 3

#### RESULTADO DE LA ENCUESTA



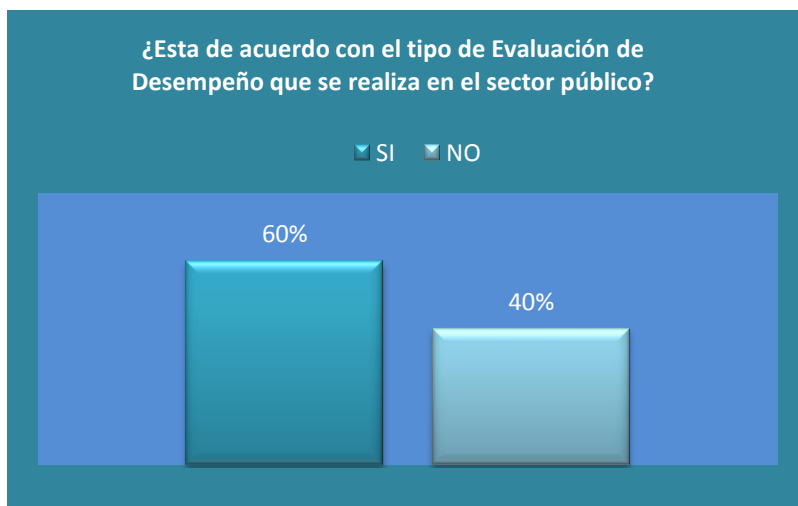
**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

### 2.3.3. Análisis de Preguntas de la Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360°

#### 2.3.3.1. Pregunta N° 1

##### Ilustración # 4



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

#### Análisis de los Resultados

##### a) Soporte teórico conceptual

La presente pregunta tiene como objeto identificar si la población a la cual se realizó la encuesta está de acuerdo con la implementación de la Evaluación de desempeño que se ejecuta en la actualidad a nivel de todas las instituciones del sector público.

## b) Análisis descriptivo de los resultados

De los datos obtenidos, se puede evidenciar que el 38% del total de los encuestados está de acuerdo con la implementación de la evaluación de desempeño del sector público actual, mientras que el 27% no está de acuerdo con la evaluación que se realiza actualmente en el Ministerio, esta es administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales, tiene gran aceptación tanto en el nivel de mandos medios y en el nivel operativo, esto se debe a que es el único modelo de evaluación que se maneja en todas las instituciones públicas y de la cual se registran datos para diferentes procesos administrativos que tienen que ver con desarrollo organizacional de la Institución.

De los resultados se infiere que si bien es cierto la evaluación de desempeño que se realiza en el Ministerio es aceptada por la gran mayoría del total de la población, aún existen personas que piensan que este tipo de evaluación no es el adecuado o correcto según las actividades y funciones que realizan.

### 2.3.3.2 Pregunta N° 2

**Ilustración # 5**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

## Análisis de los Resultados

### a) Soporte teórico conceptual

Las competencias son las habilidades y destrezas que tiene una persona para ocupar un puesto o desempeñar una función a él encomendada, por tal motivo se observa el conocimiento de las personas sobre las competencias que forman parte de su evaluación.

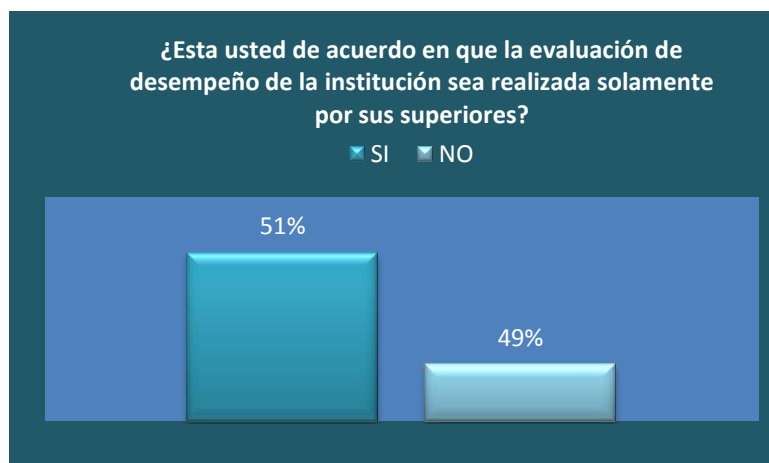
### b) Análisis descriptivo de los Resultados

De los datos obtenidos podemos evidenciar que el 58% del total de los encuestados dice conocer las competencias o factores que permiten evaluar su desempeño, mientras que el 42% de la población no sabe cuáles son las competencias o factores medidos en su desempeño.

De los resultados se infiere que existe un buen conocimiento de los factores o competencias que son evaluadas o medidas anualmente, con esto podemos relacionar que los funcionarios evaluados saben el tipo de competencias que requieren para la ejecución de sus actividades y las cuales van a ser medidas por su jefe inmediato.

#### 2.3.3.3 Pregunta N° 3

**Ilustración # 6**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

## Análisis de los Resultados

### **a) Soporte teórico conceptual**

En este tipo de evaluación manejado en el sector público, es el jefe inmediato el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño de aquel personal que se encuentra a su cargo, así también es el jefe inmediato el encargado de tomar las acciones y retroalimentaciones necesarias para que sean cumplidas las metas de su unidad y el mejoramiento del rendimiento de los funcionarios.

### **b) Análisis descriptivo de los Resultados**

De los datos obtenidos podemos evidenciar que el 51% del total de los encuestados está de acuerdo en que la implementación de la evaluación este únicamente bajo la responsabilidad del jefe inmediato, mientras que el 49% de la población no se encuentra de acuerdo en el manejo de esta evaluación.

Una de las responsabilidades de los jefes inmediatos, es decir de los jefes de cada unidad de la institución es realizar anualmente la evaluación de desempeño de su personal para poder comprobar que estos estén cumpliendo con las metas de su unidad y a su vez estos cuenten con las competencias necesarias para el cargo que ocupa.

De los resultados se infiere que existe mayor aceptación entre los funcionarios la idea de ser evaluados únicamente por el jefe, por lo tanto no existen dificultades para los jefes inmediatos y para la Unidad de Talento Humano en la ejecución de la evaluación del personal, según su propio cronograma.

#### 2.3.3.4 Pregunta N° 4

**Ilustración # 7**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

#### Análisis de los Resultados

##### a) Soporte teórico conceptual

La evaluación de desempeño mide competencias o factores que se encuentran vinculados directamente al perfil del puesto de trabajo, este perfil debe ir acorde al manual de puestos institucional. Es importante que los servidores tengan claro las habilidades que requieren en su puesto de trabajo para ser evaluadas de manera objetiva.

##### b) Análisis descriptivo de los Resultados

De los datos podemos evidenciar que el 37% del total de los encuestados están de acuerdo en que las competencias medidas en la evaluación de desempeño del sector público son las idóneas para el puesto de trabajo, mientras que un 65% no está de acuerdo en que las competencias de la evaluación estén bien encaminadas al puesto de trabajo que ocupan en la institución

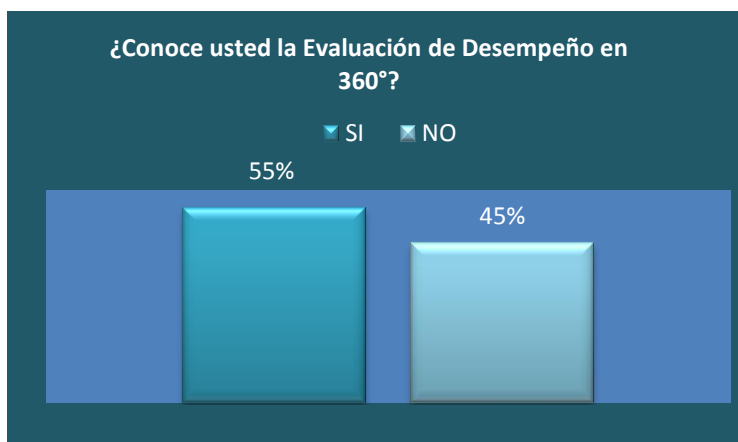


Podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados no creen que en la evaluación de desempeño que se efectúa en el Ministerio se midan competencias o factores que estén ligados a sus funciones o actividades en sus puestos de trabajo.

De los resultados se infiere que hace falta dar a conocer a los funcionarios el objetivo de la evaluación de desempeño, así como también es necesario que todas las competencias que vayan a ser evaluadas para cada puesto de trabajo, así como para los servidores estén acorde a perfil específico del puesto y del manual respectivamente.

### 2.3.3.5 Pregunta N° 5

**Ilustración # 8**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

### Análisis de los Resultados

#### a) Soporte teórico conceptual

La evaluación de desempeño en 360° es una herramienta para medir las competencias específicas para cada puesto de la organización, este tipo de evaluación recoge las opiniones de pares, clientes, colaboradores y jefes, para poder posteriormente tomar planes

de acción para mejorar el rendimiento de la persona en el puesto, así como el replanteamiento de los objetivos organizaciones para un crecimiento mutuo.

### **b) Análisis descriptivo de los Resultados**

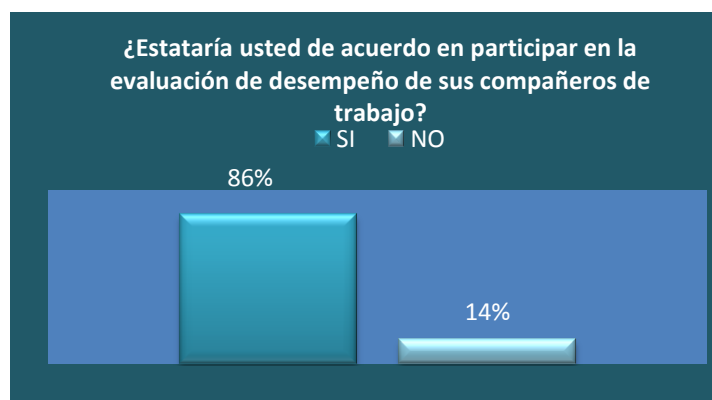
De los datos obtenidos, se puede evidenciar que el 55% del total de los encuestados tiene conocimiento de lo que es la evaluación de desempeño en 360°, mientras que el 45% de la población encuestada no conoce este sistema de evaluación de desempeño.

En la actualidad una de las herramientas principales para analizar no sólo el desempeño o cumplimiento de metas de un servidor sino también el perfil de cada puesto de la institución es indudablemente la evaluación de desempeño, por tal motivo después de analizar que el número de personal que conoce esta metodología no es tan superior a las que no la conocen, se debe dar a conocer o sensibilizar a los servidores de los beneficios de este tipo de evaluación y como esta va de la mano con los objetivos de la institución.

De los resultados se infiere que la metodología de evaluación de desempeño en 360° si es conocida entre los funcionarios de la institución, razón por la cual el diseño de esta herramienta sería aceptado por los encuestados y facilitaría su implementación en la institución.

#### **2.3.3.6. Pregunta 6**

**Ilustración # 9**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

## **Análisis de los Resultados**

### **a) Soporte teórico conceptual**

En este tipo de evaluación se obtienen datos importantes no solo desde el punto de vista de los jefes inmediatos, sino de aquellas personas que forman parte del desempeño diario de las funciones de los evaluados y que saben que también en su momento serán evaluados, por lo que su punto de vista será más ecuánime al momento de analizar las competencias de sus compañeros de trabajo en el puesto que ellos ocupan.

### **b) Análisis descriptivo de los Resultados**

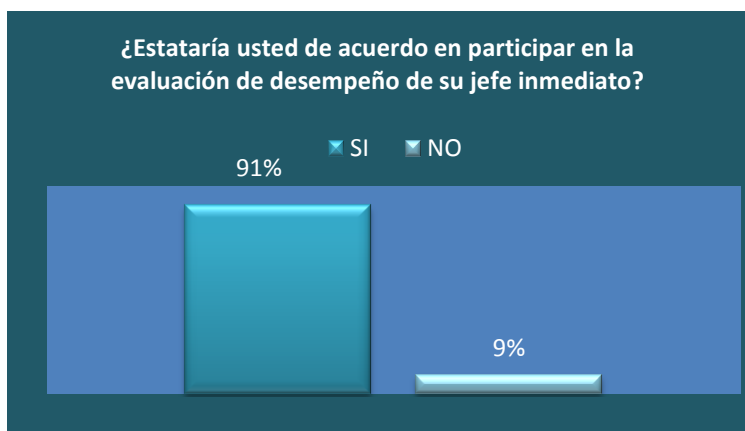
De los datos obtenidos podemos analizar que el 86% del total de los encuestados, se encuentra de acuerdo en participar de la medición de la evaluación de desempeño de sus compañeros de trabajo, es decir de sus pares dentro del organigrama estructural, mientras que el 14% no se encuentra de acuerdo en la medición de sus pares en las unidades que laboran.

La evaluación de desempeño en 360° es una herramienta sumamente abierta al análisis de los factores de evaluación de los pares de trabajo de cada servidor lo que es de gran importancia para los jefes de unidades, ya que pueden analizar datos del rendimiento de sus subordinados desde los diferentes puntos de vista de su unidad.

