

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Proyecto de Mejoramiento de la Gestión del Sistema de Evaluación del desempeño “MDT-EVAL” en el Hospital General de Latacunga 2019**

**Freddy Alexander Suárez Chérrez**

**Ramiro Echeverría MD.**

**Tutor de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia en Salud

Quito, 6 de mayo del 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ****COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Proyecto de Mejoramiento de la Gestión del Sistema de Evaluación del desempeño "MDT-EVAL" en el Hospital General de Latacunga 2019

**Freddy Alexander Suárez Chérrez**

Firmas

Ramiro Echeverría, MD.

Director del Trabajo de Titulación

---

Ramiro Echeverría, MD.

Director Especialización Gerencia de Salud

---

Jaime Ocampo, Ph.D.

Decano de la Escuela de Salud Pública

---

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

---

Quito, 6 de mayo del 2019

**© Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre: Freddy Alexander Suarez Chérrez

Código de estudiante: 00204234

C. I.: 0502472699

Lugar, Fecha Quito, 6 de mayo de 2019

## DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios Padre creador

A mis queridos padres Ramon Suárez y Eulalia Chérrez imposible no nombrarlos en este párrafo quienes con su amor, paciencia y consejos me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi querida esposa Sulay Ordoñez y nuestro amado hijo Stefanito Suárez quienes con su paciencia eterna me permitieron acudir a mis estudios.

A todos mis amigos que confiaron en mí y a mis maestros de esta prestigiosa Universidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi eterna gratitud a Dios, que llena de bendiciones siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Un agradecimiento especial a mis padres mi esposa e hijos quienes con su apoyo moral económico y psicológico permiten que hoy me encuentre culminando una etapa más en mi vida.

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y personal del Hospital General Latacunga , por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proyecto dentro de la Institución

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad San Francisco de Quito, a la Escuela de Postgrados, a mis profesores; porque la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por la paciencia, dedicación, apoyo incondicional.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Ramiro Echeverría, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo

## RESUMEN

Desde tiempos atrás la evaluación del desempeño ha sido un pilar fundamental en el éxito de las empresas a nivel mundial.

Se lo realiza con el fin de obtener mejores resultados en todos los ámbitos como son identificación de errores encontrados, incentivos, promover asensos o tomar medidas correctivas necesarias para mejorar algún proceso.

En nuestro país la evaluación del desempeño se hace por varios años, se encuentra normado por un acuerdo ministerial que se detalla en el marco teórico, los objetivos de esta actividad en general son cumplir con los principios de la evaluación del desempeño. Mas esta herramienta tiene errores que van desde su diseño, aplicabilidad y control, la falta de conocimiento por el personal de salud es un factor que contribuye de manera significativa a los errores, así como verlo netamente como un papel burocrático mas no como oportunidades de mejora en trabajo hacen de ésta, la evaluación del desempeño solo una actividad más que cumplir como lo manifiestan varias personas de la institución de salud donde se desarrollará esta propuesta de Evaluación del desempeño "MDT-EVAL" en el Hospital General de Latacunga perteneciente al Ministerio de Salud Pública.

El presente proyecto está encaminado a proporcionar actividades de mejoramiento de la normativa, a sociabilizar, realizar un proceso de mejoramiento de la calidad, y mucho mejor con el énfasis en promover el conocimiento, aumentar la satisfacción laboral relacionado con la aplicación del sistema de evaluación y con ello contribuir a mejorar la calidad de la atención a los usuarios de esta unidad de salud.

## **ABSTRACT**

For some time now, performance evaluation has been a fundamental pillar in the success of companies worldwide.

It is done in order to obtain better results in all areas such as identification of errors found, incentives, promotion of assess or taking corrective measures to improve any process.

In our country performance evaluation is done for several years, is regulated by a ministerial agreement that is detailed in the theoretical framework, the objectives of this activity in general are to comply with the principles of performance evaluation. But this tool has errors that go from its design, applicability and control, the lack of knowledge by health personnel is a factor that contributes significantly to errors, as well as seeing it clearly as a bureaucratic role but not as opportunities for improvement in work they make of this, the evaluation of the performance only one more activity to fulfill as they show several people of the health institution where this proposal of Performance Evaluation "MDT-EVAL" will be developed in the General Hospital of Latacunga belonging to the Ministry of Health. Public health.

This project is aimed at providing activities to improve the regulations, to socialize, to carry out a quality improvement process, and much better with the emphasis on promoting knowledge, increasing job satisfaction related to the application of the evaluation system and with this, we will contribute to improving the quality of care for the users of this health unit.

# INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>1.1 Antecedentes del problema</b> .....	12
<b>1.2 Descripción y análisis del problema</b> .....	21
<b>Causas y efectos del problema (árbol del problema)</b> .....	28
<b>ÁRBOL DE OBJETIVOS</b> .....	29
<b>1.3 Análisis de alternativas de solución</b> .....	30
<b>1.4 Análisis de factibilidad y viabilidad</b> .....	31
<b>2. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	32
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	32
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	32
<b>3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO</b> .....	33
<b>4.- ESTRATEGIAS GENERALES</b> .....	37
<b>4.1 Personal evaluador y evaluado con conocimiento del sistema de evaluación del desempeño</b> .....	38
<b>4.2 Personal evaluador reconoce la importancia del sistema y su utilidad</b> .....	39
<b>4.3 Proceso de evaluación con indicadores basados más en datos estadísticos que en apreciaciones subjetivas</b> .....	39
<b>4.4 El cronograma se cumple y se difunden los resultados</b> .....	40
<b>5.1. Plan de Actividades</b> .....	41
<b>5.2 Cronograma (6 meses)</b> .....	42
<b>6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO</b> .....	43
<b>7.- MONITOREO Y EVALUACIÓN</b> .....	44
<b>7.1 Monitoreo</b> .....	44
<b>8.- PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO</b> .....	46
<b>8.1. Presupuesto</b> .....	46
<b>8.2 Financiamiento</b> .....	47
<b>9. BIBLIOGRAFIA</b> .....	48
<b>10. ANEXOS</b> .....	49

## INTRODUCCIÓN

La función de la evaluación del desempeño ha sido por mucho tiempo, saber si el personal cumple con su función sea esta una empresa pública o privada, saber si cumplían con sus horarios de trabajo, si las funciones entregadas eran llevadas a cabo por el trabajador de la mejor manera, estos objetivos propuestos con el tiempo se han mantenido y aún siguen vigentes de alguna u otra manera, aunque las prioridades han cambiado para las diferentes empresas.

Estas prioridades mencionadas se tratan más que todo de un cambio empresarial, que desde las creaciones de organizaciones que velan por el bienestar del trabajador, han apoyado porque estas evaluaciones no solo se queden en cumplimiento de objetivos o sean sometidos a reglas definidas preestablecidas desde el director de alguna institución.

En los últimos años este sistema viene promoviendo lo que es las creaciones de climas más abiertos participativos por parte del evaluador y evaluado, pero sobre todo los nuevos modelos de evaluación del desempeño se centran en el elemento humano, tomando muy en cuenta el bienestar del mismo.

El departamento u área encargada de evaluar al personal dentro de una institución está a cargo del departamento de Talento Humano, quienes son los encargados de difundir, sociabilizar, planificar, designar y controlar el proceso evaluación del desempeño.

Un sistema de evaluación del desempeño es una gestión, que permite saber cómo una persona se desenvuelve y se desempeña en un periodo de tiempo, esto se lleva a cabo cumpliendo varios factores preestablecidos, con un sistema de evaluación no solo se evalúa al personal sino también permite evaluar a varias personas o áreas específicas que cumplan características en común. Con eso se lograría una visión general de cierto servicio en este caso de salud, y también de una persona en específico.

Ahora bien, un proceso de evaluación no debe ser considerado como una herramienta periódica para juzgar a una persona o también como medio para llegar a sancionar al personal, o a su vez para premiar el actuar de la persona, al contrario debe ser visto como un método para identificar problemas, para mejorar las relaciones personales y buscar cada vez la mejora continua de una empresa.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.

Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda empresa moderna. Al evaluar el desempeño la institución se obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo planteado, deben emprenderse correcciones; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Poseer un sistema ya establecido como rige en nuestro país, la evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos.

En nuestro país la evaluación del desempeño se realiza desde el año 2006 aproximadamente y la última actualización de la norma relacionado con los parámetros deberes y funciones, así como designación y su aplicación del MDT\_EVAL, data del año 2018 mediante acuerdo ministerial.

Cada institución pública del Ecuador está obligada a realizar la evaluación del desempeño y notificar la misma al Ministerio del Trabajo en fechas establecidas y registrada en la normativa ya mencionada en párrafos anteriores.

El incumplimiento de la realización y de las fechas previstas es sancionado por la autoridad competente.

Ahora bien, después de analizar los principios básicos y los objetivos de esta herramienta, en nuestro país no solo en nuestra institución se observan fallas al

momento de la aplicación, se observa de manera frecuente una falta de importancia hacia al MDT\_EVAL, esto porque con el paso de los años se ha venido forjando una reputación de que el sistema de evaluación en si es deficiente o no cumple con los objetivos por el que feo creado y normado en este país.

Todo esto ahonda en un problema muy impórtate en que esta herramienta del sistema de evaluación sirve como amedrentamiento por parte del jefe del servicio.

La evaluación no debería ser causa de temor por parte del personal de trabajado sometido a la evaluación, al contrario, debería ser un instrumento de identificación de problemas de una manera personalizada y también a nivel social.

En fin, la evaluación del desempeño del personal es una herramienta útil, que debe ser mayormente difundida y controlada, que permitirá crecimiento de una empresa.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes del problema.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de manera individual.

Se la realiza de manera periódica bajo una normativa preestablecida, por medio de la evaluación del desempeño se identifican problemas, falencias, oportunidades de mejora, es un proceso sistémico, preestablecido y estandarizado para todos y cada uno de los evaluadores, De manera que los resultados no estén influenciados por medio de prejuicios o percepciones personales en teoría.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores con el fin que continúen trabajando en la empresa o a su vez como motivo de despido si se siguen las normas correspondientes. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación del desempeño consta de indicadores estratégicos y de gestión como son el cumplimiento de objetivos y logro de procesos

La evaluación del desempeño fue creada con el fin de mejoras en el mismo y como políticas de sanción y compensación.

El motivo de realizar un control acerca del subsistema de evaluación del desempeño son las múltiples inconformidades que se presentan alrededor de la manera en cómo se realiza, la falta de conocimiento por parte del personal de los objetivos y por qué se realiza, todo esto sumado a que el MDT EVAL se ha satanizado como un instrumento de amenaza para utilizarlo como causa de despido o como causa de realización de un sumario administrado.

También se ha observado que en varios servicios se presenta la inconformidad con el resultado de la evaluación indicando que las calificaciones se las realizan a “dedo”

## LEGISLACIÓN

Ley orgánica del servicio público, LOSEP.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley. (Ley Organica del Servidor Público, 2010)

Norma Técnica de Evaluación del Desempeño – Ministerio del Trabajo. Acuerdo ministerial MDT 2018

En la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño (MDT, 2018), se menciona lo siguiente:

Artículo 1 : Del Objeto: esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas metodológicas, instructivo de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del estado sujetas a la ley orgánica del servicio público LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2019)

## **De los órganos responsables de la administración del subsistema de la evaluación del desempeño.**

En el documento de la norma técnica del desempeño, detalla las acciones que cada actor debe realizar en su aplicación, desde el director, Talento Humano y las diferentes personas, denotan de manera importante cuales son las indicaciones a seguir durante su aplicabilidad, denoto en este apartado la importancia que creo fundamental del departamento de talento humano, que son los encargados de elaborar, informar, difundir y administrar los resultados.

### **Artículo 6 de la Unidad de Administración de talento Humano UATH**

- Elaborar el plan anual de la evaluación del desempeño y cronograma de actividades
- Informa a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de indicadores de gestión operativa
- Asesorar a los responsables de las unidades o de procesos internos sobre la metodología de la aplicación de la evaluación
- ejecutar y coordinar el proceso de evaluación
- Notificar a los servidores públicos los resultados
- Ejecutar y coordinar el tribunal de reconciliación o recalificación
- Ejecutar las acciones correspondientes sobre los resultados de la evaluación (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2019)

Este acuerdo es un detalle de cómo se debe aplicar la herramienta MDT-EVAL, de una normativa que nos detalla los actores implicados en la evaluación del desempeño, se puede decir que es una guía, en donde detallan el fin del MDT-EVAL es mejoramiento continuo de la Calidad.

En este documento también nos indican los parámetros a seguir tanto para el personal evacuador como adecuado, nos indica todo lo posibles escenarios que se pueda presentar en la realización y resultados de la evaluación del desempeño

También nos detalla el trabajo conjunto que se debe tener para la realización del EVAL al sin errores.

En este acuerdo ministerial se decide expedir la “NORMA TECNICA DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO” (Trabajo, 2019)

Nos aclara que todas las etapas del proceso de evaluación deberán ejecutarse de acuerdo a los lineamientos técnicos y metodológicos expedidos en esta normativa.

También nos indica las funciones que debe llevar acabo cada actor involucrado en la elaboración del Evaluación del desempeño.

Detalla esta norma que la persona que debe realizar la evolución es el jefe inmediato superior que el mismo de entregar previamente una asignación de responsabilidades las mismas que pueden realizarse un cambio según creyere conveniente el inmediato superior.

Las etapas del proceso de la evaluación del desempeño constan de:

- Establecimiento de factores de evaluación del desempeño
- Ejecución del proceso de evolución del desempeño
- Notificación de resultados, recalificación y/o reconsideración
- Informe de resultados

Niveles de escala de resultados:

Excelente Mayor 95%

Muy bueno 90% a 94.9%

Satisfactorio 80% 89.9 %

Regular del 70% al 79.9%

Insuficiente menor al 69.9%

## MARCO INSTITUCIONAL

Durante la presidencia del Dr. Gabriel García Moreno el 8 de Octubre de 1863 se funda el Hospital de la Caridad donado por las Hermanas Ana y Mercedes Páez.

