



UNAPEC

UNIVERSIDAD APEC

**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Trabajo de Grado en la modalidad de Monografía de Investigación para
optar por el título de Licenciatura En Administración De Empresas**

Tema:

Análisis del impacto de las herramientas motivacionales en la productividad
laboral de empleados del MAP.

Sustentado por:

Leanny Giselle Lluberes Ygnacio	A00100092
Jhyansel Esteban Rodríguez Vásquez	A00098992
Luis Armando Betances Martínez	A00082984

Asesores:

Lic. Víctor José Herrera
Lic. Laura Sánchez

**Santo Domingo, Distrito Nacional
Agosto 2021**

Índice de contenido

Dedicatorias.....	5
Agradecimientos.....	8
Resumen Ejecutivo.....	11
Introducción.....	12

CAPÍTULO I: LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES COMO IMPULSORAS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

1.1 Concepto de Motivación	14
1.1.1 Tipos de motivación laboral.....	16
1.1.2 Teorías de la Motivación.....	17
1.2 Tipos de herramientas motivacionales.....	21
1.3 Concepto de productividad laboral.....	29
1.4 Evaluación del desempeño.....	30
1.4.1 Finalidades de la evaluación del desempeño.....	30
1.4.2 Responsables de la aplicación del proceso.....	31
1.5 Beneficios del uso de las herramientas motivacionales a nivel organizacional.....	32

CAPÍTULO II: CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION MINISTERIO DE ADMINISTRACION PUBLICA.

2.1 Historia del MAP.....	34
---------------------------	----

2.2 Ubicación geográfica.....	34
2.3 Misión.....	35
2.4 Visión.....	35
2.5 Valores.....	35
2.6 Logo institucional.....	36
2.7 Organigrama general de la institución.....	37
2.8 Principales actividades a la que se dedica la institución.....	38
2.9 Unidades sustantivas del MAP.....	40
2.10 Herramientas motivacionales utilizadas por el MAP.....	42
2.11 Análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, en el MAP.....	46
2.12 Análisis del desempeño laboral por resultados de los servidores públicos en el año 2020	47

CAPÍTULO III: INVESTIGACION SOBRE EL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL MAP: INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

3.1 Presentación de plantilla de la entrevista.....	51
3.1 Aplicación de la entrevista.....	51

3.2 Presentación de plantilla de la encuesta.....	52
3.2.1 Aplicación de la encuesta 1.....	52
3.2.2 Aplicación de la encuesta 2	57

CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS EN EL MAP.

4.1 Resultado de la entrevista.....	60
4.2 Resultados obtenidos de las encuestas.....	62
4.2.1 Resultado de la encuesta sobre el impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral del MAP.....	62
4.2.2 Resultado de la encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial.....	76
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	94
Referencias bibliográficas.....	95
Índice de ilustraciones.....	97
Índice de tablas.....	98
Índice de gráficos.....	101
Anexos.....	103

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios todopoderoso, quien hizo posible que pudiera iniciar y culminar mi estancia en la universidad con salud. Por darme las fuerzas para afrontar las adversidades que se presentaron en el camino hasta el logro de esta gran meta alcanzada.

A mi madre Lucila Altagracia Ygnacio Hernández, que siempre está para mí y ha dado todo para que estudie en tan prestigiosa universidad, por darme consejos tanto a nivel profesional como personal. Muchas gracias por estar siempre conmigo y ofrecerme tu apoyo para ser mejor persona.

A mi padre Rafael Antonio Lluberres, por siempre apoyarme en cada uno de mis proyectos, siempre dándome alientos para que sea alguien en la vida y muchas gracias por tu apoyo incondicional y cariño en todo momento.

A mi abuela María Hernández, quien siempre me inculcó valores para que sea una joven de bien.

A mi hermano Emil Antonio Lluberres, por enseñarme que debemos luchar para lograr nuestras metas y por darme la motivación cuando más la necesito.

Leanny Giselle Lluberres

Dedicatoria

En primer lugar, quiero darle las gracias a Dios por ayudarme todo este tiempo e iluminarme con la sabiduría necesaria para culminar mis estudios. A la misma vez, agradezco a mis padres, Esteban Rodríguez y Digna Esmeralda Vásquez por el apoyo que me han brindado desde el día uno de mi nacimiento, y sobre todo por enseñarme la importancia de los estudios y darme el ejemplo de lo que son dos persona luchadora y modelos a seguir.