De los resultados se infiere que si existe compromiso de los servidores en participar activamente en la evaluación de desempeño de sus compañeros de trabajo, ya que como ellos saben también serán evaluados, por tal motivo su opinión será más objetiva en el desempeño de las actividades diarias de los servidores.

### 2.6.3.7. Pregunta 7

**Ilustración # 10**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

#### **Análisis de los Resultados**

##### **a) Soporte teórico conceptual**

La evaluación de desempeño como herramienta de medición de los servidores de la institución genera una cultura de participación, así como de compromiso con el desarrollo de los objetivos de la institución, motivo por el cuál al momento de tener la opción como servidor de medir las competencias de los superiores o jefes de cada área, genera también motivación entre los participantes de la evaluación.

##### **b) Análisis descriptivo de los Resultados**

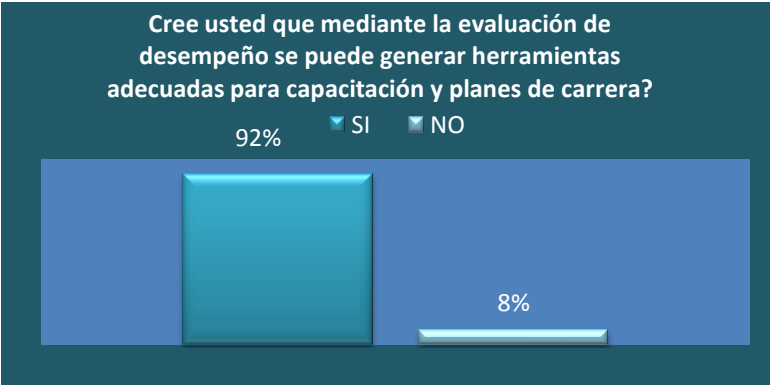
De los datos obtenidos podemos analizar que el 91% del total de encuestados, está de acuerdo en participar e involucrarse en la medición de las competencias que necesita su jefe inmediato para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 9% no está interesado en la medición de los jefes superiores.

Mientras más personas se involucren en el proceso de medición de los servidores de la institución, incluso las personas que se encuentran liderando las unidades, genera un cambio en la mentalidad de todos los servidores, así como motiva la participación responsable en la ejecución de sus actividades como jefe de unidad, generando confianza en sus subordinados.

De los resultados se infiere que al estar los servidores de acuerdo en la medición de las competencias de sus superiores, están más involucrados en realizar de manera eficaz y eficiente sus actividades, ya que también serán medidas. También se puede identificar claramente las competencias que debe poseer cada jefe de unidad y si están puestas en práctica en el desarrollo de las mismas

**2.6.3.8. Pregunta 8**

**Ilustración # 11**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

## **Análisis de los Resultados**

### **c) Soporte teórico conceptual**

La evaluación de desempeño busca dar a los servidores de la institución los parámetros adecuados para la realización de sus actividades, así como busca dar a conocer a los líderes de cada área datos relevantes de la ejecución de las actividades de cada servidor, así como la toma de decisiones para planes de carrera, objetivos de unidad e institucionales, rendimiento laboral, entre otros aspectos de cada puesto de trabajo.

### **d) Análisis descriptivo de los Resultados**

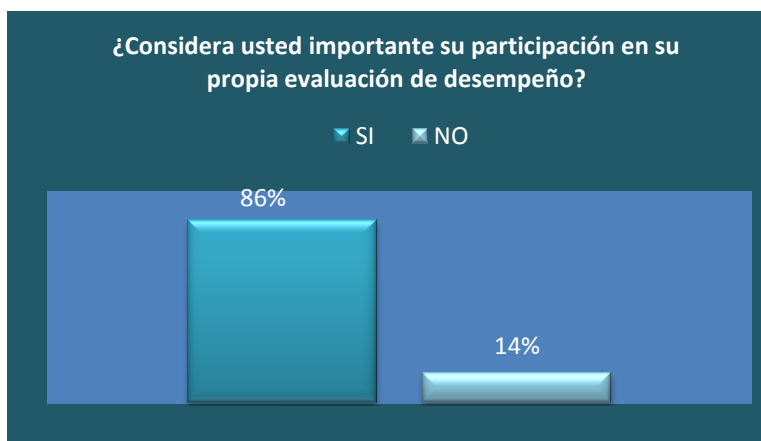
De los datos obtenidos podemos analizar que el 92% del total de los encuestados, piensa que la evaluación de desempeño brinda el soporte adecuado para planes de desarrollo organizacional de los servidores, mientras que el 8% piensa que este tipo de medición no facilita información para planes de carrera u otros de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional de la institución va de la mano con la evaluación de desempeño en 360°, ya que analiza todos los factores que debe tener un puesto de trabajo para ser ocupado por los servidores, debe permitir el crecimiento profesional y de la institución.

De los resultados se infiere que dentro de la institución existen muchos servidores que o no están de acuerdo con los planes de carrea que aquí se mantienen o aún se necesita desarrollarlos de manera continua y precisa aquellos planes que permitan generar estabilidad y crecimiento futuro en la institución, estos planes de carrera no sólo mantienen las expectativas en los funcionarios, sino que ayudan a promover el máximo rendimiento de los servidores.

### 2.6.3.9. Pregunta 9

#### Ilustración # 12



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

#### Análisis de los Resultados

##### a) Soporte teórico conceptual

La autoevaluación de desempeño permite al servidor tener información sobre el conocimiento de sus propias competencias, debilidades y fortalezas al momento de desarrollar sus actividades para la consecución o el alcance de sus metas o parámetros que son fijados por el superior de la unidad.

##### b) Análisis descriptivo de los Resultados

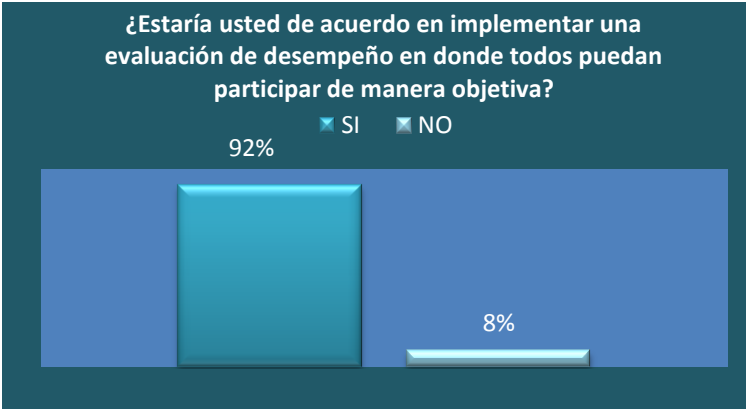
De los datos obtenidos podemos analizar que el 86% del total de los encuestados, está atraído o de acuerdo en participar en su propio proceso de medición de desempeño, mientras que el 14% de los encuestados piensa que en este tipo de medición no es necesaria su participación, es decir autoevaluar la eficacia de su desempeño.

Los funcionarios de la institución están interesados en participar directamente en su desempeño, ya que en este momento en el sector público la evaluación de desempeño que se realiza es unilateral, es decir solamente el jefe de la unidad es el encargado de medir las competencias que tiene una persona para el puesto de trabajo que ocupa en la institución.

De los datos se infiere que es factible el diseño de un sistema de evaluación de desempeño en 360° paralela a la evaluación que se ejecuta en la actualidad, ya que los funcionarios están dispuestos a colaborar en la medición de su propio desempeño, ya que genera expectativas e interés en ejecutar sus actividades diarias, los funcionarios pueden potenciar sus competencias autoanalizando sus debilidades frente a las actividades que su puesto requiere.

**2.6.3.10. Pregunta 10**

**Ilustración # 13**



**Fuente:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en 360° realizada a los servidores públicos/as del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez



## **Análisis de los Resultados**

### **a) Soporte Teórico Conceptual**

La herramienta de evaluación de desempeño en 360° dentro de la institución tiene como propósito o fin fundamental la retroalimentación de cada funcionario de una organización en base a su desempeño habitual, su eficiencia en el manejo de sus tiempos, logro de objetivos, así como también analizar desde su propio punto de vista sus debilidades o fortalezas en el puesto en el puesto de trabajo.

### **b) Análisis descriptivo de los Resultados**

De los datos obtenidos podemos analizar que el 92% del total de los encuestados, piensan que es importante que todos los funcionarios participen en la evaluación de desempeño tanto de sus pares, jefes, clientes y su propia autoevaluación, mientras que el 8% de los encuestados no se encuentra de acuerdo en participar en una evaluación en la que todos participen con sus criterios y puntos de vista.

La evaluación de desempeño puede darnos información importante sobre las aptitudes y actitudes que tienen los servidores al momento de ejecutar sus actividades diarias, una de las funcionalidades que tiene este tipo de evaluación es la formación de las competencias que debe desarrollar una persona en su puesto de trabajo. Otro de los aspectos importantes de la evaluación es fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna y mantener la motivación dentro del personal que labora en la institución.

## CAPITULO III

### INTRODUCCIÓN

Una vez realizada la detección de la necesidad e importancia que tiene la evaluación de desempeño en 360°, mediante la implementación de una encuesta realizada a los funcionarios de la institución, se procede a realizar el diseño de la herramienta, la misma que será aplicada en dos niveles de la Institución:


- Evaluación de desempeño en 360° - Jefaturas (Mandos Medios)
- Evaluación de desempeño en 360 – Nivel Operativo (Administrativo)

A continuación se presenta el diseño de evaluación de desempeño de 360° para cada nivel:

#### **3.1. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - jefaturas (mandos medios)**

Para proceder con el diseño del formulario de evaluación de desempeño en 360° que será utilizado para medir las habilidades y destrezas de los funcionarios que se encuentran en el nivel de jefaturas o mandos medios de la Institución, lo fundamental es enfocarse en aquellos factores o competencias que debe poseer un jefe para el cumplimiento de las metas de la unidad que dirige, así como el alcance de metas individuales del puesto que ocupa dentro de la Institución.

## Ilustración # 14

	<b>Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad</b>	<b>FORMULARIO EVALUACION-360°- 1</b>	
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO EN 360° - JEFATURAS (MANDOS MEDIOS)</b>			
<b>DATOS EVALUADO:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>DATOS EVALUADOR:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
Período de Evaluación:	Desde:		Hasta:
Factor o Competencias Técnicas: 30%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Conocimiento	Ponderación
Análisis de Actividades del equipo	Tiene identificado claramente la función de los miembros de su equipo de trabajo		
Organización del Talento Humano	Establece metas claras y específicas para cada uno de sus subordinados		
Organización de la información	Mantiene la información clara, precisa de la información concerniente al desarrollo de toda la unidad		
Manejo de recursos financieros y materiales	Maneja herramientas que le permitan obtener información del usos de los recursos financieros y materiales para el desarrollo de las actividades del área		
Planificación y gestión	Tiene información detallada y planificada para el desempeño de sus funciones y la de su equipo de trabajo		
<b>Total Valoración Factores Técnicos</b>			<b>0</b>
Factor o Competencias Conductuales: 30%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Autocontrol	Tiene dominio de su proceder al momento de tomar decisiones, escucha y comprende claramente a su equipo		
Construcción de relaciones	Posee la habilidad para entablar buenas relaciones personales y laborales con cada miembro de su equipo		
Compromiso organizacional	Promueve entre sus subordinados la entrega y cumplimiento de las metas de su equipo para llegar a las propuestas por la institución		
Orientación al logro	Ayuda y alinea a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas de cada uno de ellos		
Trabajo en equipo	Genera un ambiente de trabajo sólido de cooperación y desarrollo en todos los integrantes de la unidad		
<b>Total Valoración Factores Conductuales</b>			<b>0</b>
Factor o Competencias Laborales: 20%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Conocimiento del trabajo	Tiene identificado claramente las actividades o funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo		
Calidad del trabajo	Presenta indicadores de manera eficiente y eficaz para el beneficio de toda la unidad		
Tiempo de ejecución del trabajo	Agiliza procesos, funciones y actividades para cumplir de manera inmediata con los requerimientos presentados a la unidad		
<b>Total Valoración Factores Laborales</b>			<b>0</b>
Factor o Competencia de Liderazgo: 20 %	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Mantiene el liderazgo del equipo	Posee la capacidad de generar la unión, crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo para el alcance de las metas		
Identificación de problemas	Desarrolla planes, programas de ejecución que permitan identificar a tiempo los problemas de la unidad y de su equipo de trabajo		
Motivación del equipo	Desarrolla planes de capacitación, integración, crecimiento profesional para su equipo de trabajo		
<b>Total Valoración Factores de Liderazgo</b>			<b>0</b>
<b>Total Evaluación</b>			<b>0</b>

**Elaborado por: Johana Pamela Jiménez**

(Parte Posterior Formulario Evaluación de Desempeño en 360° - Jefaturas)

**Ilustración # 15**


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°	
OBSERVACIONES:	
EVALUADO :	----- ----- -----
EVALUADOR:	----- ----- -----
ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO TOTAL PUNTAJE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
PUNTAJE CUANTITATIVO :	-----
INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN :	-----
ANÁLISIS DEL CASO:	----- ----- -----
FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
-----	-----
FECHA:	FECHA:

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

**3.2. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - nivel operativo**

Para proceder con el diseño del formulario de evaluación de desempeño en 360° que será utilizado para medir las habilidades y destrezas de los funcionarios que se encuentran en el nivel operativo o administrativo de la institución, se analizan todos aquellos factores o componentes a ser evaluados, los mismos que deben estar alineados al alcance de las metas y objetivos de la institución, del área a la pertenece el puesto y los objetivos personales.