En el año 1946 inicia la construcción del nuevo edificio bajo asesoría técnica del Servicio Cooperativo Interamericano y toma el nombre de Hospital General de Latacunga.

Desde el 14 de abril de 1973 hasta la actualidad la Institución depende del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (Latacunga, 2018)

El Hospital General Latacunga consta de 213 camas disponibles distribuidas de la siguiente manera:

Servicio	Número de camas
Gineco- Obstetricia	59
Medicina Interna	35
Neonatología	6
Pediatría	27
Cirugía General	59
Traumatología y Ortopedia	27
Total	213

Es un Hospital de segundo nivel el más impórtate de la provincia de Cotopaxi, recibe referencias de todo el territorio de la provincia mencionada.

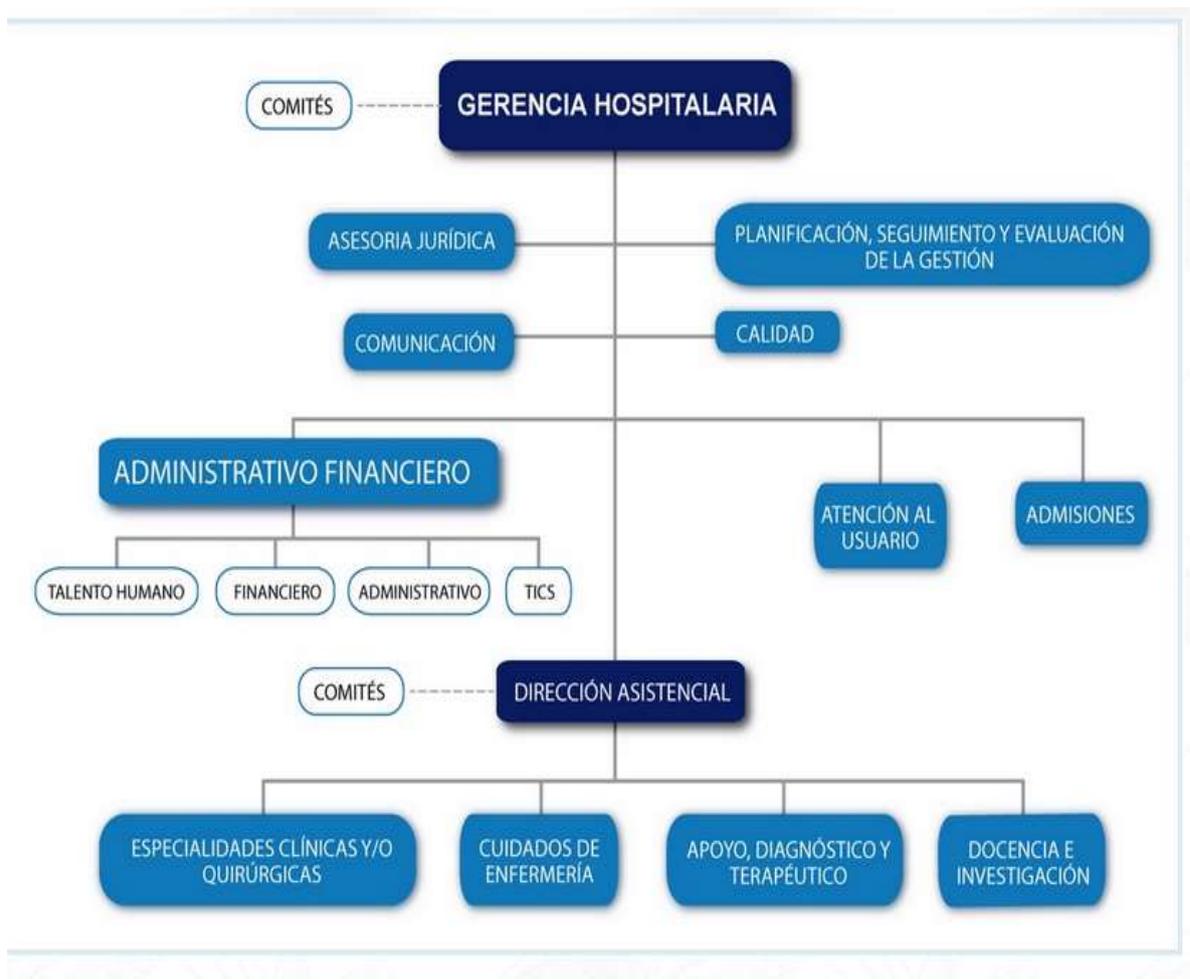
Además de los servicios y de las camas mencionadas brinda consulta externa en horario de ocho horas, y se mantiene activo durante las 24 horas del día durante todo el año.

El Hospital General de Latacunga fue repotenciado con nuevas instalaciones en el año 2018 donde se amplió la cartera de servicios, sus instalaciones fueron adecuadas y se adquirió nueva tecnología para brindar una atención de calidad a los pacientes.

La Casa de salud brinda servicios a nivel de especialidades clínicas, clínico quirúrgicas, servicio de imagenología, emergencia y consulta externa, la atención brindada se mantiene por las 24 horas del día.

Servicio	Horario de consulta externa	Emergencia
Gineco-Obstetricia	8 Horas	24 Horas
Urología	8 Horas	24 Horas
Dermatología	8 Horas	24 Horas
Neumología	8 Horas	24 Horas
Cardiología	8 Horas	24 Horas
Endocrinología	8 Horas	24 Horas
Medicina interna	8 Horas	24 Horas
Geriatría	8 Horas	24 Horas
Traumatología	8 Horas	24 Horas
Cirugía general	8 Horas	24 Horas
Cirugía vascular	8 Horas	24 Horas
Imagenología	8 Horas	24 Horas
Oftalmología	8 Horas	24 Horas
Odontología	8 Horas	24 Horas
Neonatología	8 Horas	24 Horas
Pediatría	8 Horas	24 Horas
Gastroenterología	8 Horas	24 Horas
Psicología	8 Horas	24 Horas
Psiquiatría	8 Horas	24 Horas
Cirugía Pediátrica	8 Horas	24 Horas
Cirugía Oncológica	8 Horas	24 Horas
Neurocirugía	8 Horas	24 Horas
Laboratorio clínico	8 Horas	24 Horas
Medicina Transfusional	8 Horas	24 Horas
nutrición y Dietética	8 Horas	24 Horas
Atención al Usuario	8 Horas	24 Horas

## Organigrama Estructural del Hospital General Latacunga



En el Hospital General de Latacunga existen prestaciones de servicio por especialidad, se designa a un líder de cada servicio que es el encargado de evaluar a todo el personal médico y de salud que laboran en la sala mencionada, dentro del personal existen subgrupos que comparten características y condiciones laborales como lo es:

### Personal de enfermería

- Auxiliares de enfermería
- Médicos residentes
- Médicos especialistas
- Camilleros

La evaluación es planificada con anticipación y se plantean objetivos juntamente con el evaluador y el evaluado, se plantean metas en función de las estadísticas

del año anterior, el evaluador es el encargado además de entregar los resultados a la unidad de Talento Humano, quienes son los encargados de documentar los resultados, el documento se debe firmar como constancia. Además, la persona encargada evalúa de manera objetiva y subjetiva pues es la encargada de observar a su personal y colocar la calificación que cree conveniente.

### **Beneficiarios del Proyecto**

Los beneficiarios directos serán todo el personal del Hospital sujeto a esta normativa, tanto evaluador como evaluado, pues se pretende con el proyecto regirse a la normativa y no realizarse la evaluación del desempeño de manera improvisada o con prejuicios por parte del líder.

En el caso del personal evaluado el mayor beneficio es que el personal estará con un conocimiento adecuado de la normativa, y la satisfacción laboral se espera mejorar en cada uno de los servicios, que es un punto muy importante para mantener la calidad de atención en el Hospital

En el caso del personal evaluador, el beneficio es poder aplicar una evaluación a su personal de una manera correcta apegado a los parámetros establecidos en la normativa y con eso evitar errores de aplicación.

### **Análisis de los actores involucrados**

<b>Grupo (Actores)</b>	<b>Intereses</b>	<b>Poder de influencia</b>	<b>Balance</b>
1.Ministerio de Salud	+	5	5
2.Autoridades del Hospital	+	5	5
3.Trabajadores de Salud	+	5	5
4.Poblacion en General	+	3	5
5.Personal Administrativo	+	5	5
Total			+25

## Justificación

Es menester realizar un control minucioso y adecuado de cada una de las fases que implica la implementación y realización del subsistema de Evaluación del Desempeño.

Las anomalías que se presentan son modificables, corregibles si se decide poner más énfasis en el cumplimiento de la normativa y de un excelente entendimiento del aplicativo.

Este proyecto nace de la necesidad de seguir los estándares preestablecidos que se observan han sido vulnerados inclinándose la balanza del fallo por parte del evaluador, sumado todo esto a la falta de conocimiento por parte del evaluado de sus derechos y obligaciones.

A todo esto, se suma que el MDT EVAL ha sido utilizado como herramienta de amenaza de despido, de intimidación de que un resultado bajo “dañaría la hoja de vida” de la persona evaluada, también le hace creer al empleado que no pueden tener un resultado excelente, o que el individuo en mención no puede tener una calificación más alta que el jefe de servicio.

Esto nos lleva a pensar que la problemática con el MDT EVAL, es que se modifican los resultados y no reflejan la nota real que debería tener una persona, es importante en esta problemática que tanto el evaluador y evaluado conozcan muy bien toda la normativa relacionada con el MTEVAL.

Esta norma técnica actualmente motiva a una evaluación vertical, autoritaria, las condiciones laborales o métodos utilizados por el jefe para motivar o no a su empleado no son evaluados en el instrumento.

Gran porcentaje de la calificación depende del jefe de su percepción, lo cual le da mayor capacidad de imponerse ante alguna situación, esto conlleva a la realización del empleado a “ganarse la voluntad” del jefe para que sea bien calificado y no sea objeto de sanción.

## 1.2 Descripción y análisis del problema

### Descripción general

El recurso humano es el pilar más importante en el éxito de toda empresa o institución sea esta pública o privada, por ello es necesario conocer todos los aspectos o condiciones que puedan ayudarnos a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades de cada uno de los trabajadores.

La evaluación del desempeño constituye un instrumento importante por medio del cual nos permite acercarnos a una estimación del rendimiento de cada uno de los trabajadores que laboran, le permite al empleado tener una retroalimentación del cumplimiento de sus actividades, conocer sus pro y sus contras en el área que desempeña su trabajo, a su vez el empleador podrá tomar las medidas necesarias de acuerdo a los resultados obtenidos, por ejemplo medidas correctivas o de incentivos, dependiendo el caso. (Henríquez, 2012)

La evaluación debe tener un grado de confiabilidad efectividad, y debe estar orientado a los elementos con el desempeño del empleado.

El instrumento aplicado no debe ser utilizado como herramienta de castigo o amenaza al contrario debe significar un proceso necesario para mejorar el desempeño de cada trabajador y así obtener un mejor resultado.

El ambiente en el que se realiza la evaluación debe ser el adecuado y debe tener una previa planificación, para que se prepare con anterioridad tanto el empleado y empleador. (Villa, 2002)

Los objetivos de la Evaluación de Desempeño, los pasos, sus beneficios, métodos y costos son algunos de los factores que deben tomarse en cuenta para el desarrollo óptimo en el proceso de Evaluación

La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia y las

cualidades de una persona. Dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

En nuestro medio en el sector público se aplica el SISTEMA DE EVALUACION de la gestión del desempeño con su respectiva normativa de aplicabilidad y control.

Para evaluar “alguna condición” en este caso un puesto de trabajo se requiere que sea mínimamente riguroso para no estar a merced del evaluador

Hablamos de evaluación al proceso de revisión realizado por el trabajador en un periodo de tiempo, al empleado público de las instituciones ecuatorianas se la realiza una vez año planificado con anterioridad y también se realiza la evaluación previa al personal nuevo que se incorpora en funciones se llama la evaluación de prueba, se realiza a los tres primeros meses del contrato, esta evaluación se realiza con el fin de saber que se ha hecho bien y que no.

Por otro lado, la aplicación de un instrumento de evaluación no es malo, teniendo en cuenta de que las grandes empresas la mantienen dentro de sus proyectos, poniendo vital importancia en cada uno de los aspectos de los que compone la EVALUACION DEL DESEMPEÑO y más aun de la evaluación individual del rendimiento, buscando la perfección cada vez más de este proceso.

Como resumen, las Compañías que aspiran a tener culturas de alto rendimiento suelen ser eficaces, gracias en gran parte a la evaluación, en:

- Tener claridad sobre los objetivos
- Tener sistemas de evaluación y feedback constante del rendimiento
- Tener sistemas de reconocimiento del rendimiento (Corral, 2007)

Los objetivos de la evaluación son fáciles y múltiples, cada institución puede y deben diseñarlos y definirlos, de ese modo tendrán una expectativa común a la hora de conseguir dichos objetivos.

La parte más importante a la hora de implantar un sistema de ED en una organización por primera vez es explicar por qué es necesario.

Las personas sujetas a la evaluación pueden no tener claro una idea del porque aplicar la herramienta sobre la gestión del rendimiento, todo esto señalando que es un proceso burocrático para lo cual es necesario que siempre estén muy claros los objetivos.