También les dedico este trabajo a mis abuelos maternos, Rafael Vásquez Parra y Nereyda Cid, porque gracias al amor, el apoyo y consejos, hoy estoy aquí terminando mis estudios y a punto de empezar una nueva etapa de mi vida. También a mis abuelos de parte de padre, Martín Rodríguez y Altagracia Vásquez que hoy me cuidan desde el cielo.

A mi tía Lidia Michel Vázquez y su esposo Arnaldo Cabrera por brindarme su apoyo y amor incondicional y siempre estar ahí para mí en lo que necesite. A mi tío Rafael Antonio Vásquez Parra, quien fue para mí como un hermano mayor, quien me enseñó todo lo de la vida, hoy en día sé que Dios lo tiene en un mejor lugar y me cuida desde el cielo.

Jhyansel Rodríguez

Dedicatoria

En este presente trabajo de grado quiero dedicarle la realización de este proyecto a mi familia que siempre estuvo conmigo en los momentos más difíciles en los inicios de mi carrera, le agradezco infinitamente a mi madre Johanna Martínez que nunca dejó de creer en mí sin importar las dificultades que presente en alguna materia, a mi abuela Brunilda Reynoso que siempre me dio los ánimos para seguir esforzándome para alcanzar mis metas a futuro.

Le agradezco a mi pareja Yohemely Arias que siempre estuvo para mí en todo los momentos buenos y malos en el transcurso de mi vida universitaria que siempre me dio las fuerzas para continuar y me dio la motivación para creer en mí mismo para lograr mis metas.

A Dios por siempre darme salud para poder ir día tras día a recibir mis clases y la sabiduría para poder comprender las clases que recibía.

Luis Armando Betances

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar al Ministerio de Administración Pública, por ofrecerme la oportunidad de realizar mi pasantía empresarial. A los colaboradores, por enseñarme todos sus conocimientos para que pueda llevarme toda la información posible para tener éxitos en mi vida laboral. ¡Muchas Gracias!

A la universidad APEC, por ser mi segundo hogar y a los profesores, que siempre estuvieron ahí para brindarme sus conocimientos y explicarme cada vez que fuese necesario.

A mis amigos Jhyansel Rodríguez, Bellanory De León Paulino y Nicole Castillo, que siempre han estado para mí en cada momento que los necesite, por ser excelentes compañeros, por ayudarme a desarrollar mi potencial al máximo, por brindarme su mano amiga y tan valiosos consejos. ¡Los quiero mucho!

Leanny Giselle Lluberes

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad APEC, por aceptarme como parte de su familia, también a los profesores por brindarme su tiempo, conocimientos y experiencias.

A mi comunidad neocatecumenal de santa Mónica por brindarme su apoyo y ayudarme a ser mejor persona, sobre todo por enseñarme a conocer mis miedos y cómo afrontarlos de la mejor manera.

A mis amigos que los considero a todos como parte de mi familia, Leanny Lluberes, Anderson De Los Santos, Eduardo Vargas, Luis Johnjairo, Milvio Espinal y Sebastián Peralta, por todos los consejos y momentos vividos durante mi transcurso en la universidad.

¡A toda mi familia por el apoyo incondicional!

Jhyansel Rodríguez

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi familia que estuvo conmigo en el trayecto de esta gran jornada para poder alcanzar mi título universitario.

A la Universidad APEC por darme la oportunidad de ser uno de sus estudiantes y formar parte de esta gran familia que me vio progresar paso a paso a través de los cuatrimestres cursados y acompañado de grandes compañeros a través de los años.

Y por último y no menos importantes a mis amigos que estuvieron conmigo en el proceso, Oscar Marchena y Yohemely Arias.

Luis Armando Betances

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal analizar el impacto que tienen las herramientas motivacionales en la productividad laboral del Ministerio de Administración Pública y además determinar cuáles son las más efectivas al momento de motivar al personal.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se realizó un análisis a la evaluación del desempeño del último año y de la misma manera se hicieron levantamientos de información a través de encuestas y entrevistas de las cuales fueron aplicadas a servidores públicos que ostentan cargos de supervisión, de operación y táctico.

En ese sentido, para el **Capítulo uno (I)** se desarrolló los conceptos más importantes y generales para el estudio del tema. Tales como: el concepto de motivación, sus tipos, teorías de la motivación según autores, el desarrollo de las herramientas motivacionales utilizadas a nivel organizacional y el impacto que tienen en la productividad laboral.