## Ilustración # 16

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	FORMULARIO EVALUACION-360°-1		
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - NIVEL OPERATIVO</b>			
<b>DATOS EVALUADO:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>DATOS EVALUADOR:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>Periodo de Evaluación:</b>	Desde: _____ Hasta: _____		
<b>Competencias Técnicas: 30%</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Conocimiento</b>	<b>Ponderación</b>
Atención a clientes internos y externos	Tiene la habilidad de escuchar, analizar y resolver los requerimientos de los clientes internos y externos para dar pronta solución		
Manejo de recursos informáticos	Tiene dominio de herramientas informáticas que le permitan facilitar la ejecución de sus actividades diarias		
Planificación de ejecución de actividades	Mantiene identificadas las actividades relacionadas a su puesto de trabajo para su desempeño a tiempo		
Manejo de la comunicación interna	El trato hacia sus compañeros de trabajo es el adecuado ya sea de manera verbal o escrita		
Recopilación de la información	Organiza la información recibida para su uso de forma inmediata		
<b>Total Valoración Factores Técnicos</b>			<b>0</b>
<b>Competencias Conductuales: 30%</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>
Toma de decisiones	Tiene la capacidad de tomar decisiones que se presenten en su puesto de trabajo aún cuando no se encuentre el superior		
Capacidad de adaptación	Tiene un buen nivel de adaptabilidad a cambios relacionados con su puesto de trabajo, actividades o personas con las q se desempeña		
Manejo de conflictos	Mantiene control de sus aptitudes frente a circunstancias inesperadas, así como también a clientes internos y externos		
Cumplimiento de normas, procedimientos y requerimientos	Sigue a cabalidad todo lo establecido por la institución o por sus superiores en el desarrollo de sus actividades		
Manejo de relaciones interpersonales	Mantiene un buen nivel de confianza, compromiso, respeto hacia sus superiores y compañeros de trabajo		
<b>Total Valoración Factores Conductuales</b>			<b>0</b>
<b>Competencias Laborales: 20%</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>
Conocimiento de las actividades de su puesto trabajo	Tiene establecido claramente procedimientos y tareas a seguir para el cumplimiento de sus funciones		
Calidad y cantidad del trabajo realizado	El trabajo presentado va acorde a las necesidades de la institución que permitan cumplir las metas del área		
Mejoramiento de procesos en su puesto de trabajo	Ayuda a generar nuevas ideas, procedimientos que permitan agilizar sus actividades diarias		
<b>Total Valoración Factores Laborales</b>			<b>0</b>
<b>Liderazgo: 20 %</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>
Integración con el equipo	Mantiene un nivel adecuado de unión, trabajo en equipo y colaboración con sus compañeros de trabajo		
Difusión de conocimientos	Tiene la habilidad o destreza de impartir los conocimientos adquiridos para el crecimiento de toda el área		
Iniciativa	Genera o emprende nuevos procedimientos para mejorar los resultados en su puesto de trabajo		
<b>Total Valoración Factores de Liderazgo</b>			<b>0</b>
<b>Total Evaluación</b>			<b>0</b>

Elaborado por: Johana Pamela Jiménez

(Parte Posterior Formulario Evaluación de Desempeño en 360° - Jefaturas)

### Ilustración # 17


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°	
OBSERVACIONES:	
EVALUADO :	-----
EVALUADOR:	-----
ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO TOTAL PUNTAJE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
PUNTAJE CUANTITATIVO :	-----
INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN :	-----
ANÁLISIS DEL CASO:	-----
-----	
-----	
FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
-----	-----
FECHA:	FECHA:

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

### 3.3. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - autoevaluación

En la evaluación de desempeño en 360° es de suma importancia el saber que piensa cada servidor de su propio desempeño laboral, para esto buscamos factores que puedan integrar aquellas competencias que puedan ser evaluados objetivamente desde la perspectiva de la persona que ejecuta sus actividades.

## Ilustración # 18

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	<b>FORMULARIO EVALUACION-360°-1</b>		
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - AUTOEVALUACIÓN</b>			
<b>DATOS EVALUADO:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>DATOS EVALUADOR:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>Periodo de Evaluación:</b>	Desde: _____ Hasta: _____		
<b>Competencias Técnicas: 30%</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Conocimiento</b>	<b>Ponderación</b>
Comprensión oral	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le dan para la realización de sus actividades diarias		
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos con cierta complejidad, la misma que va a ser utilizada para la ejecución de sus actividades		
Identificación de problemas	Analiza, identifica problemas que se presenten en su puesto de trabajo y posteriormente promueve procesos de mejora		
Organización de la información	Mantiene la información a su cargo de forma ordenada para facilitar la ejecución de sus actividades		
Manejo de recursos tecnológicos, materiales y financieros	Utiliza de manera eficiente materiales y equipos bajo su responsabilidad		
<b>Total Valoración Factores Técnicos</b>			<b>0</b>
<b>Competencias Conductuales: 30%</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>
Aprendizaje continuo	Mantiene actualizados sus conocimientos o información para los procesos de su puesto de trabajo		
Relaciones humanas	Posee la capacidad de interactuar con todos los servidores de la institución para el cumplimiento de las metas de su puesto de trabajo y las propias		
Autocontrol	Tiene dominio de su proceder al momento de tomar decisiones, escucha y comprende claramente a su equipo		
Trabajo en equipo	Genera un ambiente de trabajo sólido de cooperación y desarrollo en todos los integrantes de la unidad		
Flexibilidad	Modifica su procedimiento y acciones para adaptarse a un equipo de trabajo y a los cambios institucionales		
<b>Total Valoración Factores Conductuales</b>			<b>0</b>
<b>Competencias Laborales: 20%</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>
Conocimiento de la organización	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución para la resolución de problemas		
Orientación al servicio	Demuestra interés en analizar los requerimientos de los clientes internos o externos, da solución a los mismos		
Orientación a los resultados	Realiza los procedimientos y acciones que sean necesarios para el cumplimiento de las metas de la unidad y de la organización.		
<b>Total Valoración Factores Laborales</b>			<b>0</b>
<b>Liderazgo: 20 %</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>
Motivación	Mantiene su motivación frente a las actividades de su puesto de trabajo para el alcance de sus metas personales		
Iniciativa	Genera ideas, planes de acción, procedimientos que permitan el desarrollo de sus actividades de manera más eficiente		
Proactividad	Desarrolla sus propios procedimientos, para adelantarse a posibles problemas que se presenten en el desarrollo de las actividades		
<b>Total Valoración Factores de Liderazgo</b>			<b>0</b>
<b>Total Evaluación</b>			<b>0</b>

**Elaborado por: Johana Pamela Jiménez**

(Parte Posterior Formulario Evaluación de Desempeño en 360° - Autoevaluación)

### Ilustración #19

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°	
OBSERVACIONES:	
EVALUADOR:	-----
-----	
-----	
ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO	
TOTAL PUNTAJE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
PUNTAJE CUANTITATIVO :	-----
INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN :	-----
ANÁLISIS DEL CASO:	-----
-----	
-----	
FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
-----	-----
FECHA:	FECHA:

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

### 3.4. Formulario de evaluación de desempeño en 360° - cliente externo

Dentro de la Institución existen unidades que atienden o su trabajo está directamente ligado con el cliente externo, razón por la cuál este tipo de evaluación le permite a cada jefe de unidad saber cuál es el criterio que tiene los clientes externos del desempeño que tiene cada servidor y así definir acciones de mejora a seguir si ese es el caso.

Cabe recalcar que la evaluación de desempeño del cliente externo tiene otros factores a evaluar y serán preguntas direccionadas a saber cuál es la perspectiva del cliente a la atención o servicio que se le brindó en la Institución, a continuación damos a conocer la metodología de esta evaluación: }




### Ilustración # 20

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° CLIENTE EXTERNO</b>	
FACTORES GENERALES A EVALUAR	PESO POR FACTOR	NIVEL DE EVALUACION DEL FACTOR	PONDERACIÓN
5 Preguntas realizadas al cliente externo de la Institución	100%	Muy Frecuente	5
		Medianamente Frecuente	4
		Raramente Frecuente	3
		Poco Frecuente	2
		Nada Frecuente	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>
		<b>PROMEDIO OPTIMO TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez


### Ilustración # 21

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>ESCALAS DE MEDICIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - CLIENTE EXTERNO</b>	
ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA		
19 - 25	EXCELENTE		
10 - 18	BUENO		
0 - 9	MALO		

**NOTA:** Del valor total obtenido se procederá a sacar el puntaje final de la evaluación ( sobre 25 Puntos) de cada servidor y así realizar el análisis del evaluado frente al puesto de trabajo

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

## Ilustración # 22

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	<b>FORMULARIO EVALUACION-360°-1</b>
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - CLIENTE EXTERNO</b>	
<b>DATOS EVALUADOR:</b>	
Nombres y Apellidos:	
Cargo:	
Fecha:	
<b>Instrucciones: Por favor en el recuadro de Calificación colocar según su criterio la valoración de cada factor según lo siguiente:</b>	
<b>Muy Frecuente (5) ; Medianamente Frecuente (4) ; Raramente Frecuente (3) ; Poco Frecuente (2) ; Nada Frecuente (1)</b>	
<b>Factores Técnicos: 100%</b>	<b>Calificación</b>
¿El trato recibido por parte del servidor al momento de su ingreso fue el adecuado?	
¿ El servidor busco las herramientas y procedimientos que sean necesarios para dar solución al requerimiento?	
¿El personal que lo atendió tiene los conocimientos necesarios para satisfacer su necesidad?	
¿ Fue atendida a totalidad su requerimiento por el servidor de la Institución?	
¿ El tiempo en que fue solucionado su problema, cree usted que fue el adecuado?	
<b>Total Evaluación :</b>	

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

### **3.5. Metodología de ponderación de los factores o componentes a ser evaluados**

La metodología que se aplica en la evaluación de desempeño en 360° es la siguiente:

#### **3.5.1. Factores o componentes a evaluar**

Los factores que son evaluados son de carácter general, es decir son los que todas las personas deben tener para el puesto que se encuentran ocupando dentro de la Institución y se los puede medir en diferentes escalas sin que esto genere que la Evaluación no sea objetiva.

Los factores a ser evaluados son los siguientes:

- Técnicas
- Conductuales
- Laborales
- Liderazgo

Cada uno de estos Factores tiene un conjunto de competencias o habilidades que permiten el alcance de la medición de dicho Factor.

##### **3.5.1.1. Factores técnicos**

- Análisis de Actividades del equipo
- Organización del Talento Humano
- Organización de la información
- Manejo de recursos financieros y materiales
- Planificación y gestión

### **3.5.1.2. Factores conductuales**

- Autocontrol
- Construcción de relaciones
- Compromiso organizacional
- Orientación al logro
- Trabajo en equipo

### **3.5.1.3. Factores laborales**

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Tiempo de ejecución del trabajo

### **3.5.1.4. Factores de liderazgo**


- Mantiene el liderazgo del equipo
- Identificación de problemas
- Motivación del equipo

## **3.4. Niveles de evaluación de factores**

Para obtener el nivel de conocimiento que posee un funcionario frente a cada uno de los factores evaluados, y que estas a su vez reflejen el dominio que estos tienen de cada uno de ellos y que reflejan en la ejecución diaria de las actividades que requieren en su puesto de trabajo.

Para medir cada uno de estos factores hay 5 niveles que se encuentran ubicados para selección múltiple, cada uno de estos niveles de evaluación tienen una ponderación que va en un rango de 1 a 5, según como se lo detalla a continuación:

### Ilustración # 23

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° MANDOS MEDIOS, OPERATIVOS, AUTOEVALUACIÓN</b>	
FACTORES GENERALES A EVALUAR	PESO POR FACTOR	NIVEL DE EVALUACION DEL FACTOR	PONDERACIÓN
Factores Técnicas	30%	Muy Frecuente	5
Factores Conductuales	30%	Medianamente Frecuente	4
Factores Laborales	20%	Raramente Frecuente	3
Liderazgo	20%	Poco Frecuente	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	Nada Frecuente	1
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>
<b>PUNTAJE OPTIMO TOTAL</b>			<b>80 / 80</b>

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez


### 3.5. Escalas de medición de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño en 360° tanto para el nivel de jefaturas (mandos medios) y el nivel operativo (administrativo) tiene una escala cuantitativa y una escala cualitativa para cinco (5) niveles de la evaluación de cada funcionario.