“Desde el punto de vista de la organización, dependerán de los intereses de cada organización, pero en general cualquier sistema de ED suele incluir dos objetivos principales:

1. Mejorar el rendimiento individual (de una manera sistemática), y el colectivo como consecuencia
2. Desarrollar las competencias de los empleados

Desde el punto de vista de los empleados, también puede haber múltiples expectativas según las personas, pero suelen incluirse:

1. Recibir orientación y recursos para mejorar sus oportunidades de carrera profesional
- 2.- Recibir una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento), y lo que es mejorable (para aprender)
- 3.- Clarificar cuáles son las responsabilidades y prioridades en el negocio y en el trabajo individual
4. Recibir ayuda para mejorar el rendimiento
- 5.- Mejorar la comunicación cara a cara con sus jefes” (Corral, 2007)

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- 1.- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efectos de determinar su plena utilización.
- 2.- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva de la organización.
- 3.- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

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

- 1.- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- 2.- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- 3.- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- 4.- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- 5.- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- 6.- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico, de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios. (Henríquez, 2012)

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

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

Las evaluaciones del desempeño a más de ser costosas conllevan a utilización de tiempo, se debe planificar previamente, se debe realizar conjuntamente con el inmediato superior y el resultado llevarlo al departamento de recursos humanos

### **MAGNITUD DEL PROBLEMA**

En un estudio realizado por un maestrante de Instituto Nacional de Altos Estudios se realiza una tesis, para realizar un seguimiento de la herramienta SNRES EVAL 01. En la cual definen diferentes parámetros a evaluar a la mencionada herramienta, se evaluó al personal con encuestas y se calificó en base a escalas de selección, y se evaluaron los siguientes parámetros:

**CUADRO No. 20**  
**PARÁMETROS DE EVALUACIÓN**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Claridad	Nivel de comprensión que ofrece la herramienta para su aplicación.
Alcance	Grados o número de aspectos referentes al trabajo, que evalúa la herramienta.
Objetividad	Grado de interpretación subjetiva que exige del evaluador la herramienta.
Nivel de control	Detalle del análisis de gestión que alcanza la herramienta.
Impacto	Nivel de motivación o prospección al cambio conductual que induce la herramienta.

Elaborado por: Wladimir Espín  
Fuente: Autor

Los resultados de las encuestas y la herramienta fueron:

**CUADRO No. 24**  
**RESUMEN DE CALIFICACIONES**

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN	
CLARIDAD	87,50%	MUY BUENA
ALCANCE	95,00%	EXCELENTE
OBJETIVIDAD	34,78%	MALA
NIVEL DE CONTROL	80,00%	BUENA
IMPACTO	41,54%	REGULAR
CONSOLIDADA	67,76%	BUENA

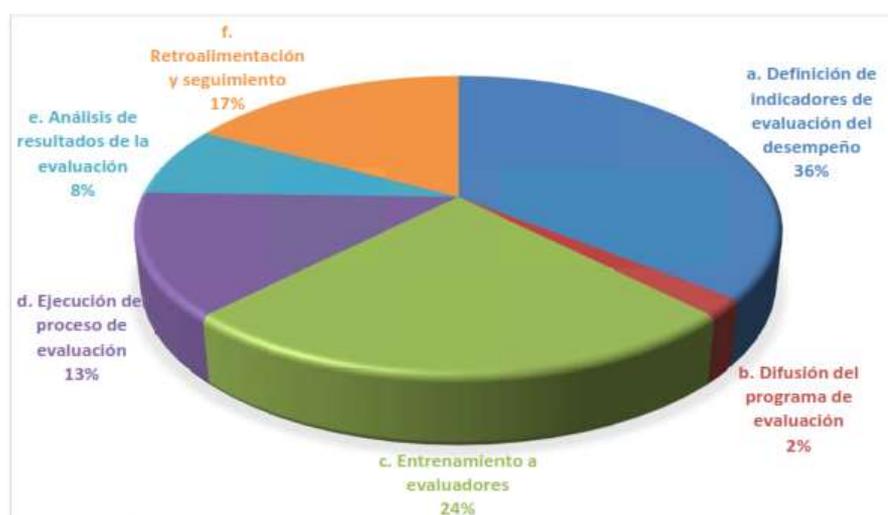
Elaborado por: Wladimir Espín  
Fuente: Autor

Como podemos observar las calificaciones más bajas en este estudio fueron; la objetividad con un porcentaje de 34%, impacto, y lo que es motivo del presente estudio el control con 80%.

Las recomendaciones además de la persona a cargo del estudio nos indica que deben tener un mayor control, mejor metodología.

En otro estudio realizado en el año 2016 a personal del ARCOTEL, en este país se realizó un seguimiento al proceso de evolución del desempeño, donde en un parámetro evaluado se obtiene un resultado importante que llama la atención de manera primordial, en lo que se trata a la difusión del programa, retroalimentación y seguimiento y capacitación al personal evaluador.

Gráfico 10  
**Las tres fases más críticas del procedimiento de evaluación**



Fuente: Resultados de la encuesta.

Además, en este mismo estudio se obtienen resultados del grado de compromiso por parte del evaluador obteniendo como alto solo un 12 % y medio un 43%

Lo que nos evidencia poco compromiso por parte del personal que realiza la encuesta, similares resultados se obtuvieron cuando se realizó las encuestas al personal evaluado.

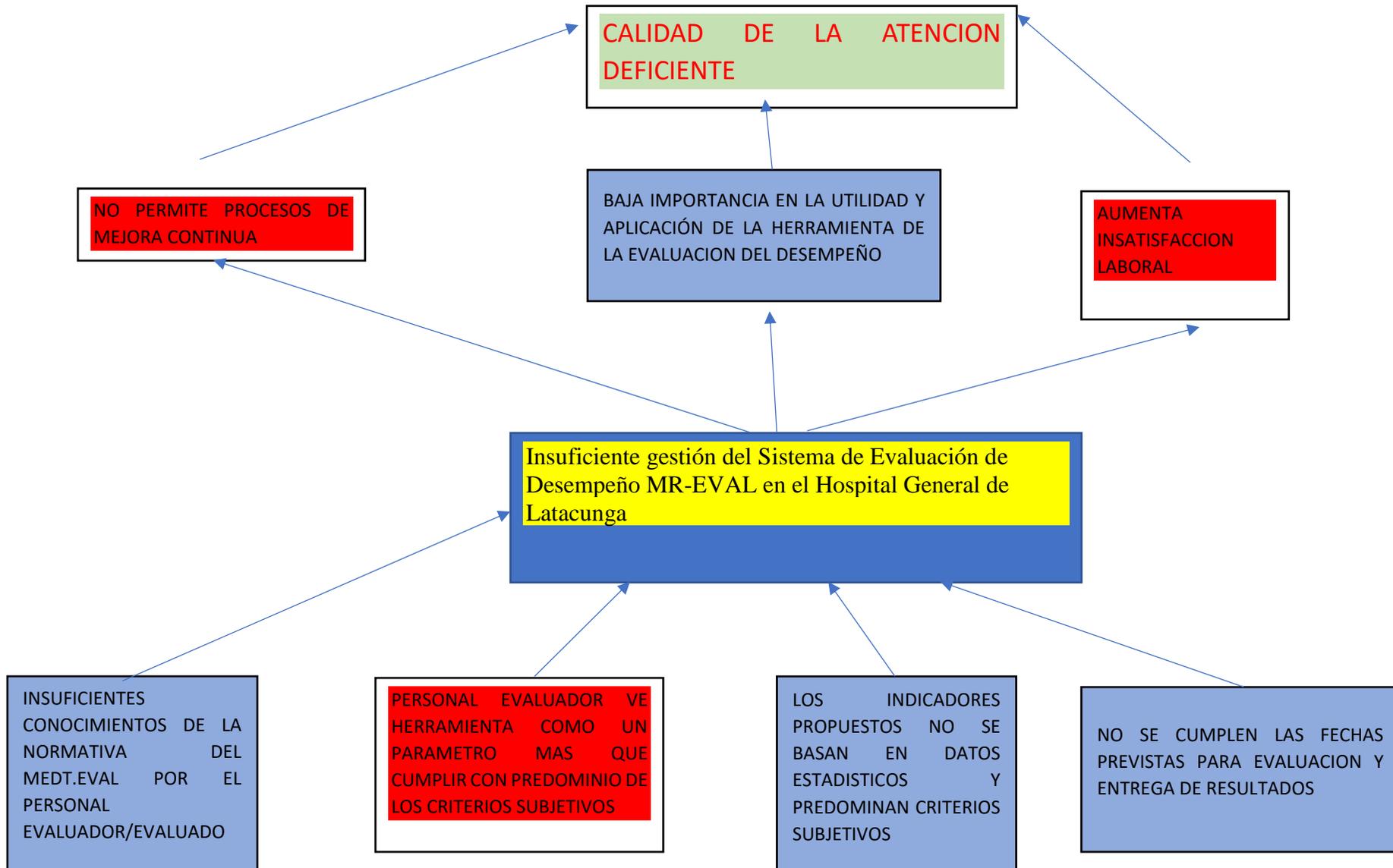
Inclusive en las encuestas realizadas se obtuvieron lo que se refiere a los aspectos negativos de la aplicación del EVAL EN SU INSTITUCION, con resultados parecidos y los mismos aspectos mencionados en la técnica del grupo nominal que se realizó en este proyecto para identificar problemas

Aspectos negativos hallados en las encuestas al personal:

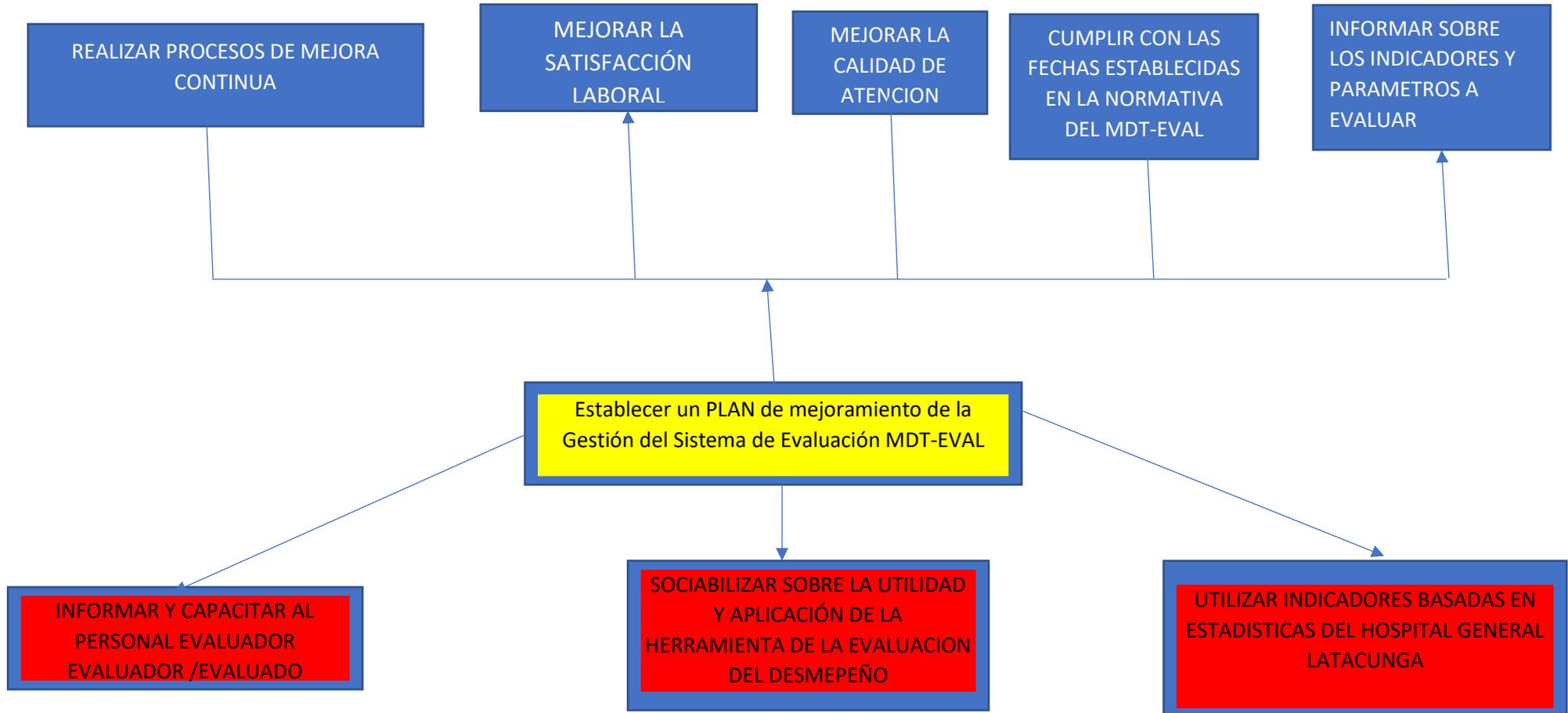
**Aspectos negativos:**

- Afinidad en la evaluación, no es real.
- Mecanismo que se utiliza para el castigo, separación
- Demasiada subjetividad en los aspectos cualitativos que respalda las calificaciones obtenidas.
- Se lo realiza por cumplimiento de la norma
- Es un mecanismo caduco y que no genera un valor agregado.
- Está desactualizada, es unidireccional, solo jefe - evaluado.
- No refleja la verdadera necesidad, las competencias no se ajustan a lo que el servidor realiza, los indicadores no son reales.
- No se les da verdadera importancia a los resultados obtenidos
- No se lleva control sobre la aplicabilidad por parte de las UTAH
- Poco objetiva, jerárquica manipulable y sin un objetivo medible previo (Flores, 2010)

### Causas y efectos del problema (árbol del problema).



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



### **1.3 Análisis de alternativas de solución**

#### **OBJETIVO 1**

Capacitar al personal evaluador

#### **ALTERNATIVAS**

Realizar capacitaciones anuales de aplicabilidad al personal evaluador

Establecer criterios de selección del personal evaluador

#### **OBJETIVO2**

Evitar amenazas

#### **ALTERNATIVAS**

Realizar charlas semestrales de liderazgo

Dar a conocer los objetivos de la evaluación

#### **OBJETIVO 3**

Mejorar el conocimiento de la aplicabilidad de la normativa

#### **ALTERNATIVAS**

Realizar evaluaciones periódicas del conocimiento de la normativa de aplicabilidad del EVAL

Realizar control de la aplicabilidad de la normativa

## 1.4 Análisis de factibilidad y viabilidad

A cada criterio se le asigna una numeración del 1 al 3, la puntuación mayor será la alternativa escogida

Criterio 1

Costo de implementar

Criterio 2

Facilidad de implementación

Criterio 3

Conocimiento de la estrategia

Alternativas	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
Realizar capacitaciones anuales de aplicabilidad al personal evaluador	3	2	2
Establecer criterios de selección del personal evaluador	3	3	2
Realizar charlas semestrales de liderazgo	3	2	2
Dar a conocer los objetivos de la evaluación	3	3	3
Realizar evaluaciones periódicas del conocimiento de la normativa de aplicabilidad del EVAL	3	3	3
Realizar control de la aplicabilidad de la normativa	3	3	3

## **2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.1 Objetivo general**

Mejorar la gestión del Sistema de Evaluación del desempeño “MDT-EVAL” en el Hospital General de Latacunga a fin de aumentar la calidad de la atención y la satisfacción del personal

### **2.2 Objetivos específicos**

- a) Informar y capacitar al personal evaluador y evaluado en la normativa del MDT EVAL
- b) Promover la Importancia del Sistema de Evaluación MDT EVAL en el personal evaluador
- c) Realizar las Proyecciones del Sistema de Evaluación con bases estadísticas
- d) Cumplir con el cronograma del Sistema de evaluación y difundir de manera oportuna los resultados de la evaluación del desempeño

### 3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADOR VERIFICABLE	FUENTE DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir al Mejoramiento de la calidad de la atención en el Hospital General Latacunga	1) Porcentaje de satisfacción laboral 2) Porcentaje de satisfacción del usuario	Datos del departamento de Calidad del Hospital General Latacunga	Apoyo político de las autoridades al mejoramiento de la calidad y cumplimiento del marco legal establecido para la Evaluación de Desempeño
<b>PROPOSITO</b>			
Mejorar la gestión del sistema de evaluación MDT_EVAL, en Hospital General Latacunga	Porcentaje de trabajadores con conocimiento adecuado de la normativa. Porcentaje de trabajadores con satisfacción laboral. Mejora de control de calidad en el Hospital	Registro de procesos y subprocesos del área de Talento Humano	Colaboración con el área de talento humano

<b>COMPONENTES/RESULTADOS</b>			
1. PERSONAL EVALUADOR Y EVALUADO CON CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Número y porcentaje de evaluadores con conocimiento del sistema Número y porcentaje de evaluados de conocimiento del sistema	Registro de procesos y subprocesos del área de Talento Humano	Colaboración con el área de talento humano
2. PERSONAL EVALUADOR RECONOCE LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA Y SU UTILIDAD.	Número y porcentaje del personal comprometido con la adecuada aplicación del Sistema de Evaluación	Encuestas del grado de compromiso laboral del personal evaluador	<b>Coordinación con el área de Talento Humano</b>
3. PROCESO DE EVALUACION CON INDICADORES BASADOS MAS EN DATOS ESTADISTICOS QUE EN APRECIACIONES SUBJETIVAS	Numero de Proyecciones basadas en datos estadísticos del año anterior de cada uno de los servicios del Hospital General Latacunga	Revisión de proyecciones de los datos estadísticos del Hospital general Latacunga	<b>Coordinación con el área de Talento Humano</b>

4. EL CRONOGRAMA SE CUMPLE Y SE DIFUNDEN LOS RESULTADOS	-Número y Porcentaje de conformidad con los resultados -Número y Porcentaje de cumplimiento de fechas establecidas.	Encuestas pre-capacitación Encuestas post-capacitación	<b>Coordinación con el área de Talento humano</b>
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente 1: PERSONAL EVALUADOR Y EVALUADO CON CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>			
Organizar al personal por áreas para brindar charlas informativas sobre la normativa del Sistema de Evaluación  Realizar evaluaciones antes de iniciar la capacitación Realizar evaluaciones al terminar la capacitación	-Difundir por medios selectos impreso el acuerdo a todo el personal Talleres de capacitación de 30 pe c/u por 2 horas duración sobre la normativa del Sistema de Evaluación  Promedio de calificación del personal antes de la capacitación Promedio de calificación del	Comunicación por medio de vía electrónica a todo el personal Proceso de capacitación del área de Talento Humano	<b>Coordinación con el área de Talento Humano</b>

	personal después de la capacitación		
<b>Componente 2: PERSONAL EVALUADOR RECONOCE LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA Y SU UTILIDAD</b>			
Capacitar al personal que va a realizar la evaluación del personal, sobre la normativa y aplicabilidad  Realizar una encuesta a cada una de las personas que asisten al taller.	Personal evaluador capacitado/ Total de personal evaluador en el Hospital General Latacunga	Actas de Reunión semanal de lidere de Servicio del Hospital general Latacunga	<b>Autorización por parte del Gerente del Hospital</b>
<b>Componente 3: PROCESO DE EVALUACION CON INDICADORES BASADOS MAS EN DATOS ESTADISTICOS QUE EN APRECIACIONES SUBJETIVAS</b>			
Buscar datos estadísticos del año pasado para realizar las proyecciones del componente del Sistema de evaluación, en base a los datos encontrados, y no en percepciones por parte del jefe inmediato	Estadísticas previas Número de proyecciones basadas en datos estadísticos	Libros de estadística del Hospital General Latacunga	<b>Coordinación con el departamento de Estadística</b>

<b>Componente 4: EL CRONOGRAMA SE CUMPLE Y SE DIFUNDEN LOS RESULTADOS</b>			
Realizar observación sobre el cumplimiento de las fechas previstas para la realización de la evaluación del Desempeño en sus cuatro etapas.	Porcentaje de cumplimiento de las fechas establecidas	Actas del departamento de Talento Humano	<b>Coordinación con el área de Talento Humano</b>

## **4.- ESTRATEGIAS GENERALES**

Las estrategias generales para cumplir con el objetivo de mejoramiento de control y aplicabilidad del Sistema de Evaluación están basadas en un análisis de la normativa del MDT EVAL, publicado por Ministerio del Trabajo.

Las estrategias van encaminadas desde la planificación, de la evaluación hasta su realización y posterior publicación de resultados

En cada uno de los componentes se requiere del trabajo conjunto con distinto personal de varias áreas de trabajo del Hospital general Latacunga, se requiere de colaboración y permisos de cada departamento, pues conjuntamente se buscará un mejoramiento de la normativa y el posterior mantenimiento.

En el país rige una norma de aplicación del subsistema de evaluación, en la que nos indica ciertos parámetros que se deben cumplir en la aplicación, los parámetros mencionados van desde planificación, realización control y sociabilización de la norma, con sus respectivas fechas y metodología de realización.

Ahora bien ¿estos parámetros se cumplen?, se cumple con todo lo normatizado en este documento actualizado en el año 2018.

Es por eso que para realizar este plan es necesario realizar un control exhaustivo del cumplimiento de los componentes que señala la norma.

#### **4.1 Personal evaluador y evaluado con conocimiento del sistema de evaluación del desempeño**

En nuestro país rige un acuerdo Ministerial que proporciona una guía por decirlo así, de la aplicación de la normativa de la Evaluación del Desempeño.

Esta guía detalla paso a paso las obligaciones de cada uno de los actores que para fines prácticos llamamos el evaluador y evaluado, ahora bien, no solo detalla las obligaciones sino también deberes y derechos, así como los pasos a seguir ante cualquier situación posible.

En el plan propuesto vamos a realizar talleres de capacitación donde se va impartir la normativa y se le va a entregar de manera digital la normativa en formato pdf a cada uno de los asistentes, se solicitará los correos y se les hará llegar para que quede como constancia de que la entrega se lo hizo.

Al inicio de la reunión se solicitaría realizar una evaluación previa del conocimiento de la normativa del Sistema de Evaluación, con esto pretendemos tener una idea global previa del conocimiento de la Normativa del Sistema, para después comparar con otra evaluación que se tiene planificada

Al terminar con la capacitación se planea realizar otra evaluación para poder controlar la aplicación de la misma, y verificar datos para poder aplicar el indicador propuesto.

Para poder realizar este componente con cada una de sus actividades es necesario el trabajo coordinado con el personal de Talento Humano, quienes serán los encargados de convocar al personal del Hospital a las distintas capacitaciones que se realizarán.

## **4.2 Personal evaluador reconoce la importancia del sistema y su utilidad**

Por las técnicas utilizadas para buscar el problema relacionado con el Sistema de Evaluación, nos llamó la atención de manera importante que varias personas veían a esta herramienta como un trámite burocrático sin importancia, además en estudios realizados por estudiantes de varias universidades corroboran esta problemática

Por lo que es menester realizar una actividad que nos ayude a cambiar el problema descrito.

Buscamos realizar una capacitación profunda donde enfatizaremos en la importancia de realizar la evaluación del personal para poder promover mejoras continuas en los diferentes departamentos de hospital.

Para esto posterior a la capacitación se realizará una encuesta encaminadas a buscar si la importancia brindada al Sistema cambio de alguna manera en el personal Evaluador

## **4.3 Proceso de evaluación con indicadores basados más en datos estadísticos que en apreciaciones subjetivas**

Para poder cumplir este componente se plantea realizar los siguiente:

Realizaremos una revisión exhaustiva de los datos estadísticos obtenidos en el año anterior, para así realizar una matriz de proyección en base a datos reales y no a subjetivos realizados de manera arbitraria por el personal evaluador.

Se trabajará y se pedirá autorización con el coordinador del área de estadística del Hospital, para acceder a los libros estadísticos del Hospital y poder tener una idea clara y con respaldos escritos de los datos estadísticos del Hospital.

Una vez analizado se expondrá y se hará llegar a cada uno de los líderes de servicio los resultados encontrados, para así cada uno de las jefes pueda realizar

la proyección con datos claros y concisos y no realizar la proyección al azar o con datos subjetivos.

Con este método se solicitará las proyecciones de cada servicio y se verificara si los indicadores creados cumplen con respaldo estadístico previamente entregado a cada uno de los evaluadores.

#### **4.4 El cronograma se cumple y se difunden los resultados**

En cuanto al cumplimiento de las fechas para realizar la evaluación es muy importante, pues por problemática también tenemos en que no se cumplen estos parámetros

En la normativa del MDT- EVAL están indicadas cada uno de los pasos a seguir, así como las fechas límites de entrega de la herramienta de evaluación, de la reconsideración y recalificación de los resultados obtenidos.

Para esto realizare un análisis de la fecha de entrega de la evaluación en el departamento de talento humano.

## **5. PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA**

### **5.1. Plan de Actividades**

#### **ACTIVIDADES C1**

Organizar al personal por áreas para brindar charlas informativas sobre la normativa del Sistema de Evaluación

#### **ACTIVIDADES C2**

Capacitar al personal que va a realizar la evaluación del personal, sobre la normativa y aplicabilidad

Realizar una encuesta a cada una de las personas que asisten al taller.

#### **ACTIVIDADES C3**

Buscar datos estadísticos del año pasado para realizar las proyecciones del componente del Sistema de evaluación, en base a los datos encontrados, y no en percepciones por parte del jefe inmediato

#### **ACTIVIDADES C4**

Realizar observación sobre el cumplimiento de las fechas previstas para la realización de la evaluación del Desempeño en sus cuatro etapas.

## 5.2 Cronograma (6 meses)

	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividades	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño operativo del proyecto	■																							
Presentación de Proyecto ante autoridades del Hospital	■	■	■																					
Coordinación con Jefe de Servicio			■	■	■	■																		
Coordinación con personal del servicio en general				■	■	■																		
Capacitación al personal evaluado				■	■	■																		
Capacitación al personal evaluador					■	■	■	■																
Obtención de Resultados de Evaluación									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Análisis y estadística de los resultados obtenidos												■				■				■				■
Comunicación de resultados a los evaluados																				■	■	■	■	■
Notificación de resultados									■				■				■				■	■	■	■

## **6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto de mejoramiento de la aplicación del MDT-EVAL, contribuirá a mejorar la calidad de atención en el Hospital general Latacunga, además de crear un ambiente aboral adecuado, pues además de promover el cumplimiento busca la equidad en todos sus componentes, equidad y respeto a la persona tanto de manera de empleado como de persona.

Con el presente trabajo es importante la actuación conjunta con las diferentes autoridades, así como la comunicación y autorización de parte del Gerente de la institución.

Se requiere la colaboración directa del jefe de personal y del área de talento humano encargada de realizar este proceso son ellos quienes permitirán la aplicación e este proyecto.

Es de mucha importancia la colaboración directa y puntual del jefe del servicio quien estará en constante apoyo con la persona que realiza el proyecto para poder colaborar de manera directa en todos los aspectos a realizarse

Con la evaluación del desempeño se busca propiciar un excelente ambiente laboral con los diferentes actores, incentivar a que las personas asuman metas y responsabilidades, desarrollar un ambiente responsable y participativo por parte del diferente personal, generar innovación y aprendizaje continuo y ver a la evaluación del desempeño como un método de mejoramiento de la calidad.

## 7.- MONITOREO Y EVALUACIÓN

Con el propósito de lograr los objetivos generales y específicos del presente proyecto se emprenderá un proceso de monitoreo y evaluación del mismo para verificar su implementación y sobre todo para evaluar si los beneficios esperados serán entregados y siguen siendo válidos a lo largo del tiempo.