Con la obtención de los resultados de la escala de medición, se tienen una herramienta más fácil para la interpretación de la evaluación del funcionario, según los puntajes obtenidos sobre los 100 puntos se colocaran en la escala de medición establecida.

A continuación se muestra de manera más detallada la escala de medición utilizada para la evaluación de desempeño de 360°.

### Ilustración # 24

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	<b>ESCALAS DE MEDICIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°</b>
<b>ESCALA CUANTITATIVA</b>	<b>ESCALA CUALITATIVA</b>
91 -100	EXCELENTE
81 -90	MUY BUENO
71 -80	BUENO
61 -70	REGULAR
0 - 60	DEFICIENTE

**NOTA:** Del valor total obtenido se procederá a sacar el puntaje final de la evaluación ( sobre 100 Puntos) de cada servidor y así realizar el análisis del evaluado frente al puesto de trabajo

**Elaborado por:** Johana Pamela Jiménez

### **3.6. Instructivo para uso de evaluación de desempeño en 360° para jefaturas y mandos medios.**

El presente tiene como objeto dar a conocer la herramienta de evaluación de desempeño en 360°

<b>INSTRUCTIVO EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°</b>	
<b>JEFATURAS - OPERATIVO</b>	
Elaborado por:	Johana Pamela Jiménez

#### **1. Objetivo:**

Analizar y medir el nivel de rendimiento que tienen las personas en el puesto de trabajo que ocupan en la Institución, mediante la evaluación de desempeño en 360°, dirigida a aquellos funcionarios que según el estatuto orgánico se encuentran en el nivel de Jefaturas y aquellos del nivel de Apoyo u Operativo.

Esta evaluación de desempeño en 360° es una herramienta de la cual se obtienen datos directamente vinculados a las habilidades y destrezas de una persona para ocupar un puesto y que a su vez permite alcanzar los objetivos de una unidad y los Institucionales.

## **2. Políticas de aplicación**

### **2.1. Inducción**

La Unidad de Talento Humano será la encargada de realizar la socialización de la herramienta, en esta etapa se dará una breve charla de lo que es la evaluación de desempeño de 360° y como esta direccionada al mejoramiento de procesos, alcance de objetivos, motivación de los funcionarios, entre otras. A continuación se da a conocer las normas que tiene esta evaluación:

- La información de la evaluación de desempeño de cada servidor es confidencial y de estricta administración de la Unidad de Talento Humano, por lo cual queda prohibida la divulgación y manipulación de la misma.
- Se dará a conocer cuál es el papel que representan tanto el evaluador como el evaluado y la importancia del conocimiento de las funciones de cada uno en su puesto de trabajo.

### **2.2. Acciones a seguir**

La Unidad de Talento Humano conjuntamente con los Jefes de cada Unidad de la Institución decidirán las acciones a seguir con cada servidor según las siguientes especificaciones:

- Si el resultado final de la evaluación de desempeño en 360° es **REGULAR, EXCELENTE, MUY BUENO, BUENO**, el jefe de la unidad con el responsable de talento humano analizarán cada uno de los casos y si la estructura lo permite se motivará al personal con un ascenso o reconocimientos que se encuentren permitidos dentro de la LEY.
- Si el resultado final de la evaluación de desempeño en 360° es **REGULAR** de 61 a 70 Puntos sobre 100, el jefe de la unidad con el responsable de talento humano se compromete a buscar planes de capacitación que permitan que el servidor adquiera conocimientos y destrezas para mantenerse sobre la media en el desempeño de sus funciones.
- Si el resultado final de la evaluación de desempeño en 360° es **DEFICIENTE** de 0 a 60 Puntos sobre 100, el jefe de la unidad con el responsable de talento humano procederán a notificar al servidor, de sus resultados y se tomarán las acciones correspondientes.

### 2.3. Procedimiento

Para continua con el proceso de evaluación, se da a conocer el procedimiento del uso de los formularios:

- El formulario de evaluación de desempeño, será emitido por parte de la unidad de talento humano vía correo electrónico a cada uno de los funcionarios que deban actuar como evaluadores en el proceso, dicho formulario se encuentra realizado en una hoja de cálculo de Excel.
- Una vez llenado el formulario de evaluación, el evaluador deberá proceder a firmar y remitir a la unidad de talento humano, la cual se encargará de realizar el análisis respectivo.



- Al finalizar el análisis de cada una de las evaluaciones remitidas a la unidad de talento humano, esta procederá a socializar los resultados obtenidos con cada uno de los servidores evaluados y su jefe respectivamente.

#### **2.4. Normas de evaluación – evaluador**

El evaluador tiene las siguientes premisas a ser utilizadas al momento de la evaluación:

- En la parte superior del formulario se encuentra un espacio dedicado a los datos de identificación del evaluador y evaluado, se debe llenar cada uno de ellos según lo indica el recuadro.
- Cada evaluación mide 3 factores o competencias, las mismas que tienen subfactores que se encuentran pre determinados para analizar habilidades y destrezas de mayor relevancia del puesto.
- El formulario se encuentra realizado en formato de hoja de Excel, para esto el evaluador debe seleccionar la opción del nivel de dominio de ese subfactor, que crea es la indicada para esa valoración.
- Una vez seleccionado el nivel de dominio del factor o competencia, el formulario automáticamente le da la ponderación cuantitativa para realizar la sumatoria total de la evaluación.
- En la parte posterior del formulario existe un apartado para ser llenado por parte del evaluador, en donde puede poner sus comentarios o sugerencias en cuanto al evaluado y su desempeño en el puesto de trabajo.
- Una vez concluida la evaluación de desempeño en 360°, el evaluador procederá a firmar el documento, poner la fecha de evaluación y entregarla de manera inmediata a la unidad de talento humano.

## **2.5. Normas de evaluación – evaluado**

La Unidad de Talento Humano, una vez recibido y analizado el formulario procederá a llamar al Evaluado para realizar un análisis directamente con el funcionario, según lo siguiente:

- Se analizará la evaluación realizada por el jefe inmediato.
- Se analizará la evaluación realizada por los pares del servidor.
- Se analizará la evaluación realizada por el mismo servidor (autoevaluación)
- Se analizará la evaluación realizada por el cliente externo en el caso de que existiera.
- El funcionario en conjunto con la unidad de talento humano, llegarán a un consenso sobre su evaluación para las acciones a tomar que permitan la mejora y alcance de los objetivos del servidor y la institución.
- El evaluado recibirá la copia del formulario de desempeño, dejando constancia de que fue analizada y aceptada por el funcionario.
- Si el evaluado no está de acuerdo con los resultados alcanzados, puede presentar su apelación en la unidad de talento humano, comprometiéndose esta a su manejo confidencial.

## **2.6. Normas de evaluación – autoevaluación**

Para la realización de la Autoevaluación, el funcionario debe tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- Al inicio del formulario se encuentra el apartado para identificación del evaluado, esta sección es importante que sea llenada de manera clara
- Las funciones y competencias analizadas deben ser seleccionadas de manera objetiva, ya que el servidor es el que más conoce las actividades que se generan en su puesto de trabajo.

- En la sección de observaciones, el evaluador puede ubicar aquellas sugerencias o comentarios que puede analizar el Jefe inmediato y que promuevan el desarrollo eficiente de sus funciones.
- Al finalizar la evaluación, se procederá a firmar y entregar a la unidad de talento humano.

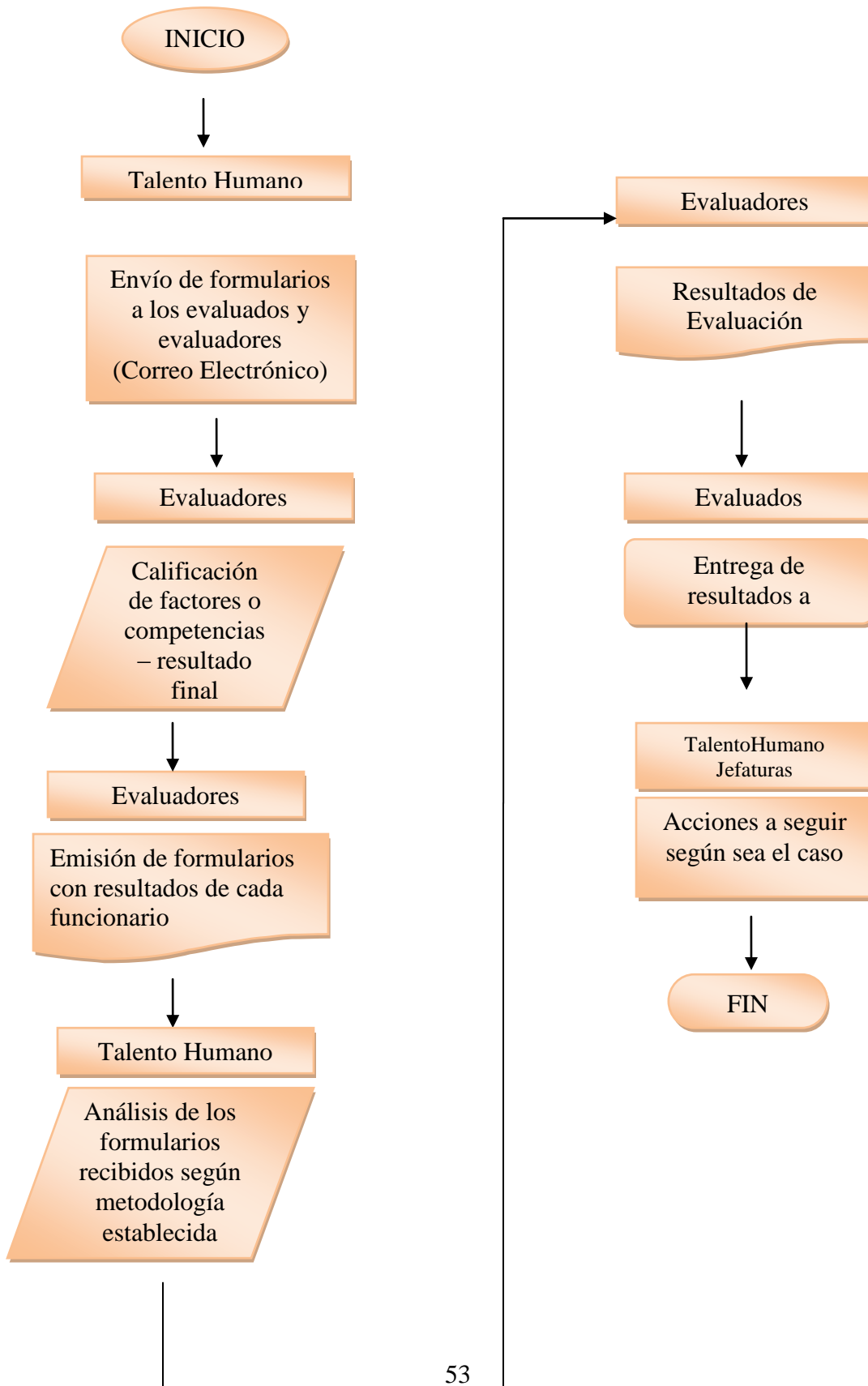
## **2.7. Normas de evaluación – cliente externo**

Esta Evaluación será realizada por aquellas personas que no laboran en la Institución y tienen vínculo directo con el Evaluado, para el análisis y ejecución de esta evaluación, se tomará en cuenta lo siguiente:

- La Unidad de Talento Humano proveerá del formulario de evaluación de desempeño a las Unidades que tengan vínculo directo con clientes externos.
- Los formularios de evaluación de desempeño serán en hojas previamente impresas con los factores a evaluar y con las indicaciones de uso necesarias.
- La puntuación en esta evaluación será de fácil entendimiento para el cliente externo
- El formulario estará a disposición del cliente externo en un buzón que se encontrará ubicado en un área de fácil acceso, paralelamente la unidad de talento humano entregará el formulario de evaluación a clientes externos que visiten frecuentemente la institución.
- El jefe de la unidad será el indicado de administrar estas evaluaciones, quién a su vez remitirá a la unidad de talento humano cuando se encuentren en este proceso.
- Una vez analizada esta evaluación el jefe de la unidad con el responsable de talento humano, procederán a realizar las mejoras en los procesos de atención al cliente externos si es el caso.

Una vez concluida cada una de las evaluaciones, serán analizadas por la unidad de talento humano, para posteriormente entregar una copia al evaluado y archivar en el expediente de cada servidor.

## 2.8. Flujograma del proceso



### 3.7. Resultados de la evaluación realizada

Como muestra se procedió a realizar la evaluación a los servidores de la Institución que pertenecen a la Coordinación Administrativa Financiera, en la cual se encuentra la unidad de Talento Humano que es quién será la responsable de la administración del Proceso.

En las siguientes ilustraciones se plasma el resultado final de las evaluaciones del jefe inmediato, subordinado, autoevaluación, y el respectivo análisis.