### 7.1 Monitoreo

Indicador	Fórmula	Tiempo	Responsable
Satisfacción Laboral	Número de personas con satisfacción/ Número Total de Personas	1 vez, terminado el PLAN	Md Freddy Suarez
Satisfacción del Usuario	Número de personas con respuesta excelente/ Número Total de personas	1 vez, posterior a la capacitación	Md Freddy Suarez
Conocimiento de la Normativa MDT-EVAL	Promedio de Evaluaciones realizadas	Antes y después de la capacitación	Md Freddy Suarez
Personal Evaluador reconoce la importancia de aplicación del MDT-EVAL	Número de personas comprometidas con la herramienta/ Número total de evaluadores	1 vez posterior a la capacitación	Md Freddy Suarez
Proyecciones de la evaluación, basados en datos estadísticos	Numero de proyecciones basadas en estadísticas/número total de proyecciones	1 vez posterior al finalizar el plan	Md Freddy Suarez
El cronograma se cumple y se difunden resultados	Fechas programas/fechas realizadas	Posterior a la aplicación del plan	Md Freddy Suarez

El monitoreo del proyecto de rediseño de los procesos de atención del servicio de emergencia estará a cargo del departamento de planificación y el departamento de calidad del hospital y tendrá como base de evaluación las actividades y los tiempos propuestos para la ejecución de este.

## 8.- PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### 8.1. Presupuesto

CONCEPTOS DE GASTO	DETALLE DEL GASTO	PRECIO	TOTAL (USD)
Personal para la ejecución del proyecto	-Remuneración de 1 médico a Tiempo Parcial (TP) x 6 meses que dura el proyecto	50 USD por Taller	250 USD
	-Remuneración de 1 Ingeniero en recursos humanos tiempo parcial por 6 meses que dura el proyecto	30 USD por Taller	150 USD
	-Remuneración de 1 secretaria Tiempo parcial por 6 meses.	350 USD	350 USD
	-Remuneración de 1 Técnico administrativo de apoyo tiempo parcial por 6 meses que dura el proyecto	350 USD	350 USD
	- Remuneración de 1 Técnico estadístico de apoyo tiempo parcial	350 USD	350 USD
Equipos Electrónicos y Materiales de oficina	-1 computador portátil. (Disponible En el Hospital)	0 USD	
	-1 proyector (Disponible en el Hospital)	0 USD	
	- Copias (1500)	0.02 USD	30 USD
	- Esferográficos (500)	0.25 USD	125 USD
Capacitación	5 Talleres de 100 personas (Total 500)		
Evaluaciones	10 (1 antes y después de los talleres)		
Encuestas	1 (500 personas)		
Cofee break	Botellón de Agua 2 en cada Taller.	2.5 USD	15 USD
	Refrigerio para 500 personas	1 USD	500 USD
TOTAL			2120 USD

## **8.2 Financiamiento.**

El presente proyecto se encuentra planificado para poder realizarlo dentro de los 6 meses detallados en el cronograma.

El financiamiento estará a cargo de dos actores en concreto por parte del Hospital General Latacunga con su personal y por parte del responsable del proyecto.

El Hospital colaborará con el talento humano y equipos de oficina con que cuenta en su haber, en tanto en lo que se refiere a papelería y planificación correrá a cuenta del responsable del proyecto.

## 9. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía

- Betancurt, M. C. (2010). Analisis del Sistema de Evaluacion del Desempeño de los Servidores Publicos del sector salud en la Provincia de Loja . *UNiversidad PArticular de Loja* , 100-150.
- Caridad Leyva-Del Toro, Margarita De Miguel-Guzmán, Reyner Pérez-Campdesuñer . (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Scielo*, 1-14.
- Corral, F. (2007). *Evaluacion del desempeño*. Lima-Peru: eoiAmerica.
- Ecuador, A. N. (6 de OCTUBRE de 2010). *Ley Organica del Servidor Público*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf>
- europeso, U. E.-F. (s.f.). *Cuestionario de Satisfacion Laboral*. Obtenido de [www.juntadeandalucia.es/.../Cuestionario%20sobre%20Satisfacción%20Laboral-3.pdf...](http://www.juntadeandalucia.es/.../Cuestionario%20sobre%20Satisfacción%20Laboral-3.pdf...)
- Flores, G. V. (2010). Analisis y seguimiento de los resultados de la Evaluación del Desempeño de la direccion administracion de Recurso Humanos. *IAEN*, 20-73.
- Henríquez, J. S. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencia que afectan a su auditoria. *Revista Científica Uninorte*, 1-29.
- Latacunga, M. d. (1 de Diciembre de 2018). *Hospital general Latacunga*. Obtenido de <http://hgl.mspz3.gob.ec/index.php/home/historia>
- Orozco, I. R. (2017). Evalaucion del Desempeño. *ICADE BUSSINES SCHOOL*, 9-26.
- Paguay, L. E. (2016). La Evalaucion del Desempeño, ¿como obtener resultados objetivos?, Analisis del sistema de evaluacion en el sector publico. *Universidad Andina Simon Bolivar*, 1-56.
- Ramírez Saldaña, D. I. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*, 1-9.
- Reyner Pérez Campdesuñer 1, Caridad Leyva Del Toro 2, Amelia Bajuelo Páez 3, Tania Pérez Granados 4. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Scielo*, 1-11.
- Trabajo, M. d. (2019). *Ministerio del Trabajo del Ecuador*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Acuerdo-Ministerial-MDT-2019-085.pdf>
- Villa, P. B. (7 de Octubre de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

## **10. ANEXOS**

## Anexo 1: CARTERA DE SERVICIOS DEL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA CON LOS RESPECTIVOS HORARIOS Y NUMERO DE CAMAS

Coordinación Zonal 3 - Salud  
Hospital Provincial General de Latacunga

### CARTERA DE SERVICIOS

DOTACIÓN NORMAL DE CAMAS: 213			CAMAS DISPONIBLES: 211				
UNIDADES	CONSULTA EXTERNA			HOSPITALIZACIÓN			
	Nº de Consultorios	Nº de médicos especialistas	HORARIO DE ATENCIÓN	OBSERVACIONES	Nº DE CAMAS	OBSERVACIONES	
<b>A</b>	<b>ESPECIALIDADES CLÍNICAS/QUIRÚRGICAS</b>						
1	DERMATOLOGÍA	1	1	Lunes a viernes de 8h00 a 12h30; 13h00 a 15h30			
2	ODONTOLOGÍA	2	3	Lunes a viernes de 07h00 a 12h30; 13h00 a 16h30			
3	GINECO OBSTETRICIA	3	3	Lunes a miércoles y viernes de 09h30 a 12h30; 13h00 a 15h30	De los 15 Gineco-Obstetras, 3 realizan turnos en Consulta Externa	59	De los 15 Gineco-obstetras 12 realizan turnos solo en centro obstétrico
4	UROLOGÍA	1	1	Lunes y viernes de 9h00 a 13h00; 13h30 a 15h30; martes y jueves de 13h30 a 16h30; y miércoles de 12h00 a 13h00; 13h30 a 15h30			
5	OFTALMOLOGÍA	2	2	Lunes a viernes de 9h00 a 13h00 y de 13h30 a 15h30			
6	OTORRINOLARINGOLOGÍA	2	2	Lunes a viernes de 8h00 a 13h00			
<b>B</b>	<b>ESPECIALIDADES CLÍNICAS</b>						
1	GASTROENTEROLOGÍA	2	1	Lunes a viernes de 8h00 a 12h30; 13h00 a 16h00			
2	CARDIOLOGÍA	3	3	Lunes a jueves de 9h00 a 17h00; viernes de 9h00 a 12h30; 13h00 a 17h00; sábado de 9h00 a 12h30			
3	MEDICINA INTERNA	2	2	Lunes a viernes de 9h00 a 12h30; 13h a 15h30.		35	
4	NEONATOLOGÍA	1	1	Lunes a viernes de 9h00 a 12h		6	

5	PEDIATRÍA	2	2	Lunes a viernes de 9h00 a 14h00	De 6 Pediatras, 2 hacen turnos en Consulta Externa	27	De las 6 medicos pediatras 4 realizan turnos rotativos en hospitalización.
6	FISIATRÍA	1	1	Lunes a viernes de 7h00 a 13h00; 13h30 a 15h30			
7	PSIQUIATRÍA	2	2	Lunes a viernes de 9h00 a 18h30	Psiquiatras realizan itinerancia en Pujili, Sigchos, Salcado, Latacunga, La Maná y Pangua, de acuerdo a Horario pre establecido.		
8	PSICOLOGÍA CLÍNICA	2	3	Lunes a viernes de 8h00 a 13h00; 13h30 a 17h30			
9	GERIATRÍA	1	1	Lunes a viernes de 11h00 a 12h30; 13h00 a 15h30			
10	NEUROLOGÍA/NEUROCIRUGIA	2	2	De lunes a viernes de 9h00 a 18h00.			
11	HEMATOLOGÍA	1	1	De lunes a viernes de 9h00 a 13h00; 13h30 a 15h30			
12	ENDOCRINOLOGÍA	1	1	De lunes a viernes de 9h00 a 12h30; 13h a 16h30h.			
13	NEUMOLOGÍA	1	1	De lunes a viernes de 9h00 a 12h30; 13h a 15h30.			
C	<b>ESPECIALIDADES QUIRÚRGICAS</b>						
1	CIRUGÍA GENERAL	2	4	Lunes, miércoles de 9 a 13h00; 15h00 a 19h00; martes y jueves de 9h00 a 13h00; viernes de 9h00 a 13h00; 13h30 a 19h00		59	
2	CIRUGÍA PEDIATRICA	1	1	Lunes a viernes de 13h30 a 16h30			
3	CIRUGÍA VASCULAR	2	2	Lunes de 9 a 13h00; martes a viernes de 7h00 a 13h30; 14h00 a 15h30; sábado de 8h00 a 13h30; 14h00 a 15h30	Días quirurgicos 2do y 4to viernes de cada mes		
4	CIRUGÍA ONCOLÓGICA	1	1	Lunes a miércoles y viernes de 9h00 a 13h00; 13h30 a 15h30; jueves de 13h30 a 15h30			
5	Anexo 2: Acuerdo Ministerial ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA	3	8	Lunes a miércoles y viernes de 9h30 a 13h30; 14h00 a 15h30; jueves de 9h30 a 13h30.		27	5 médicos especialistas realizan turnos rotativos en hospitalización y consulta externa
6	CIRUGÍA PLÁSTICA, ESTÉTICA Y REPARADORA	1	1	Martes a jueves de 9h00 a 13h00; 13h30 a 15h30.			
<b>ORDEN</b>	<b>APOYO DIAGNÓSTICO Y TERAPÉUTICO</b>	<b>DE QUIRÓFAN</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>			
1	CENTRO QUIRÚRGICO; CENTRO OBSTÉTRICO; HOSPITAL DEL DÍA	8		3 quirófanos funcionan las 24 horas, 1 quirófano 12 horas, 2 quirófanos 8 horas diarias y 2 quirófanos 6 horas diarias			
2	CUIDADOS INTENSIVOS			Instaladas 10 camas			
3	CUIDADOS INTERMEDIOS			2 salas para cuidados intermedios (1 centro obstétrico, 1 neonatología)			

**Anexo 2: Acuerdo Ministerial N° MDT-2018 -0041**



ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2018- 0041

Abg. Raúl Clemente Ledesma Huerta  
MINISTRO DEL TRABAJO

**CONSIDERANDO:**

- Que**, el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, establece que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Servicio Público está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- Que**, el artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, prescribe que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público, prestado por todas las instituciones señaladas en el artículo 3 de esta Ley;
- Que**, el artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano institucionales, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año, con la excepción que allí se señala;
- Que**, el artículo 215 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, dispone que la evaluación del desempeño estará sustentada en los parámetros que el Ministerio del Trabajo, emita para el efecto;
- Que**, el artículo 219 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del talento humano;
- Que**, la ex Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público-SENRES, mediante Resolución No. SENRES-2008-000038, publicada en Registro Oficial No. 303, de 27 de marzo de 2008, expidió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño y sus posteriores reformas;
- Que**, es necesario actualizar la normativa acorde a las disposiciones legales vigentes para proveer a las instituciones del Estado de los procedimientos, metodología e instrumentos de carácter técnico que permitan evaluar de forma eficiente, justa y transparente a los servidores públicos creando una cultura de rendición de cuentas





que se enfoque en el desarrollo institucional sobre la base del mérito del talento humano; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 51 literal a) y 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público; así como, los artículos 215 y 223 de su Reglamento General,

**ACUERDA:**  
**EXPEDIR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**CAPÍTULO I**  
**DEL OBJETO, ÁMBITO E INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN**

**Art. 1.- Del objeto.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

**Art. 2.- Del ámbito de aplicación.-** Las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos, Comisión de Tránsito del Ecuador; las y los docentes de las universidades y escuelas politécnicas públicas amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que de conformidad con los artículos 42 y 43 del Código Orgánico de la Función Judicial pertenecen a la carrera jurisdiccional, carrera fiscal o carrera de la defensoría, el personal sujeto a la carrera diplomática del servicio exterior, el personal de empresas públicas y aquellos servidores que ocupen puestos con un sistema especial de evaluación del desempeño de conformidad con la Ley.

**Art. 3.- De las directrices y lineamientos de la administración del subsistema.-** Las UATH institucionales al momento de la aplicación de la presente Norma Técnica, deberán cumplir con las directrices y lineamientos que emita para este efecto el Ministerio del Trabajo.

**Art. 4.- De la metodología, procedimientos e instrumentos técnicos de aplicación.-** Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos de aplicación de la presente Norma Técnica.