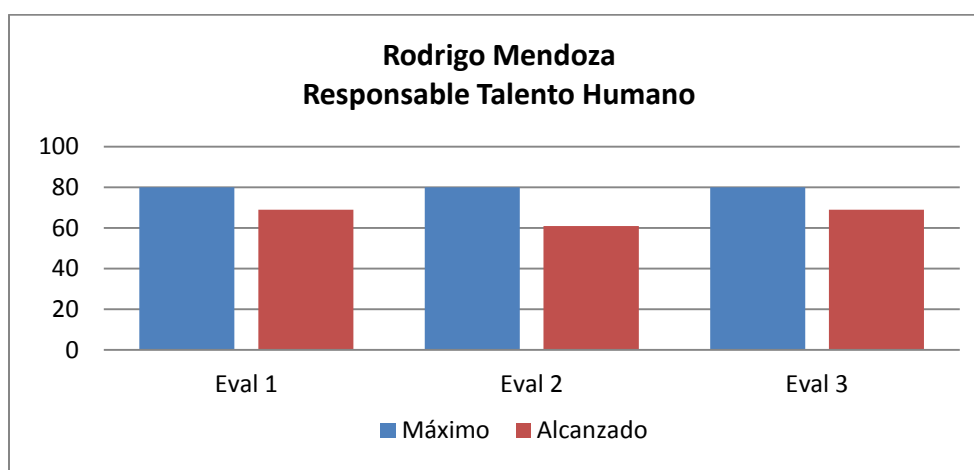
**Observación:** En este proceso no se realizó la evaluación a clientes externos, ya que esta coordinación no trabaja directamente con ellos.

#### 3.7.1. Resultados unidad de talento humano

En esta unidad se encuentran laborando cuatro (4) servidores ubicados en los siguientes cargos:

- Responsable de Talento Humano
- Analista de Talento Humano (2)
- Asistente de Talento Humano

**Ilustración# 25**

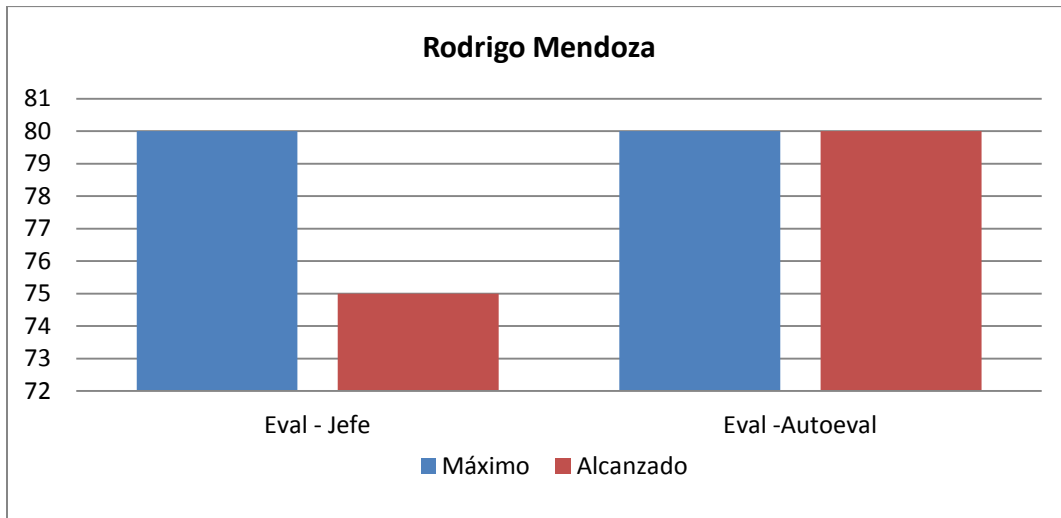


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360° - Subordinados

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

**Ilustración # 26**

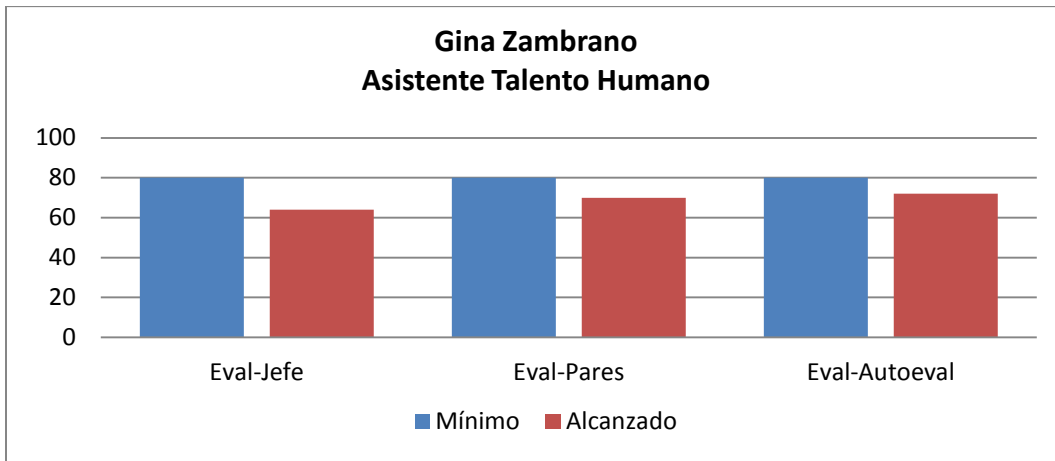


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360° - Subordinados

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango EXCELENTE, razón por la cual se establece verificar planes de carrera.

**Ilustración # 27**

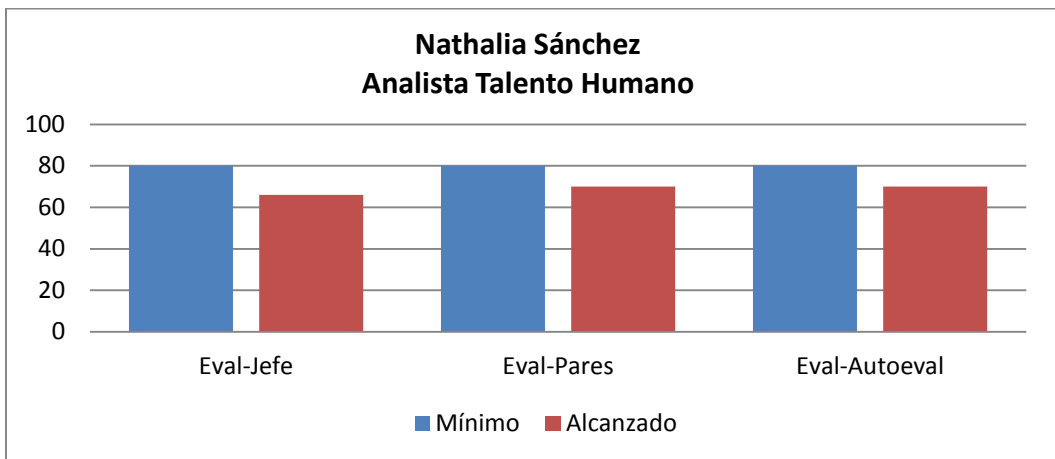


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

**Ilustración # 28**

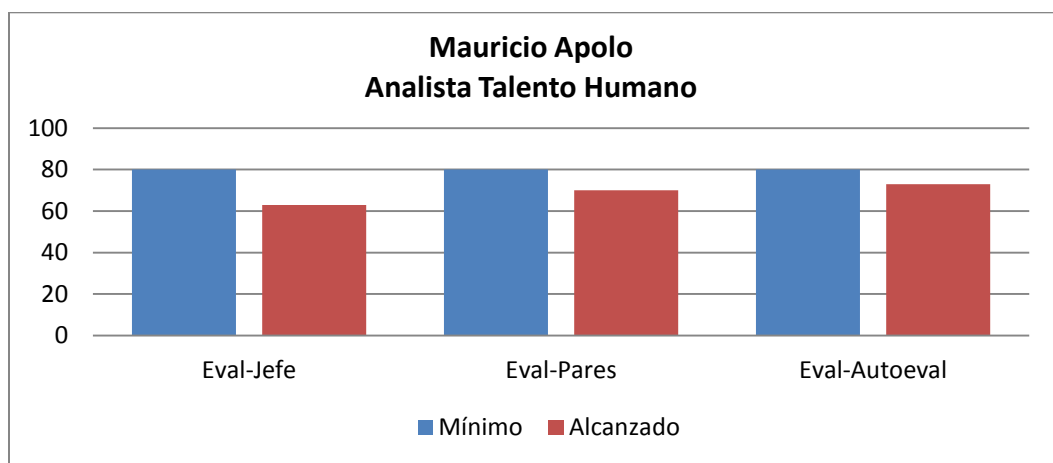


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

### Ilustración #29



**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

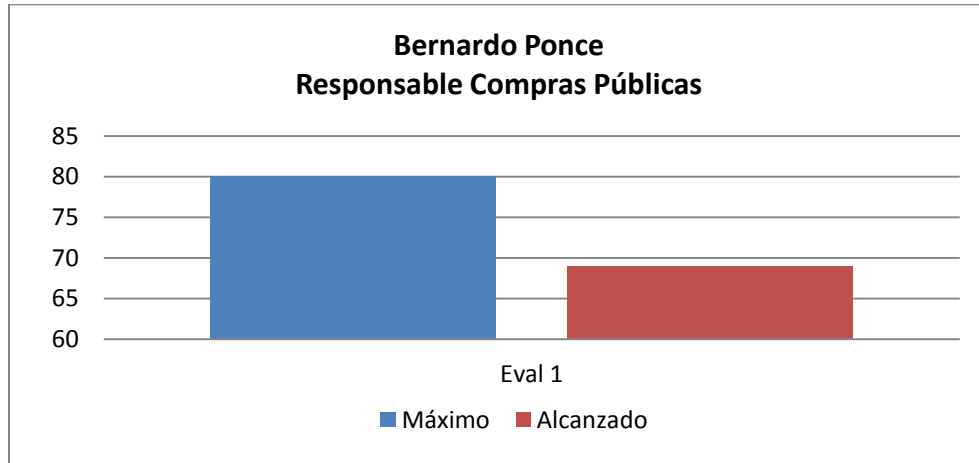
### 3.7.2 Resultados unidad de compras públicas

En esta unidad se encuentran laborando dos (2) servidores ubicados en los siguientes cargos:

- Responsable de Compras Públicas
- Asistente de Compras Públicas



### Ilustración # 30

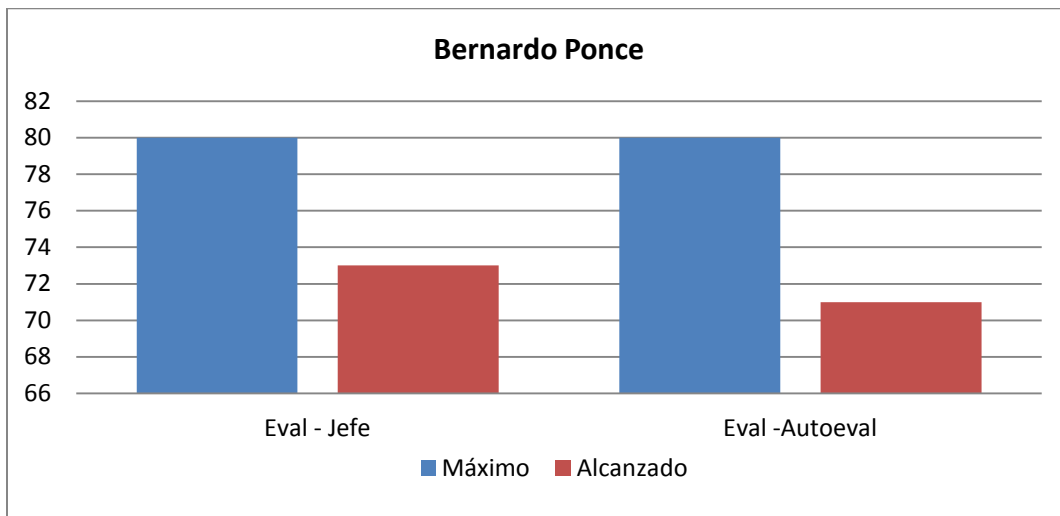


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

### Ilustración # 31

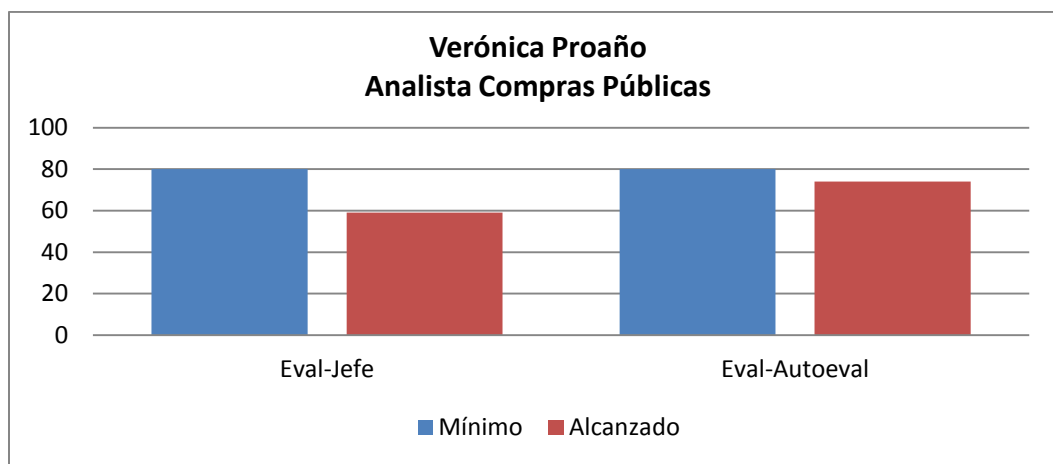


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango BUENO, razón por la cual se establece buscar programas de capacitación que permitan el aumento en el rendimiento.