## CAPÍTULO II DE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 5.- Al Ministerio del Trabajo.-** Le corresponde:

- a) Administrar el Subsistema de Evaluación del Desempeño y emitir los lineamientos para su implementación;
- b) Asesorar, monitorear y controlar la implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas sujetas al ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- c) Registrar los informes consolidados de resultados de evaluación del desempeño remitidos anualmente por las instituciones públicas;
- d) Absolver consultas, atender denuncias y quejas de los servidores públicos, dentro del ámbito de sus competencias; y,
- e) Efectuar la gestión y el control de los resultados del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

**Art. 6.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.-** Le corresponde:

- a) Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad nominadora o su delegado;
- b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo y la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del periodo sujeto a evaluación;
- c) Socializar a los actores del proceso de evaluación sobre la aplicación de la metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 de la presente Norma previo a la efectiva evaluación de los mismos;
- d) Asesorar a los responsables de las unidades o procesos internos sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño;
- e) Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todas sus fases;
- f) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño;





- g) Conformar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros de las responsabilidades específicas del mismo en relación con la aplicación del Subsistema;
- h) Coordinar el proceso de reconsideración y/o recalificación de conformidad a lo previsto en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- i) Ejecutar el proceso de evaluación a los servidores públicos que se encuentran en período de prueba de ingreso o ascenso, en los instrumentos que el Ministerio del Trabajo establezca para este efecto;
- j) Ejecutar las acciones correspondientes sobre los efectos de los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y su Reglamento General; y,
- k) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y remitir sus resultados al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al periodo de evaluación, a fin de sustentar el proceso de control que realizará esta Cartera de Estado, y retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución.
- l) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del período de prueba.

**Art. 7.- De la o el jefe inmediato como evaluador.-** Le corresponde:

- a) Elaborar y dar a conocer al servidor público sujeto a evaluación a su cargo hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año los compromisos y actividades individuales a través del Formato de Asignación de Responsabilidades; así como, los conocimientos, destrezas, habilidades y demás competencias que debe disponer para una eficiente ejecución de sus actividades. Este formato deberá ser monitoreado en coordinación con la UATH institucional.

En el caso de evaluación del desempeño del período de prueba, los compromisos y actividades individuales a los que se refiere el presente literal se asignarán dentro de los primeros tres (3) días de ingreso al puesto de trabajo, información que sustentará dicha evaluación en los términos previstos en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;

- b) Mantener un registro de evidencia de las responsabilidades individuales en base al Formato Asignación de Responsabilidades con proporcionalidad al período de evaluación correspondiente; y,
- c) Evaluar el desempeño anual y el período de prueba de los servidores que será validada por el inmediato superior institucional previa a la notificación del servidor.

**Art. 8.- Del tribunal de reconsideración y/o recalificación.-** Es el órgano competente para conocer y resolver las solicitudes de reconsideración y/o recalificación formuladas



por los servidores públicos respecto al proceso de evaluación de los factores considerados en el artículo 12 de la presente Norma Técnica. Se establecerá la cantidad de tribunales que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y niveles desconcentrados.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación estará integrado por:

- a) La autoridad institucional del nivel territorial correspondiente (central, zonal-regional, distrital-provincial), o sus delegados que debe pertenecer al nivel jerárquico superior, con voto dirimente y decisivo, quien lo presidirá; y,
- b) Dos servidores pertenecientes al nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial con un voto cada uno, quienes serán escogidos de manera aleatoria entre el personal de la institución.

En las entidades que no cuenten con suficiente personal del nivel jerárquico superior para integrar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, estos tribunales deberán integrarse con delegados designados por el nivel territorial de quien dependen orgánicamente y en caso de no existir un nivel territorial superior, de la entidad a la cual son adscritas.

### CAPÍTULO III DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 9.- De los requisitos previos.-** La UATH institucional previo al inicio del proceso de evaluación del desempeño, deberá disponer de los siguientes instrumentos normativos y técnicos:

- a) Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno, derivado del estatuto orgánico legalmente expedido y planificación institucional aprobada.

En el caso de que las instituciones no cuenten con estatutos orgánicos institucionales legalmente expedidos, el portafolio de productos y servicios se derivará de las estructuras institucionales, reglamentos internos u otras regulaciones en las que se establezcan la funcionalidad de las unidades internas hasta que la institución elabore sus instrumentos de gestión institucional;

- b) Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno establecidas en la planificación institucional las que insumirán para la metodología de las plantillas del talento humano determinadas en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano; y,
- c) Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados.

**Art. 10.- Actores de aplicación de la evaluación del desempeño.-** En la evaluación del desempeño intervendrán los siguientes actores:





- a) **Evaluadores.**- El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior, quien deberá evaluar al servidor público en el factor correspondiente durante el período que ejerza sus funciones.

La asignación de responsabilidades de cada servidor público podrá ser modificada por parte del evaluador en función de la planificación de actividades o redistribución de la carga de trabajo de acuerdo a su criterio técnico y el cambio deberá ser notificado por escrito al evaluado.

En caso de renuncia o remoción del Jefe inmediato, previo a su desvinculación deberá llevar a cabo la evaluación del desempeño anual o del periodo de prueba a los servidores públicos a su cargo según corresponda; de lo contrario, la efectuará la o el profesional de mayor responsabilidad (rol del puesto) y tiempo de servicio en la respectiva unidad. La calificación será el resultado del tiempo proporcional en el que el jefe inmediato ejerció sus funciones.

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

b.1. La o el evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;

b.2. En el caso de servidores públicos de reciente ingreso o por ascenso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación anual del desempeño y serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;

b.3. Los servidores públicos que hayan laborado en dos o más unidades o procesos internos, dentro del período considerado para la evaluación anual del desempeño, serán evaluados en el factor niveles de eficiencia del desempeño individual por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;

b.4. Para los servidores públicos con una permanencia dentro del periodo de evaluación inferior a diez (10) meses, su calificación de evaluación del desempeño será únicamente el valor reflejado por el factor niveles de eficiencia del desempeño individual;

b.5. Los servidores públicos que se encuentran en comisiones de servicios con remuneración o sin remuneración en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en esta Norma. En caso de que el servidor público se reintegre a su institución de origen durante el transcurso del período de evaluación, esta se realizará a través del factor de niveles de eficiencia del desempeño individual y sus resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación. Se coordinará





entre las UATH institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;

b.6. Los servidores públicos que se encontraren en comisión de servicios con remuneración o licencia sin remuneración por estudios regulares de posgrado dentro o fuera del país, la evaluación será el resultado de la calificación obtenida en sus estudios; y,

b.7. La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo a las reglas contenidas en el presente artículo sin perjuicio de los cambios que se den en la modalidad laboral del servidor a lo largo del período de evaluación, siempre y cuando no se interrumpa la relación laboral del servidor con la institución.

**Art. 11.- De las etapas del proceso de evaluación del desempeño.-** El proceso de evaluación del desempeño estará integrado por:

- a) Establecimiento de factores de evaluación del desempeño;
- b) Ejecución del proceso de evaluación del desempeño;
- c) Notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación; y,
- d) Informe de Resultados.

#### Sección 1a.

#### Del establecimiento de factores de evaluación del desempeño

**Art. 12.- De los factores de evaluación del desempeño.-** Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;
- b) Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- c) Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- e) Cumplimiento de normas internas.

**Art. 13.- Del indicador de gestión operativa de cada unidad o proceso interno.-** Este factor mide el desempeño desde la perspectiva institucional reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de cada unidad o proceso interno dentro del año sujeto a evaluación. Para medir este factor la UATH institucional deberá insumirse del nivel de cumplimiento de indicadores de logros y metas de cada unidad o proceso interno estructurado por las unidades institucionales de planificación en los instrumentos que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo.

Las metas deben estar relacionadas con los productos y/o servicios de la unidad o proceso interno sobre la base de la planificación institucional del año sujeto a evaluación. Estos indicadores se definirán hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año y deberán ser conocidos por los servidores públicos de cada unidad o proceso interno.





Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del año siguiente al período sujeto a evaluación.

La ponderación de este factor será el 35% del total de la evaluación y se aplicará a todos los integrantes de la unidad o proceso interno.

**Art. 14.- De los niveles de eficiencia del desempeño individual.-** Este factor mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios, para lo cual el Jefe inmediato se insumirá del Formato Asignación de Responsabilidades al momento de evaluar este factor. Los subfactores a evaluar serán los siguientes:

- a) *Calidad de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de productos y/o servicios;
- b) *Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos y/o servicios según lo planificado;
- c) *Conocimientos específicos.-* Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad;
- d) *Competencias técnicas.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades; y,
- e) *Competencias conductuales.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. La ponderación de este factor será el 30% del total de la evaluación y se aplicará individualmente a cada servidor público.

**Art. 15.- De los niveles de satisfacción de usuarios externos.-** Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos.

La evaluación se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos, aplicado a través de la metodología que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de consolidación de este factor se deberán disponer hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.





En el caso de que las instituciones cuenten con sistemas de evaluación de satisfacción de usuarios externos, podrán hacer uso de los mismos, previa validación del Ministerio del Trabajo, para obtener una calificación en este factor que será complementario a los niveles y criterios de evaluación establecidos en los demás factores determinados en esta Norma Técnica.

La ponderación de este factor será el 20% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de la institución.

**Art. 16.- De los niveles de satisfacción de usuarios internos.-** Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerando a aquellas unidades o procesos con los que la unidad evaluada coordina de forma frecuente y directa para la consecución de sus productos y/o servicios internos o externos.

El responsable de la unidad o proceso interno en coordinación con la UATH institucional, elaborará la matriz de correlación en la que se establezcan los productos o servicios y los usuarios internos de su unidad o proceso.

De la matriz de correlación la unidad sujeta a evaluación definirá un solo producto o servicio de mayor impacto, participación y demanda a ser evaluado y la respectiva unidad o proceso evaluador. El responsable de la unidad o proceso evaluador conformará un equipo de máximo tres (3) integrantes que lo asesorará en la calificación de este factor.

La evaluación de la satisfacción de usuarios internos se realizará a través de atributos de calidad respecto a las características del producto o servicio a evaluarse establecidos en los instrumentos técnicos de aplicación de esta Norma Técnica expedidos por el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de este factor deberán ser consolidados hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

La ponderación de este factor será el 15% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de cada unidad o proceso sujeto a evaluación.

**Art. 17.- Del cumplimiento de normas internas.-** Este factor evalúa el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del periodo de evaluación, como efecto de la determinación de responsabilidades administrativas.

Las sanciones administrativas incidirán en la evaluación del desempeño individual de los servidores, reduciendo su calificación en los siguientes porcentajes:

Tipo de sanción	Porcentaje de reducción
Amonestación Verbal	0.5%
Amonestación Escrita	1%
Sanción pecuniaria administrativa	6%
Suspensión temporal sin goce de remuneración	8%





Los porcentajes de reducción no serán acumulables y se aplicará el de mayor gravedad a la fecha de evaluación del desempeño.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

**Art. 18.- De la evaluación de la percepción del nivel jerárquico superior.-** Los servidores públicos excluidos de la carrera que ocupan puestos del nivel jerárquico superior, serán sujetos a evaluación con excepción de las primeras y segundas autoridades institucionales; y, asesores y consejeros de gobierno, de acuerdo a los instrumentos de aplicación de esta Norma Técnica.

Esta evaluación permitirá conocer la percepción de los servidores que integran la unidad o unidades dependientes orgánicamente del nivel directivo sujeto a evaluación, sobre las habilidades gerenciales y directivas en la gestión de los procesos, manejo de recursos, administración del talento humano, toma de decisiones, entre otras competencias.

La evaluación del nivel jerárquico superior no tendrá ponderación y su información será conocida por las máximas autoridades institucionales como mecanismo de retroalimentación.

Los resultados de la percepción de la evaluación de este factor tendrán el carácter de confidencial y se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

## Sección 2a.

### De la ejecución del proceso de evaluación del desempeño

**Art. 19.- Del período de evaluación.-** El período de evaluación anual de desempeño será del 1 de febrero al 31 de diciembre de cada año, para lo cual la UATH institucional en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos, realizarán la evaluación del desempeño y notificación de resultados a sus servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, de conformidad a lo dispuesto en esta Norma Técnica.

En caso de que el servidor haya ingresado al servicio público en una fecha posterior al 1 de febrero, el período de evaluación será desde su primer día de labores hasta el 31 de diciembre del mismo año, para lo cual deberá contar con un mínimo de permanencia de tres meses en la institución.

Durante el mes de enero de cada año, la UATH institucional planificará el proceso de evaluación del año en curso y consolidará los resultados del año anterior, de acuerdo a lo establecido en la presente Norma Técnica.

Hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año se entregará el Formato de Asignación de





Responsabilidades a cada servidor, en el cual se fijarán los productos y/o servicios en los que interviene; así como, las metas establecidas para el cumplimiento de los mismos, las que podrán ser modificadas de acuerdo a la planificación de cada unidad o proceso interno.

**Art. 20.- De la escala de calificación final.-** La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General.

Los niveles de la escala serán los siguientes:

- a) **Excelente.-** Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%;
- b) **Muy bueno.-** Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%;
- c) **Satisfactorio.-** Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%;
- d) **Regular.-** Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%; y,
- e) **Insuficiente.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.

### Sección 3a.

#### De la notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación

**Art. 21.- De la notificación de los resultados de la evaluación del desempeño.-** La UATH institucional una vez que ha obtenido los resultados de la evaluación del desempeño notificará a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, previo conocimiento de la máxima autoridad o su delegado.

**Art. 22.- De la solicitud de reconsideración y/o recalificación.-** Entiéndase como solicitud de reconsideración y/o recalificación aquella que podría modificar la calificación general obtenida por el servidor por una o varias inconformidades al proceso de evaluación de los factores determinados en el artículo 12 de la presente Norma.

El servidor que no estuviere conforme con su calificación de la evaluación del desempeño, podrá presentar una solicitud escrita y debidamente fundamentada de reconsideración y/o recalificación a la UATH institucional en un plazo de            días contados a partir de la notificación del resultado de la calificación. El servidor deberá adjuntar todo tipo de documentación que considere necesaria que respalde su solicitud.





Si no presenta comunicación alguna en el término determinado en este inciso se entenderá como conforme con la evaluación.