**Ilustración # 32**



**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

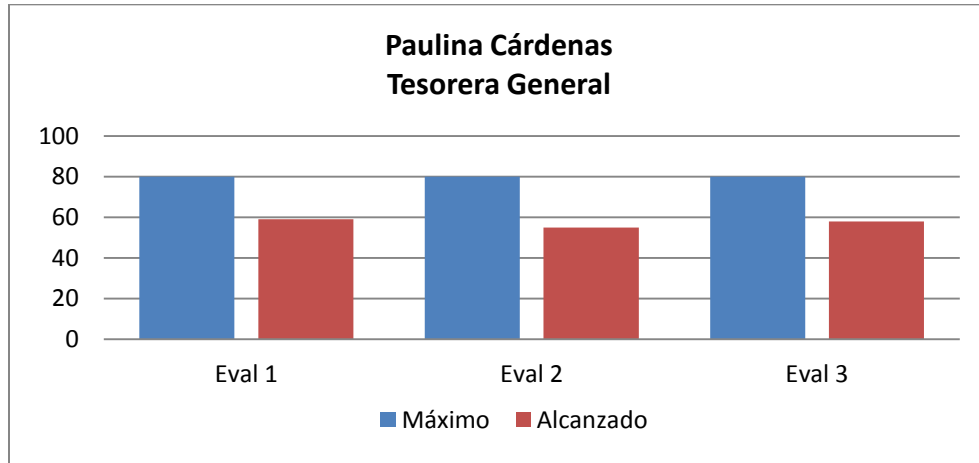
**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango BUENO, razón por la cual se establece buscar programas de capacitación que permitan el aumento en el rendimiento.

### 3.7.3 Resultados unidad de tesorería

En esta unidad se encuentran laborando cuatro (4) servidores ubicados en los siguientes cargos:

- Tesorera General
- Asistente de Tesorería
- Técnico de Archivo (2)

### Ilustración # 33

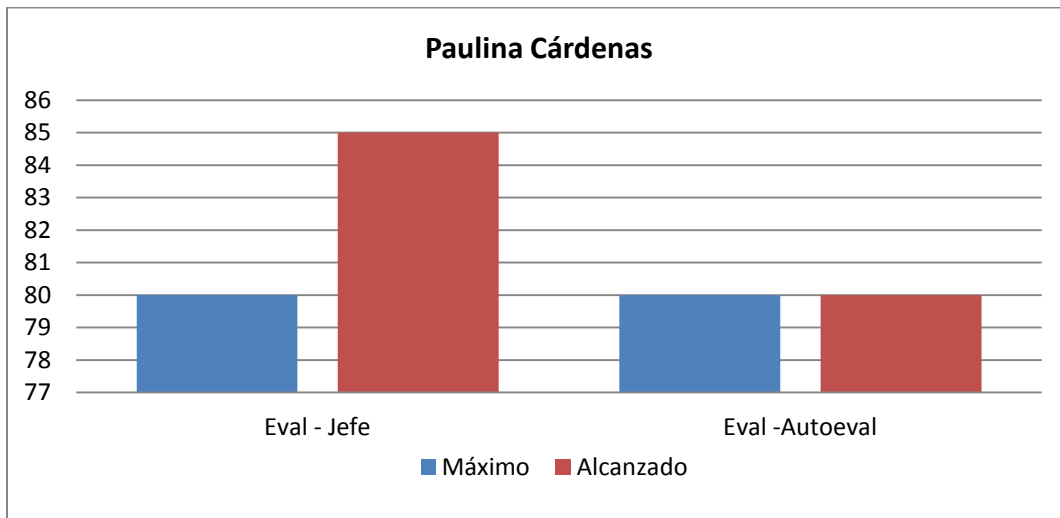


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango BUENO, razón por la cual se establece buscar programas de capacitación que permitan el aumento en el rendimiento.

### Ilustración # 34

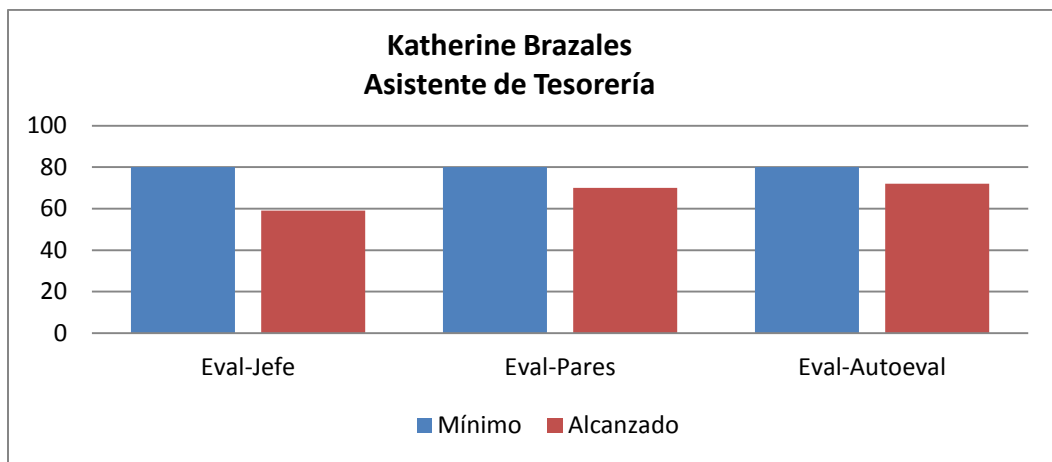


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

**Ilustración # 35**

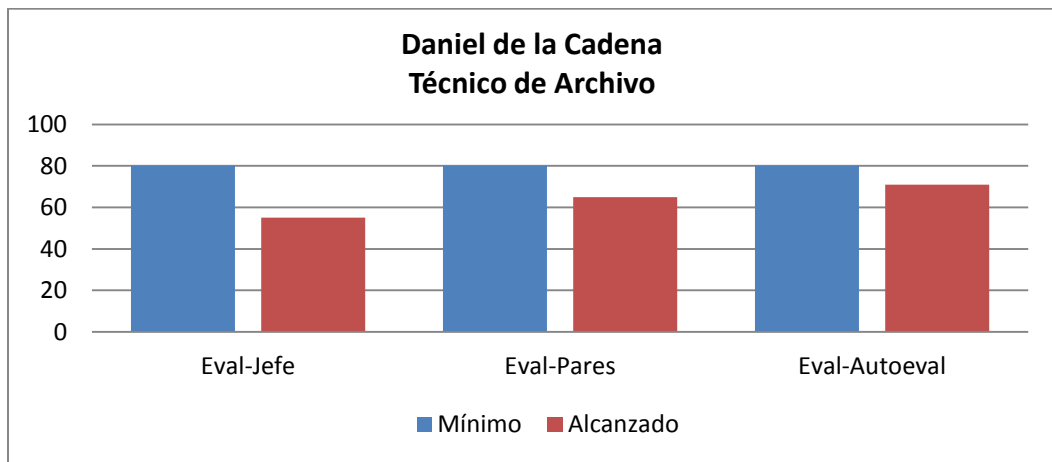


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento.

**Ilustración # 36**

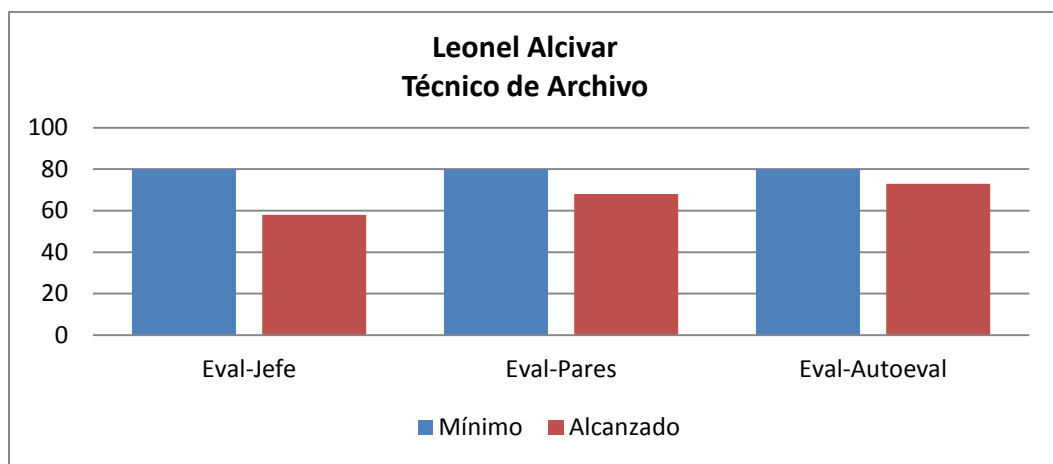


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

**Ilustración # 37**



**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

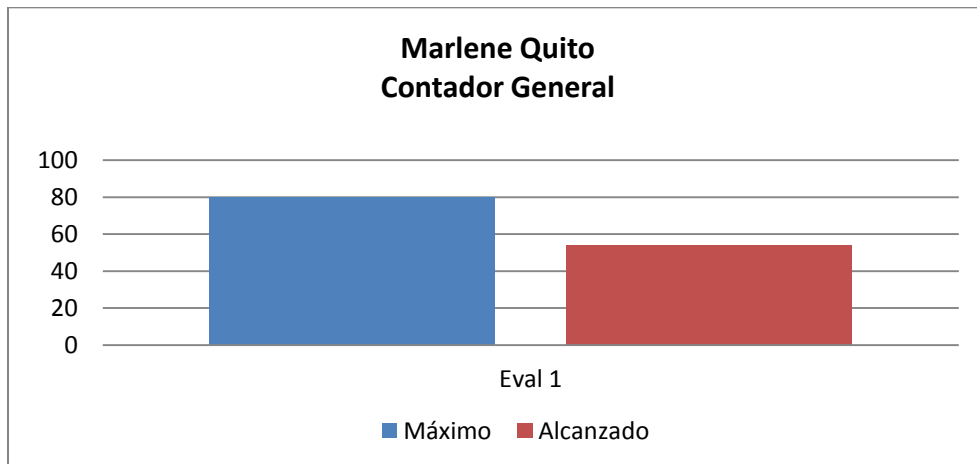
**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

### **3.7.4 Responsable unidad de contabilidad**

En esta unidad se encuentran laborando dos (2) servidores ubicados en los siguientes cargos:

- Contador General
- Asistente de Contabilidad

### Ilustración # 38

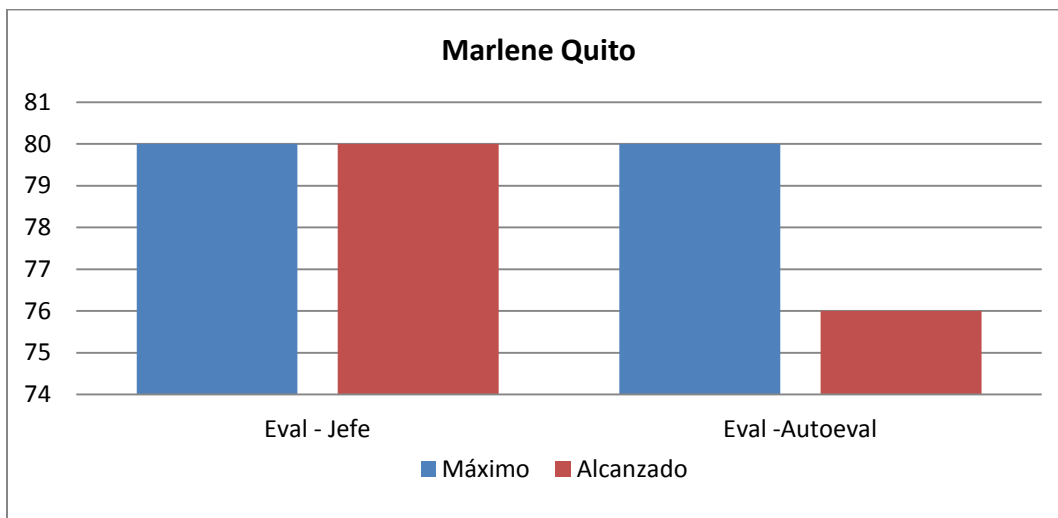


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento.