**Art. 23.- De la conformación del tribunal para el proceso de reconsideración y/o recalificación.-** Una vez concluido el término establecido en el artículo anterior, para realizar las solicitudes por parte de los servidores, la UATH institucional en atención a la cantidad y complejidad de los reclamos, conformará hasta el siguiente día hábil el o los tribunales requeridos, asignando expresamente el o los casos respectivos en las actas de conformación y pondrá a su disposición todos los documentos presentados.

La UATH institucional al conformar los respectivos tribunales, deberá precautelar que los miembros del tribunal no hayan intervenido en la evaluación del desempeño, acción que podrá generar nulidad a los actos resolutivos emitidos por estos órganos.

**Art. 24.- De la actuación del tribunal de reconsideración y/o recalificación.-** El tribunal de reconsideración y/o recalificación admitirá la solicitud de reconsideración y/o recalificación presentada por el servidor y solicitará audiencia con el servidor que presentó la solicitud de reconsideración y/o recalificación. En ningún caso se negará la solicitud de reconsideración y/o recalificación directamente sin audiencia.

La audiencia se llevará a cabo en horas laborables e iniciará con la intervención de los miembros del tribunal que harán constar los antecedentes del caso. Posteriormente intervendrá el servidor que solicitó la reconsideración y/o recalificación y finalmente quien haya llevado a cabo la calificación. Para considerarse instalada la audiencia deberá contarse con al menos dos miembros del tribunal de reconsideración y/o recalificación. No será necesario que el tribunal decida en la audiencia; sin embargo, el informe de reconsideración y/o recalificación no podrá superar el plazo máximo de ocho (8) días en total desde el conocimiento de la solicitud de reconsideración y/o recalificación hasta la emisión del referido informe que será definitivo.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación analizará y resolverá sobre la solicitud ingresada, en caso que se evidencie que uno de los factores (indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, satisfacción de usuarios internos y/o niveles de satisfacción de usuarios externos) afecten la calificación de otros servidores públicos, se cambiará de oficio todas las calificaciones obtenidas de los servidores afectados.

Un tribunal podrá resolver varios casos; sin embargo, no podrán existir dos tribunales distintos sobre la misma solicitud. En caso que dos o más tribunales resuelvan sobre el mismo tema, se considerará como base para la resolución el primer criterio emitido.

La autoridad nominadora o su delegado, notificará por escrito a través de la UATH institucional, durante el plazo establecido en el segundo inciso directamente al servidor solicitante, los resultados correspondientes.

**Art. 25.- De la información.-** Las y los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a las UATH institucionales y al tribunal de reconsideración y/o recalificación la información requerida relativa a los servidores evaluados que presentaren reconsideraciones y/o recalificaciones.





#### Sección 4a. Del informe de resultados

**Art. 26.- Del informe de resultados.-** El desempeño individual será el resultado de la sumatoria de los factores determinados en el artículo 12 de la presente Norma Técnica, con una ponderación máxima del cien por ciento (100%).

**Art. 27.- Del informe de resultados para casos particulares.-** En caso de que la calificación de la evaluación del desempeño sea de regular o insuficiente, la UATH institucional deberá emitir un informe a la máxima autoridad o su delegado detallando los servidores que han obtenido estas calificaciones a fin de que se proceda con el trámite correspondiente de conformidad a lo establecido en el artículo 80 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP en concordancia con los literales b) y c) del artículo 222 de su Reglamento General, para lo cual dará cumplimiento a los plazos fijados en los mismos. Para llevar a cabo las evaluaciones parciales utilizarán el mismo formato de evaluación que el de periodo de prueba y las metas serán fijadas por el evaluador en los tres primeros días hábiles del periodo a evaluar.

**Art. 28.- De la remisión del informe consolidado de resultados al Ministerio del Trabajo.-** Las UATH institucionales sujetas al ámbito de esta Norma Técnica, remitirán al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al periodo de evaluación, el informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño en el instrumento que se expida para este efecto.

### CAPÍTULO IV DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

**Art. 29.- Del plan de mejoramiento.-** Las UATH institucionales, sobre la base del informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño elaborarán el plan de mejoramiento del desempeño institucional, desde las perspectivas de la gestión de las unidades o procesos y el desarrollo de competencias de los servidores en concordancia con los demás subsistemas del talento humano.

**Art. 30.- De los indicadores de gestión operativa de las unidades o procesos.-** La UATH institucional en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno y las unidades de planificación, evaluarán su impacto de gestión determinando brechas entre los indicadores planificados y los efectivamente logrados, identificando en cada caso incidentes críticos y factores claves de éxito que permitieron o no su cumplimiento.

**Art. 31.- Del desarrollo de competencias del talento humano.-** A fin de cerrar las brechas entre las competencias exigibles en el perfil del puesto y las disponibles de los servidores y mejorar los niveles de eficiencia en el desempeño del talento humano, las UATH institucionales realizarán la detección de necesidades de desarrollo de competencias considerando las prioridades de capacitación. En este caso los niveles de calificación obtenidos en la evaluación de los conocimientos y competencias técnicas y



conductuales se orientarán hacia acciones priorizadas de capacitación en áreas temáticas objetivamente determinadas, análisis que se realizará en los instrumentos que expida para este efecto el Ministerio del Trabajo en aplicación del Subsistema de Formación y Capacitación.

**Art. 32.- De la interrelación de los resultados de evaluación con la gestión institucional y los demás subsistemas del talento humano.-** Los resultados de la evaluación del desempeño obligatoriamente insumirán a la mejora continua de la gestión institucional y a la administración de los demás subsistemas del talento humano, principalmente en las siguientes acciones:

- a) *Estatutos orgánicos institucionales:* Control de productos y servicios, en operación, inactivos, en retiro, en incubación y cierre, por cada unidad o proceso interno orgánicamente estructurado;
- b) *Planificación del talento humano:* Validar en la plantilla del talento humano volúmenes de productos y servicios por unidad o proceso interno y el dimensionamiento de puestos por roles;
- c) *Descripción y perfiles de puestos:* Validar misión, rol y actividades que ejecuta el puesto; así como, conocimientos, competencias técnicas, conductuales y niveles de relevancia aplicados para el mismo;
- d) *Procesos de concurso de méritos y oposición:* Validar las pruebas de conocimientos técnicos; así como, procesos de evaluación de competencias técnicas y conductuales;
- e) *Capacitación del talento humano:* Detección de necesidades de capacitación para el cierre de brechas y desarrollo de las competencias; y,
- f) *Calidad del servicio:* Utilizar indicadores de gestión de cada unidad o proceso interno e insumir y validar los resultados de los niveles de satisfacción de usuarios externos.

La UATH institucional, mantendrá actualizada esta información la misma que sustentará el plan de mejoramiento institucional, desde las perspectivas de la gestión de las unidades o procesos y el desarrollo de competencias de los servidores.

## **CAPÍTULO V DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA**

**Art. 33.- De la evaluación en período de prueba.-** Para el caso de la evaluación del desempeño del servidor público en período de prueba previo a otorgarle el nombramiento permanente de acuerdo al literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y literal a) del artículo 17 de su Reglamento General, se utilizarán los instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para este efecto, estableciendo indicadores en proporcionalidad del período de tiempo evaluado.





La evaluación del desempeño en el período de prueba se sustentará en los lineamientos establecidos en los artículos del 224 al 227 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

**Art. 34.- De los parámetros de evaluación en período de prueba.-** Se establecen para la evaluación del periodo de prueba los siguientes parámetros:

- a) *Cumplimiento de metas individuales.-* El indicador de gestión relacionado al cumplimiento de metas y objetivos individuales será igual al promedio del porcentaje establecido en el formato de asignación de responsabilidades durante el período de prueba de tres (3) meses para el ingreso y hasta seis (6) meses para el ascenso. Este indicador tendrá una ponderación del 40% de la nota de evaluación.
- b) *Niveles de eficiencia del desempeño.-* Este factor mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios. Este indicador tendrá una ponderación del 60% de la nota de evaluación. Se medirá a través de los siguiente subfactores:
  - b.1) *Calidad de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de un producto y/o servicio de la unidad administrativa o proceso interno, para lo cual deberá evidenciarse previamente en el formato de asignación de responsabilidades asignado al servidor sujeto al periodo de prueba;
  - b.2) *Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios.-* Mide el nivel de oportunidad en la entrega del producto y/o servicio de la unidad administrativa o proceso interno según lo establecido en el formato de asignación de responsabilidades;
  - b.3) *Conocimientos específicos.-* Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades diarias para el logro del producto y/o servicio de la unidad administrativa o proceso interno;
  - b.4) *Competencias técnicas.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el formato de asignación de responsabilidades; y,
  - b.5) *Competencias conductuales.-* Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el formato de asignación de responsabilidades.

**Art. 35.- De la inducción previa durante el periodo de prueba.-** Los servidores públicos que se encuentren en el período de prueba por ingreso al servicio público, recibirán la inducción de manera obligatoria durante el primer mes de período de prueba, de conformidad a lo establecido en el artículo 189 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, para lo cual se definen las siguientes áreas temáticas:





- a) *Entorno institucional.*- Esta área temática busca socializar a los servidores en período de prueba en los siguientes elementos institucionales:
- a.1. Portafolio de productos y servicios;
  - a.2. Misión y visión institucional;
  - a.3. Organización interna;
  - a.4. Clientes internos y externos;
  - a.5. Nivel de jerarquía y autoridad;
  - a.6. Sistemas informáticos requeridos para el puesto;
  - a.7. Normas generales institucionales; y,
  - a.8. Derechos, obligaciones y responsabilidades de los servidores públicos.
- b) *Atención al usuario interno - externo.*- Esta área temática tiene por finalidad influir en el nivel de vocación y compromiso que brinda el servidor público en la atención al usuario interno y externo, evitando cualquier tipo de discriminación ya sea por género, discapacidad, autodefinición étnica o cualquier aspecto relevante;
- c) *Uso y manejo de recursos institucionales.*- Esta área temática determina el uso de los recursos institucionales asignados al servidor público para su óptima utilización y entrega de un producto y/o servicio; y,
- d) *Manejo y confidencialidad de la información pública.*- Esta área temática orienta al correcto manejo y confidencialidad de la información pública en el ejercicio del puesto.

La fase de inducción, es responsabilidad de la UATH de cada institución pública en base a los contenidos antes descritos.

**Art. 36.- De la evaluación y notificación del desempeño en el período de prueba.**- El proceso de evaluación del desempeño concluirá con diez (10) días hábiles de anticipación a la terminación del período de prueba determinado en el literal b.5) del artículo 17 de la LOSEP y se notificará los resultados hasta el siguiente día hábil posterior a la culminación del proceso de evaluación. Una vez que el servidor apruebe el periodo de prueba se le extenderá el nombramiento permanente en el término máximo de tres (3) días a partir de la notificación de los resultados.

La UATH institucional deberá culminar el proceso de evaluación del desempeño del período de prueba, incluido la reconsideración y/o recalificación, notificación y otorgamiento de acciones de personal sin sobrepasar el tiempo establecido en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

**Art. 37.- De la reconsideración y/o recalificación a los resultados de la evaluación del desempeño del período de prueba.**- En caso de que el servidor no haya aprobado el período de prueba podrá motivadamente solicitar a la UATH institucional la reconsideración y/o recalificación en el término máximo de tres (3) días contados a partir del siguiente día de la notificación de los resultados de evaluación. Si el servidor en periodo de prueba no aprobare la evaluación y no presente la solicitud de reconsideración y/o recalificación en el término aquí establecido se entenderá como





conforme con la evaluación y se le extenderá al siguiente día hábil la acción de personal de cesación de funciones del puesto.

Una vez presentada la solicitud de reconsideración y/o recalificación, la UATH institucional conformará el tribunal de reconsideración y/o recalificación al siguiente día hábil y éste tendrá hasta dos (2) días hábiles para su resolución, los resultados serán notificados el siguiente día hábil del término referido.

En caso de que el tribunal de reconsideración y/o recalificación ratifique la calificación de no aprobación del período de prueba, la UATH institucional emitirá la acción de personal de cesación de funciones en dos (2) días hábiles de su notificación.

Para los casos en los que se revea los resultados de evaluación y se evidencie la aprobación del período de prueba, la UATH institucional extenderá el nombramiento permanente hasta dos (2) días hábiles a partir de su notificación.

## CAPÍTULO VI DE LA GESTIÓN Y CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### Sección 1a De la gestión de resultados de la evaluación del desempeño

**Art. 38.- De la gestión de resultados.-** El Ministerio del Trabajo realizará el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño con sustento en los informes remitidos por las instituciones públicas, de conformidad a esta Norma Técnica.

El Ministerio del Trabajo analizará la información remitida por la administración pública en general y abarcará:

- a) Análisis de tendencias de evaluación por parte del evaluador (jefe inmediato);
- b) Análisis comparativo de los resultados de la evaluación de la gestión de desempeño individual y los resultados de productividad de los procesos internos de conformidad a la información obtenida como resultado de la aplicación del Subsistema de Planificación del Talento Humano, estableciendo sus brechas respectivas;
- c) Interpretación de resultados y conclusiones; y,
- d) Recomendaciones de acciones de mejoramiento de la gestión del proceso de evaluación del desempeño individual.

**Art. 39.- Del informe de diagnóstico a la gestión de resultados.-** El Ministerio del Trabajo elaborará el informe de diagnóstico a la gestión de resultados y las tendencias derivadas de la evaluación del desempeño, en función de indicadores de productividad institucional de las unidades internas y los niveles de contribución de los servidores públicos.

El informe contendrá los aspectos establecidos en el artículo anterior, el mismo que será





remitido a las UATH de las instituciones públicas, con el fin de que incorporen en los planes de mejoramiento, que serán monitoreados por el Ministerio del Trabajo.

### Sección 2a

#### Del control al proceso de evaluación del desempeño

**Art. 40.- Del control al proceso de evaluación del desempeño.-** El Ministerio del Trabajo realizará el control al proceso de evaluación del desempeño con sustento en los informes consolidados de resultados remitidos por las instituciones del Estado.

**Art. 41.- Del informe de control.-** El Ministerio del Trabajo remitirá a la institución el informe de control con los niveles de conformidad y no conformidad técnico - jurídico del proceso de evaluación del desempeño.

**Art. 42.- De la responsabilidad administrativa.-** El informe de control a las UATH institucionales, podrá generar la determinación de responsabilidades de los servidores que intervinieron en el proceso de evaluación del desempeño por acción u omisión de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, su Reglamento General, normas técnicas aplicables y demás disposiciones emitidas por el Ministerio del Trabajo, lo que ocasionará la notificación y/o sanción correspondiente de conformidad a lo dispuesto en las Disposiciones Generales Sexta y Décima de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, sin perjuicio de la acción civil o penal a que hubiere lugar.

### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.- De los servidores sujetos a evaluación del período de prueba.-** Para el servidor que haya ganado un concurso de méritos y oposición y mientras dure su período de prueba, no se le autorizará comisiones de servicios, cambios administrativos, trasposos administrativos, ni se le podrá encargar o subrogar a puestos del nivel jerárquico superior, a fin de que el mismo pueda ser evaluado en el puesto que fue declarada ganadora o ganador del concurso de méritos y oposición. En caso de concesión de licencias con o sin remuneración debidamente otorgadas, el período de evaluación se entenderá suspendido desde el día efectivo de inicio de la licencia y se reanudará desde el día en que el servidor deba reincorporarse a sus funciones.

**SEGUNDA.- De la desconcentración de funciones.-** Las instituciones del Estado desconcentrarán territorialmente el proceso de evaluación del desempeño con la finalidad de que en cada nivel territorial se consoliden los resultados.

**TERCERA.- De la socialización para la implementación.-** El Ministerio del Trabajo realizará talleres de socialización a las UATH institucionales sobre la normativa y los instrumentos de evaluación del desempeño.

**CUARTA.- Del criterio de aplicación.-** En caso de duda de aplicación de la presente Norma Técnica, el Ministerio del Trabajo absolverá las consultas conforme lo determinado en el artículo 51 literal i) de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.





**QUINTA.- De las evaluaciones parciales por desvinculación y reingreso al servicio público.-** Los servidores que se desvinculen del servicio público, deberán ser evaluados en el factor "*Niveles de eficiencia del desempeño individual*" hasta la fecha de su cesación siempre que hayan cumplido con un período igual o superior a tres meses dentro del periodo fiscal sujeto a evaluación en una misma institución.

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** Las instituciones del Estado deberán evaluar el desempeño de los servidores públicos, correspondiente al año 2017 de conformidad a la Resolución N° SENRES-2008-000038 publicada en el Registro Oficial N° 303, de 27 de marzo de 2008 y sus reformas.

**SEGUNDA.-** Para el período de Evaluación del Desempeño del año 2018 la planificación anual de la evaluación del desempeño se iniciará a partir del mes de mayo del 2018 para lo cual se ajustarán los plazos y términos de las siguientes actividades:

- a) Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño y el cronograma de actividades durante el mes de mayo de 2018 (Art. 6 literal a));
- b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos el proceso de Evaluación del Desempeño hasta el 10 de mayo de 2018 (Art. 6 literal b));
- c) Validar los indicadores de gestión operativa establecidos por cada unidad o proceso interno hasta el 31 de mayo de 2018 (Art. 13 inciso segundo); y,
- d) Elaborar y dar a conocer el formato de asignación de responsabilidades al servidor público evaluado hasta el 31 de mayo de 2018 (Art. 7 literal a); y, Art. 19 inciso cuarto).

Una vez ejecutadas las actividades antes descritas se continuará con las acciones determinadas hasta la finalización del período de evaluación de acuerdo a los plazos y términos establecidos en la presente Norma Técnica.

### DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Deróguese expresamente las siguientes Resoluciones:

- Resolución N° SENRES-2008-000038, publicada en el Registro Oficial No. 303, de 27 de marzo de 2008;
- Resolución N° SENRES-2008-000170, publicada en el Registro Oficial No. 431, de 23 de septiembre de 2008; y,
- Resolución N° MDT-2015-0160, publicada en el Registro Oficial No. 554, de 29 de julio de 2015.





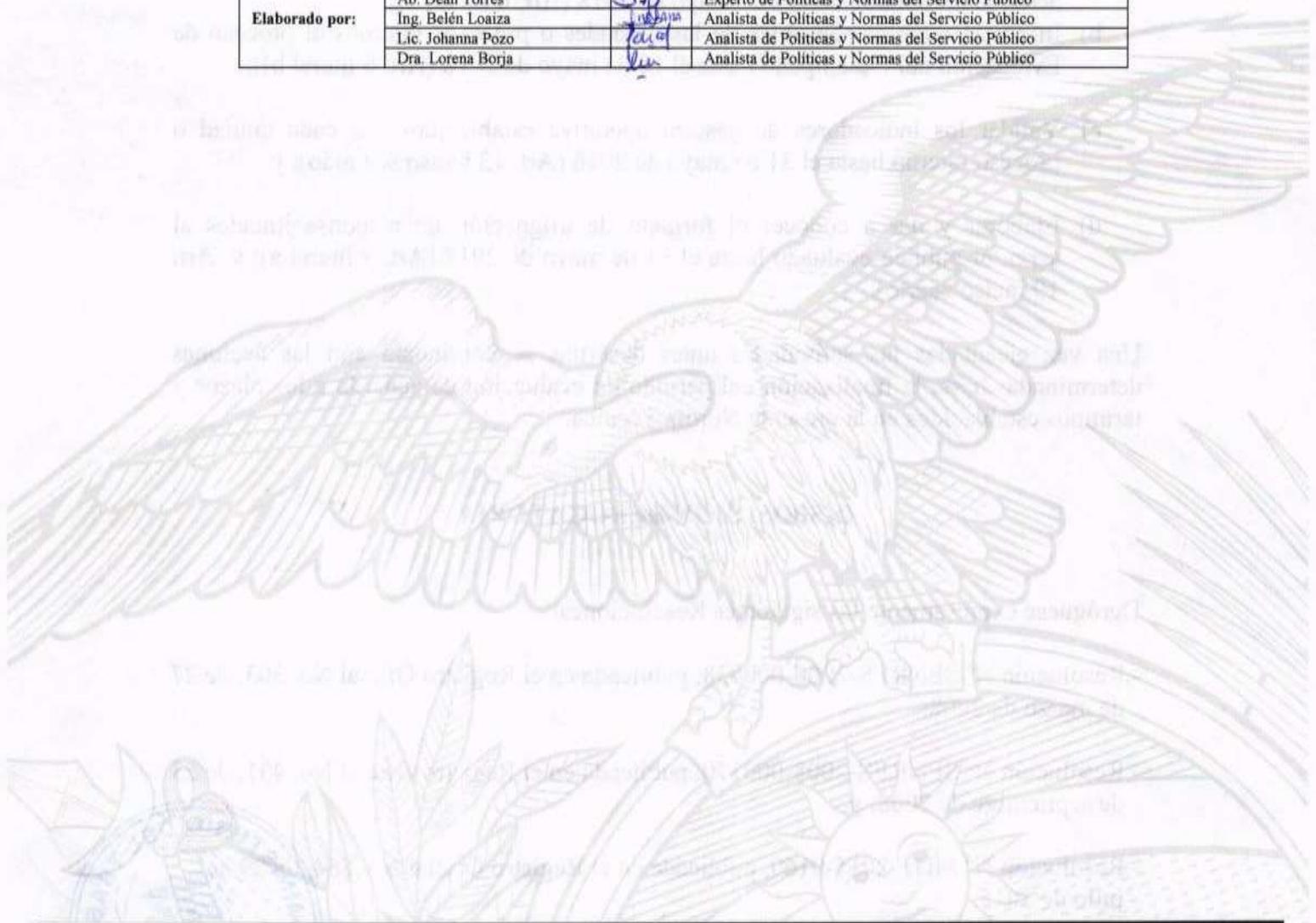
**Disposición Final.-** La presente norma técnica entrará en vigencia a partir su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano a, 07 MAR 2018



*Abg. Raúl Clemente Ledesma Huerta*  
**MINISTRO DEL TRABAJO**

ACCIÓN	SERVIDOR	FIRMA	PUESTO
Aprobado por:	Abg. Andrés Madero	<i>[Signature]</i>	Viceministro del Servicio Público
	Mgs. Juan Carlos Andrade	<i>[Signature]</i>	Subsecretario de Políticas y Normas
Revisado por:	Ing. Jimmy Villacis Merchan	<i>[Signature]</i>	Subsecretario de Meritocracia y Desarrollo del Talento Humano
	Abg. Sindel Vinuesa	<i>[Signature]</i>	Coordinadora General de Asesoría Jurídica
	Ing. Paola Arpi	<i>[Signature]</i>	Director de Políticas y Normas del Servicio Público (E)
Elaborado por:	Dr. Patricio Escobar	<i>[Signature]</i>	Experto de Políticas y Normas del Servicio Público
	Ab. Dean Torres	<i>[Signature]</i>	Experto de Políticas y Normas del Servicio Público
	Ing. Belén Loaiza	<i>[Signature]</i>	Analista de Políticas y Normas del Servicio Público
	Lic. Johanna Pozo	<i>[Signature]</i>	Analista de Políticas y Normas del Servicio Público
	Dra. Lorena Borja	<i>[Signature]</i>	Analista de Políticas y Normas del Servicio Público



## Anexo 3: Encuesta de satisfacción del usuario



Fecha

Tipo de Cliente



### Encuesta de satisfacción del cliente-usuario

**Gracias** por realizar la *Encuesta de satisfacción del cliente*. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.

Por favor, indique siempre el tipo de cliente (ALUMNO/PAS/PDI/EXTERNO) y la Unidad evaluada.

Cuando la tenga cumplimentada haga clic en el botón "*Enviar por correo electrónico*" o bien haga clic en el botón "*Imprimir el formulario*" y envíelo a UNIDAD DE CALIDAD, Rectorado de la UCO, Avda. Medina Azahara, 5, 14071 Córdoba.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = nada de acuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada

1      2      3      4      5      NS/NC

1. La unidad /servicio realiza la labor esperada

2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios

3. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable

4. El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar

5. Cuando acudo al Servicio/unidad sé que encontraré las mejores soluciones

6. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el servicio/unidad

7. El personal da una imagen de honestidad y confianza

8. Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas

9. El servicio /unidad informa de forma clara y comprensible a los usuarios

10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo

11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo

12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros Servicios de la UCO para facilitar su labor

13. El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios

14. El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario

15. El Servicio ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas

16. He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo

Si desea realizar alguna observación sobre el servicio/unidad puede utilizar el BUZON DE SUGERENCIAS activado en el PORTAL de la Universidad de Córdoba.

## Anexo 4 : Modelo de cuestionario para evaluar la satisfacción laboral

Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

---

### PERCEPCIÓN GENERAL

---

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

---

### MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

---

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?				
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				

---

*ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO*

---

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?				
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?				
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?				

---

*FORMACIÓN E INFORMACIÓN*

---

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?				
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?				
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona				
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional				

## Anexo 5 : Encuesta de satisfacción al usuario

### ENCUESTA DE SATISFACCION AL USUARIO

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL USUARIO	PROCESO			
	FORMATO	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL USUARIO	VERSIÓN	2

Apreciado usuario:

Esta encuesta es confidencial y anónima; queremos conocer la satisfacción de nuestros usuarios sobre el servicio brindado en la Superintendencia Nacional de Salud.

Marque su respuesta con una X:

<b>Género:</b>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Transgénero	<input type="checkbox"/>
<b>Tipo de Afiliado:</b>	Cotizante	<input type="checkbox"/>	Beneficiario	<input type="checkbox"/>		
<b>Régimen al que está afiliado:</b>	Subsidiado	<input type="checkbox"/>	Excepción	<input type="checkbox"/>	Especial	<input type="checkbox"/>
	Contributivo	<input type="checkbox"/>	Vinculado	<input type="checkbox"/>		

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
La atención de nuestro personal fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La oportunidad de la atención fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encontró respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Servidor que lo atendió le generó confianza y tiene conocimiento para responder sus preguntas:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El espacio físico de la Oficina de Atención al Ciudadano es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Qué nos recomienda para mejorar nuestro servicio?	_____			
	_____			

**Sus comentarios son muy importantes.  
¡Son nuestra oportunidad de mejorar!**

	PROCESO	GESTION DE ATENCIÓN AL U	CÓDIGO	AUFT07
--	---------	--------------------------	--------	--------

	FORMATO	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL USUARIO	VERSIÓN	2
--	---------	-------------------------------------	---------	---

Apreciado usuario:

Esta encuesta es confidencial y anónima; queremos conocer la satisfacción de nuestros usuarios sobre el servicio brindado en la Superintendencia Nacional de Salud

Marque su respuesta con una X:

<b>Género:</b>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Transgénero	<input type="checkbox"/>
<b>Tipo de Afiliado:</b>	Cotizante	<input type="checkbox"/>	Beneficiario	<input type="checkbox"/>		
<b>Régimen al que está afiliado:</b>	Subsidiado	<input type="checkbox"/>	Excepción	<input type="checkbox"/>	Especial	<input type="checkbox"/>
	Contributivo	<input type="checkbox"/>	Vinculado	<input type="checkbox"/>		

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
La atención de nuestro personal fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La oportunidad de la atención fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encuentra respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Servidor que lo atendió le generó confianza y tiene conocimiento para responder sus preguntas:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El espacio físico de la Oficina de Atención al Ciudadano es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Qué nos recomienda para mejorar nuestro servicio?	_____			
	_____			

**Sus comentarios son muy importantes.  
¡Son nuestra oportunidad de mejorar!**