### Ilustración # 39

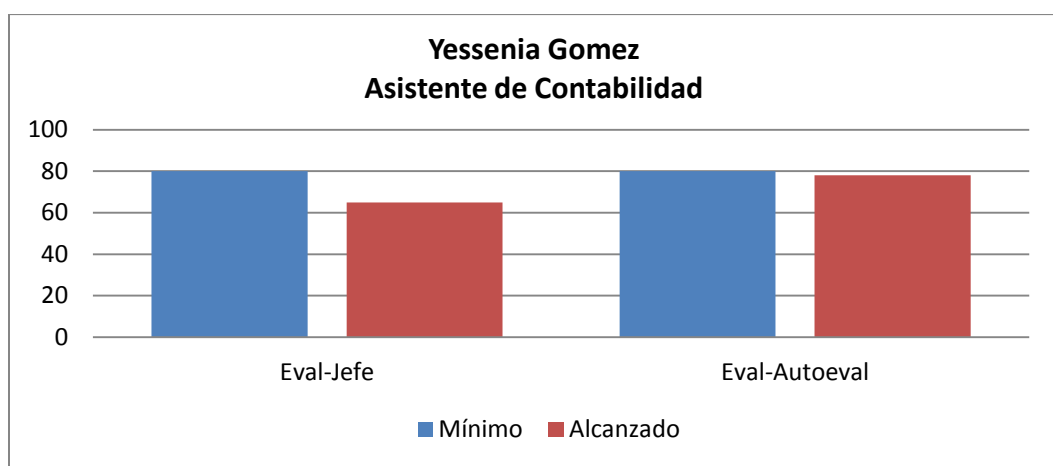


**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

**Ilustración # 40**



**Fuente:** Evaluación Desempeño en 360°

**Elaborado:** Pamela Jiménez

**Análisis:** Según la metodología de evaluación establecida, se observa que el servidor se encuentra en el rango MUY BUENO, razón por la cual se establece continuar con la motivación del servidor para apoyar su rendimiento

### 3.7.5. Conclusiones del Capítulo

- En la actualidad el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad evalúa al personal según lo indica la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, emitida según resolución N° SENRES-2008-038; en la cual se indica los parámetros con los cuales se debe proceder a la medición de los funcionarios públicos en sus puestos de trabajo, las Instituciones del Estado que deben regirse a esta evaluación, la periodicidad de la misma entre otras indicaciones para la implementación de la misma.

- La norma del Subsistema de Evaluación actual, maneja un único formulario para evaluar o medir el rendimiento y las competencias de los funcionarios, este formulario implica una evaluación de desempeño en 90°, lo cual significa que solamente el jefe inmediato de la unidad será el encargado de seleccionar los factores a medir, el valor o peso que le da a cada uno de los factores, así como también puede seleccionar las competencias medidas de manera diferente para cada funcionario, razón por la cual este tipo de evaluación en la actualidad no necesariamente es manejada de manera proporcionada o equilibrada para todos los funcionarios por igual.
- El diseño de evaluación de desempeño propuesto es un sistema que va a ser complementario o paralelo al ya establecido por norma en el sector público, esto con el objetivo de obtener más datos relacionados al rendimiento de los funcionarios, estos datos son complementarios, la importancia de obtener datos adicionales al tradicional permite que el servidor evaluado, así como el jefe inmediato de la unidad obtengan criterios relevantes e imparciales de cómo él se encuentra cumpliendo las metas y objetivos del puesto de trabajo.
- En el sistema propuesto actúan como evaluadores los pares o colegas del evaluado, la información recabada por el colega es fundamental, ya que el también tiene el conocimiento de las actividades, metas y objetivos del puesto, es una evaluación con incidentes muy buenos de retroalimentación y planteo de nuevas metas.
- Uno de los aspectos fundamentales de la evaluación 360° es el poder de autoevaluarse, es decir que el funcionario va a tener conciencia de las competencias que serán medidas en su puesto de trabajo, las mismas que a su vez de manera equitativa van a ser autoevaluadas para todos los funcionarios.
- Si bien es cierto que las jefaturas son puestos estratégicos y de confianza, es importante que también se procedan a evaluar a los funcionarios que se encuentran a cargo de una unidad, lo que permite la evaluación en 360° es que los funcionarios



que se encuentran ocupando puestos operativos en cada unidad, también tengan la oportunidad de evaluar el liderazgo, compromiso organizacional y el trabajo en equipo de aquellos funcionarios que se encuentran liderando un equipo, así como también los datos que se obtienen de esta evaluación permitirá que como jefes analicen sus fortalezas y debilidades en el puesto que ocupan en la Institución.

- En la evaluación de desempeño en 360°, a diferencia de la vigente, se obtienen datos de los diferentes actores de la evaluación, también se tienen varios responsables en el proceso, lo que permite que cada persona involucrada tome de manera formal la responsabilidad asignada; estos roles son fundamentales ya que permite que todos los funcionarios de la Institución, se sientan de alguna manera parte fundamental del proceso de retroalimentación en la evaluación.
- Los parámetros de medición de la evaluación en 360° son flexibles, es decir depende de la necesidad institucional o de la unidad, se puede aumentar o disminuir factores o competencias que se desee evaluar y darle el peso necesario para equilibrar su valor total dentro del proceso, esto en la evaluación de desempeño actual no es modificable, ya que se encuentran bajo parámetros establecidos en la Norma de Evaluación.
- Los formularios de evaluación del método 360° se dividen en cuatro (4) componentes principales, las competencias técnicas, conductuales, laborales y de liderazgo, estos factores engloban de manera técnica todos los aspectos que se deben analizar en una evaluación de desempeño y que van de la mano con el perfil del puesto.
- Adicional a cada uno de los formularios implementados se encuentran subfactores dentro de cada componente a evaluar, con la descripción o el detalle de lo que significa cada competencia, es decir se plantea de manera clara lo que se va a analizar en esa competencia, lo que permite al evaluador tener una guía clara de lo que el puesto necesita y de lo que debe evaluar en el mismo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.8. Conclusiones

- Con el diseño de la herramienta de evaluación de desempeño de 360° se concluyó que es una manera más eficaz para analizar el cumplimiento de las metas planteadas anualmente o aquellas que se van dando en el transcurso de la ejecución de las actividades de los funcionarios en cada uno de los puestos que estos ocupan en la institución. El análisis de las metas establecidas tanto para la unidad como las de los funcionarios van desde los diferentes puntos de vista de aquellas personas que participan en el desarrollo de las actividades y que llegan a ser la razón de ser de esa unidad y puesto de trabajo. Los resultados que se obtienen del análisis de estas metas no son solo aquellas que se las realiza en la actualidad, sino que esta herramienta permite el planteamiento de nuevas metas de ser requeridas para alcanzar los objetivos generales de la institución, cabe recalcar que esta evaluación va de la mano con la evaluación del sector público que se debe realizar por ley cada año.
- Para que la evaluación de desempeño tenga la aceptación requerida, así como para que sea entendida de manera inmediata entre el personal de la institución, el instructivo tiene claramente especificado el papel que debe cumplir cada uno de los servidores de la institución, el manejo de la herramienta de evaluación, indicaciones de uso general con las cuales el manejo de esta herramienta es más optima, adicionalmente este instructivo va dirigido al rol que representa cada funcionario, es decir la evaluación del jefe, pares, autoevaluación y clientes externos.
- La herramienta de evaluación de desempeño en 360°, tiene formularios que se encuentran diseñados para el uso fácil, claro y objetivo por parte de los funcionarios de la institución, estos formularios tienen establecidas aquellas competencias técnicas, conductuales, laborales y aquellas de liderazgo que evalúan al funcionario

en todos los aspectos básicos e importantes para el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo.

- La herramienta de evaluación de desempeño, está diseñada para sistemáticamente ubicar los puntajes valorados para cada competencia, adicionalmente la metodología establecida para la puntuación de cada una de las evaluaciones son manejadas por la Unidad de Talento Humano, razón por la cual los puntajes finales obtenidos por cada funcionario son de uso confidencial y serán revelados únicamente a los jefes y a los funcionarios de manera individual.
- La evaluación de desempeño como herramienta de medición al ser ejecutada desde varios aspectos y personas de la institución se convierte en una herramienta sumamente importante, por lo cuál es la base para determinar las diferentes acciones que debe seguir el jefe de la unidad y los servidores para encaminar al alcance de los objetivos, dichas acciones a seguir son la motivación de los servidores si se usa de manera eficiente la herramienta, ya que por medio del puntaje final vamos a saber si los servidores se encuentran entre su desempeño deficiente o excelente, las acciones a seguir van de la mano con los resultados obtenidos, dichas acciones van desde planes de carrera a la búsqueda de capacitaciones enfocadas a reforzar las competencias de los funcionarios para que estos se encuentren sobre la media en su rendimiento. La evaluación de desempeño busca fortalecer las competencias y conocimientos de los funcionarios y reducir el déficit de rendimiento de los mismos.

### **3.9. Recomendaciones**


- Establecer y mantener identificadas aquellas competencias que nos permitan evaluar a cada servidor de la institución y que a su vez estas competencias sean una herramienta de análisis del crecimiento que tiene una persona en un puesto de trabajo. Las competencias que se establecen deben ir de la mano con el cumplimiento de metas de unidad y las personales.

- Las herramientas de evaluación de desempeño deben ser diseñadas con formularios de fácil uso para todos los niveles de la institución, estos formularios deben ofrecer a los evaluados y evaluadores un espacio para sus comentarios, esto puede darnos una visión más amplia de lo que cada uno de ellos piensa del proceso.
- La evaluación de desempeño tiene establecido claramente la metodología de puntuación, con escalas cuantitativas y cualitativas para identificar claramente en que rango de desarrollo de las competencias se encuentra el funcionario, estas escalas de medición se deben estandarizar para las evaluaciones del jefe, pares, autoevaluación y cliente externo.
- Para una mayor aceptación de la evaluación de desempeño en 360°, se debe implementar un proceso de difusión dirigido a todos los niveles de la institución, debe manejar una terminología adecuada y de fácil entendimiento para todos, esta difusión debe explicar el objetivo y las ventajas que tiene este proceso.
- La unidad de talento humano en conjunto con las jefaturas de cada unidad se debe comprometer a guardar total reserva de los resultados obtenidos de cada uno de los evaluados para dar mayor credibilidad y aceptación al proceso.
- Las acciones a seguir deben ir en base a los resultados obtenidos y estar en total lineamiento con los objetivos planteados para cada unidad y sus funcionarios, las acciones a seguir deben generar motivación y crecimiento profesional. Para el planteamiento de las acciones a seguir se deben trabajar entre la Unidad de Talento Humano y las jefaturas, estas no deben ir en contra de los derechos adquiridos por ley de cada funcionario.
- Es recomendable realizar la evaluación de desempeño en 360° una vez al año, antes de volver a fijarse las metas según el POA de cada unidad y las institucionales para poder aprovechar todas las ventajas de la herramienta de evaluación.

## BIBLIOGRAFIA

- Zerili, A. (1978). Valoración de personal. Bilbao: Deustro.
- Byars, Ll. y RUE, Leslie W. (1996). Gestión de recursos humanos. España: Madrid.
- Chiavenato, I (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Reis, P (2007). Evaluación de desempeño. España: Madrid.
- Alles, M (2008). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Argentina.
- Alles, M (2010). Diccionario de comportamientos. Argentina.
- Alles, M (2010). Conciliar vida profesional y personal. Argentina: Buenos Aires
- Puchol, L (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. España: Valencia.
- Puchol, L (2010). Habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Guerra, I (2007). Evaluación y mejora continua. Florida
- Luecke, R (2007). Gestión de desempeño: evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores. España.
- McAdams, J (2013). Premiar el desempeño. Madrid
- McAdams, J (2013) Como recompensar eficazmente a un equipo de trabajo. Madrid
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, SENRES (2008).
- [www.produccion.gob.ec](http://www.produccion.gob.ec)
- [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec)
- [www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm](http://www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm)
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360>

# ANEXOS

		FORMULARIO EVALUACION-360°- 1	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - JEFATURAS (MANDOS MEDIOS)			
<b>DATOS EVALUADO:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>DATOS EVALUADOR:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:
Factor o Competencias Técnicas: 30%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Conocimiento	Ponderación
Análisis de Actividades del equipo	Tiene identificado claramente la función de los miembros de su equipo de trabajo		
Organización del Talento Humano	Establece metas claras y específicas para cada uno de sus subordinados		
Organización de la información	Mantiene la información clara, precisa de la información concerniente al desarrollo de toda la unidad		
Manejo de recursos financieros y materiales	Maneja herramientas que le permitan obtener información del usos de los recursos financieros y materiales para el desarrollo de las actividades del área		
Planificación y gestión	Tiene información detallada y planificada para el desempeño de sus funciones y la de su equipo de trabajo		
Total Valoración Factores Técnicos			0
Factor o Competencias Conductuales: 30%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Autocontrol	Tiene dominio de su proceder al momento de tomar decisiones, escucha y comprende claramente a su equipo		
Construcción de relaciones	Posee la habilidad para entablar buenas relaciones personales y laborales con cada miembro de su equipo		
Compromiso organizacional	Promueve entre sus subordinados la entrega y cumplimiento de las metas de su equipo para llegar a las propuestas por la institución		
Orientación al logro	Ayuda y alinea a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas de cada uno de ellos		
Trabajo en equipo	Genera un ambiente de trabajo sólido de cooperación y desarrollo en todos los integrantes de la unidad		
Total Valoración Factores Conductuales			0
Factor o Competencias Laborales: 20%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Conocimiento del trabajo	Tiene identificado claramente las actividades o funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo		
Calidad del trabajo	Presenta indicadores de manera eficiente y eficaz para el beneficio de toda la unidad		
Tiempo de ejecución del trabajo	Agiliza procesos, funciones y actividades para cumplir de manera inmediata con los requerimientos presentados a la unidad		
Total Valoración Factores Laborales			0
Factor o Competencia de Liderazgo: 20 %	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Mantiene el liderazgo del equipo	Posee la capacidad de generar la unión, crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo para el alcance de las metas		
Identificación de problemas	Desarrolla planes, programas de ejecución que permitan identificar a tiempo los problemas de la unidad y de su equipo de trabajo		
Motivación del equipo	Desarrolla planes de capacitación, integración, crecimiento profesional para su equipo de trabajo		
Total Valoración Factores de Liderazgo			0
Total Evaluación			
0			
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
EVALUADO :			
EVALUADOR:			
<b>ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>TOTAL PUNTAJE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>PUNTAJE CUANTITATIVO:</b>			
<b>INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>			
<b>ANÁLISIS DEL CASO:</b>			
FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO	
FECHA:		FECHA:	

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>FORMULARIO EVALUACION-360°-1</b>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - NIVEL OPERATIVO</b>			
<b>DATOS EVALUADO:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>DATOS EVALUADOR:</b>			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
<b>Período de Evaluación:</b>		<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>
<b>Factores o Competencias Técnicas: 30%</b>			
<b>Descripción del Factor o Competencia</b>	<b>Nivel de Conocimiento</b>	<b>Ponderación</b>	
Atención a clientes internos y externos	Tiene la habilidad de escuchar, analizar y resolver los requerimientos de los clientes internos y externos para dar pronta solución		
Manejo de recursos informáticos	Tiene dominio de herramientas informáticas que le permitan facilitar la ejecución de sus actividades diarias		
Planificación de ejecución de actividades	Mantiene identificadas las actividades relacionadas a su puesto de trabajo para su desempeño a tiempo		
Manejo de la comunicación interna	El trato hacia sus compañeros de trabajo es el adecuado ya sea de manera verbal o escrita		
Recopilación de la información	Organiza la información recibida para su uso de forma inmediata		
<b>Total Valoración Factores Técnicos</b>			<b>0</b>
<b>Factores o Competencias Conductuales: 30%</b>			
<b>Descripción del Factor o Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>	
Toma de decisiones	Tiene la capacidad de tomar decisiones que se presenten en su puesto de trabajo aún cuando no se encuentre el superior		
Capacidad de adaptación	Tiene un buen nivel de adaptabilidad a cambios relacionados con su puesto de trabajo, actividades o personas con las que se desempeña		
Manejo de conflictos	Mantiene control de sus aptitudes frente a circunstancias inesperadas, así como también a clientes internos y externos		
Cumplimiento de normas, procedimientos y requerimientos	Sigue a cabalidad todo lo establecido por la institución o por sus superiores en el desarrollo de sus actividades		
Manejo de relaciones interpersonales	Mantiene un buen nivel de confianza, compromiso, respeto hacia sus superiores y compañeros de trabajo		
<b>Total Valoración Factores Conductuales</b>			<b>0</b>
<b>Factor o Competencias Laborales: 20%</b>			
<b>Descripción del Factor o Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>	
Conocimiento de las actividades de su puesto de trabajo	Tiene establecido claramente procedimientos y tareas a seguir para el cumplimiento de sus funciones		
Calidad y cantidad del trabajo realizado	El trabajo presentado va acorde a las necesidades de la institución que permitan cumplir las metas del área		
Mejoramiento de procesos en su puesto de trabajo	Ayuda a generar nuevas ideas, procedimientos que permitan agilizar sus actividades diarias		
<b>Total Valoración Factores Laborales</b>			<b>0</b>
<b>Liderazgo: 20%</b>			
<b>Descripción del Factor o Competencia</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Ponderación</b>	
Integración con el equipo	Mantiene un nivel adecuado de unión, trabajo en equipo y colaboración con sus compañeros de trabajo		
Difusión de conocimientos	Tiene la habilidad o destreza de impartir los conocimientos adquiridos para el crecimiento de toda el área		
Iniciativa	Genera o emprende nuevos procedimientos para mejorar los resultados en su puesto de trabajo		
<b>Total Valoración Factores de Liderazgo</b>			<b>0</b>
<b>Total Evaluación</b>			<b>0</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<b>EVALUADO:</b>			
<b>EVALUADOR:</b>			
<b>ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>TOTAL PUNTAJE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>PUNTAJE CUANTITATIVO</b>			
<b>INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN:</b>			
<b>ANÁLISIS DEL CASO:</b>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>FIRMA DEL EVALUADOR</p> <p>.....</p> <p>FECHA:</p> </div> <div style="width: 10%; text-align: center;"> <p>72</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>FIRMA RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO</p> <p>.....</p> <p>FECHA:</p> </div> </div>			

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - AUTOEVALUACIÓN**

<b>DATOS EVALUADO:</b>	
Nombres y Apellidos:	
Cargo:	
<b>DATOS EVALUADOR:</b>	
Nombres y Apellidos:	
Cargo:	
Período de Evaluación:	Desde: _____ Hasta: _____

Factor o Competencias Técnicas: 30%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Conocimiento	Ponderación
Comprensión oral	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le dan para la realización de sus actividades diarias		
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos con cierta complejidad, la misma que va a ser utilizada para la ejecución de sus actividades		
Identificación de problemas	Analiza, identifica problemas que se presenten en su puesto de trabajo y posteriormente promueve procesos de mejora		
Organización de la información	Mantiene la información a su cargo de forma ordenada para facilitar la ejecución de sus actividades		
Manejo de recursos tecnológicos, materiales y financieros	Utiliza de manera eficiente materiales y equipos bajo su responsabilidad		
<b>Total Valoración Factores Técnicos</b>			<b>0</b>

Factor o Competencias Conductuales: 30%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Aprendizaje continuo	Mantiene actualizados sus conocimientos o información para los procesos de su puesto de trabajo		
Relaciones humanas	Posee la capacidad de interactuar con todos los servidores de la institución para el cumplimiento de las metas de su puesto de trabajo y las propias		
Autocontrol	Tiene dominio de su proceder al momento de tomar decisiones, escucha y comprende claramente a su equipo		
Trabajo en equipo	Genera un ambiente de trabajo sólido de cooperación y desarrollo en todos los integrantes de la unidad		
Flexibilidad	Modifica su procedimiento y acciones para adaptarse a un equipo de trabajo y a los cambios institucionales		
<b>Total Valoración Factores Conductuales</b>			<b>0</b>

Factor o Competencias Laborales: 20%	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Conocimiento de la organización	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución para la resolución de problemas		
Orientación al servicio	Demuestra interés en analizar los requerimientos de los clientes internos o externos, da solución a los mismos		
Orientación a los resultados	Realiza los procedimientos y acciones que sean necesarios para el cumplimiento de las metas de la unidad y de la organización.		
<b>Total Valoración Factores Laborales</b>			<b>0</b>

Liderazgo: 20 %	Descripción del Factor o Competencia	Nivel de Dominio	Ponderación
Motivación	Mantiene su motivación frente a las actividades de su puesto de trabajo para el alcance de sus metas personales		
Iniciativa	Genera ideas, planes de acción, procedimientos que permitan el desarrollo de sus actividades de manera más eficiente		
Proactividad	Desarrolla sus propios procedimientos, para adelantarse a posibles problemas que se presenten en el desarrollo de las actividades		
<b>Total Valoración Factores de Liderazgo</b>			<b>0</b>

**Total Evaluación**      **0**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°**

OBSERVACIONES:  
EVALUADOR: \_\_\_\_\_

ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
TOTAL PUNTAJE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PUNTAJE CUANTITATIVO : \_\_\_\_\_  
INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN : \_\_\_\_\_  
ANÁLISIS DEL CASO: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO

FECHA:

FECHA:





**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - CLIENTE EXTERNO**

**DATOS EVALUADOR:**

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Fecha:

**Instrucciones: Por favor en el recuadro de Calificación colocar según su criterio la valoración de cada factor según lo siguiente:**

**Muy Frecuente (5) ; Medianamente Frecuente (4) ; Raramente Frecuente (3) ; Poco Frecuente (2) ; Nada Frecuente (1)**

Factores Técnicos: 100%	Calificación
¿El trato recibido por parte del servidor al momento de su ingreso fue el adecuado?	
¿ El servidor busco las herramientas y procedimientos que sean necesarios para dar solución al requerimiento?	
¿El personal que lo atendió tiene los conocimientos necesarios para satisfacer su necesidad?	
¿ Fue atendida a totalidad su requerimiento por el servidor de la Institución?	
¿ El tiempo en que fue solucionado su problema, cree usted que fue el adecuado?	
<b>Total Evaluación :</b>	

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°**

**OBSERVACIONES:**

**EVALUADO :** .....

**EVALUADOR:** .....

**ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
TOTAL PUNTAJE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**PUNTAJE CUANTITATIVO :**

**INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN :**


**ANÁLISIS DEL CASO:**


**FIRMA DEL EVALUADOR**


**FIRMA RESPONSABLE DE TALENTO**

**FECHA:**


**FECHA:**

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° MANDOS MEDIOS, OPERATIVOS, AUTOEVALUACIÓN</b>	
FACTORES GENERALES A EVALUAR	PESO POR FACTOR	NIVEL DE EVALUACION DEL FACTOR	PONDERACIÓN
Factores Técnicas	30%	Muy Frecuente	5
Factores Conductuales	30%	Medianamente Frecuente	4
Factores Laborales	20%	Raramente Frecuente	3
Liderazgo	20%	Poco Frecuente	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	Nada Frecuente	1
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>
<b>PUNTAJE OPTIMO TOTAL</b>			<b>80 / 80</b>


 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° CLIENTE EXTERNO</b>	
FACTORES GENERALES A EVALUAR	PESO POR FACTOR	NIVEL DE EVALUACION DEL FACTOR	PONDERACIÓN
5 Preguntas realizadas al cliente externo de la Institución	100%	Muy Frecuente	5
		Medianamente Frecuente	4
		Raramente Frecuente	3
		Poco Frecuente	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	Nada Frecuente	1
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>
<b>PROMEDIO OPTIMO TOTAL</b>			<b>25 / 25</b>

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>ESCALAS DE MEDICIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°</b>	
ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA		
71 - 80	EXCELENTE		
61 - 70	MUY BUENO		
51 - 60	BUENO		
41 - 50	REGULAR		
0 - 40	DEFICIENTE		

**NOTA:** Del valor total obtenido se procederá a sacar el puntaje final de la evaluación ( sobre 80 Puntos) de cada servidor y así realizar el análisis del evaluado frente al puesto de trabajo

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad		<b>ESCALAS DE MEDICIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360° - CLIENTE EXTERNO</b>	
ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA		
19 - 25	EXCELENTE		
10 - 18	BUENO		
0 - 9	MALO		

**NOTA:** Del valor total obtenido se procederá a sacar el puntaje final de la evaluación ( sobre 25 Puntos) de cada servidor y así realizar el análisis del evaluado frente al puesto de trabajo

	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ENCUESTA PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN 360°</b>		
<p>La presente encuesta tiene por objetivo saber si los funcionarios del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad tienen conocimiento de la existencia de la Evaluación de Desempeño en 360° y si están de acuerdo en este tipo de evaluación.</p>			
<p>La encuesta es anónima por lo que no tendrá influencia alguna en su puesto de trabajo.</p>			
<b>Instrucciones:</b>	Leer de manera detenida la pregunta		
	Poner una X en la respuesta a la pregunta		
	Entregar a la Unidad de Talento Humano		
<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Esta de acuerdo con el tipo de Evaluación de Desempeño que se realiza en el sector público?		
2	¿Sabe usted que tipo de competencias se mide en la evaluación de desempeño de la institución?		
3	¿Esta usted de acuerdo en que la evaluación de desempeño de la institución sea realizada solamente por sus superiores?		
4	¿Cree usted que la actual evaluación de desempeño logra medir todas las competencias para su puesto de trabajo?		
5	¿Conoce usted la Evaluación de Desempeño en 360°?		
6	¿Estaría usted de acuerdo en participar en la evaluación de desempeño de sus compañeros de trabajo?		
7	¿Estaría usted de acuerdo en participar en la evaluación de desempeño de su jefe inmediato?		
8	¿Cree usted que mediante la evaluación de desempeño se puede generar herramientas adecuadas para capacitación y planes de carrera?		
9	¿Considera usted importante su participación en su propia evaluación de desempeño?		
10	¿Estaría usted de acuerdo en implementar una evaluación de desempeño en donde todos puedan participar de manera objetiva?		