En el **Capítulo dos (II)**, se describen las generalidades del campo de acción “Ministerio de Administración Pública”. Además, se dio a conocer en qué situación se encuentra la institución, su información corporativa, las herramientas motivacionales que utiliza el MAP para la motivación y el incremento de la productividad y un análisis de la última evaluación del desempeño realizada por la institución.

Posteriormente en el **Capítulo tres (III)**, se presentaron las plantillas de las encuestas y entrevista aplicadas por los estudiantes a los servidores públicos.

Por último, en el **Capítulo cuatro (IV)**, se presentaron los análisis y evidencias de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los servidores públicos del MAP.

Introducción

En la actualidad, la Motivación juega un papel de suma importancia en las organizaciones, debido a que a través de esta se puede mantener un alto índice en la productividad de los colaboradores. Sin embargo, a muchas empresas se les ha hecho difícil la tarea de mantener motivados a su capital humano.

La motivación de los empleados, no solo se basa en ofrecer salarios justos, porque no es el único agente motivador, sino que también existen otros grandes factores que tienen un mayor impacto en la motivación como lo son: el reconocimiento, las buenas condiciones del trabajo, la capacitación y desarrollo, flexibilización en los horarios, actividades que permitan la recreación e integración del personal, sentirse que son valorados y aceptados en su equipo de trabajo.

Cuando la falta de motivación hace presencia, la productividad laboral es la principal afectada. Este caso se puede dar, cuando los empleados no son recompensados de manera adecuada, por la falta de objetivos claros, jefes autoritarios que no permiten que el colaborador exprese su punto de vista en las tomas de decisiones y, además, cuando existe un ambiente desfavorable.

Esta investigación fue aplicada al Ministerio de Administración Pública, quien es el ente rector del empleo público. Esta cada año busca alcanzar los más altos niveles en relación a la calidad y la productividad en la función pública. El objetivo de esta es detectar, conocer y evidenciar a través de la aplicación de entrevistas y encuestas a servidores públicos el nivel de efectividad que tienen las herramientas motivadoras para el incremento del rendimiento laboral.

Para el MAP es de suma importancia mantener a sus colaboradores motivados, porque a través de ellos, se alcanzarán las metas y objetivos establecidos y de esta manera la institución experimentara el desempeño esperado.

La institución como medio de motivación para sus colaboradores, hace uso de instrumentos motivadores, tales como; incentivar de manera anual a través de bonos, capacitación con los fines de evitar la obsolescencia y que se mantengan en la vanguardia, reconocimientos y elogios por sus buenas prácticas.

La aplicación de estas herramientas ha contribuido de manera positiva a la institución, de tal manera que les ha creado a los empleados un sentido de pertenencia y por tal razón se sienten identificados con su lugar de trabajo, y a la misma vez, ha beneficiado a que el ambiente laboral sea favorable.

CAPÍTULO I

LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES COMO IMPULSORES DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

1.1 Concepto de Motivación

Según señala Miguel Espada (2002) la motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima, aunque sea fuera de él.

Según indica Idalberto Chiavenato (2011) de los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema cognitivo de la persona.

Según Diego González (2008) la motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implica la actividad nerviosa superior y reflejan la

realidad objetiva a través de la condiciones interna de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada.

La motivación laboral se refiere a la facultad que tienen las organizaciones para mantener a los colaboradores enfocados en conseguir las metas, objetivos y que ofrezcan al máximo su rendimiento.

La motivación, es variable, va a depender de cada una de las necesidades que tengan los empleados. Por ejemplo, hay algunos que buscan motivación, a través de compensaciones monetarias, otros por compensaciones no monetarias, como por ejemplo, reconocimientos a sus labores o capacitaciones constantes.

Cuando los colaboradores de una empresa se encuentran motivados y con un alto grado de satisfacción en el trabajo, mejora en gran medida la productividad laboral y la calidad de los servicios ofrecidos.

Es importante destacar, que la motivación es el motor que impulsa a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos en sus puestos de trabajo y realicen con mayor eficacia las funciones diarias que le corresponden. Además, a medida en que los colaboradores estén motivados va a impactar de manera positiva a la empresa, debido a que se va a crear un ambiente laboral más favorable, lo que llevará a un mejor rendimiento para la empresa.

Muchas organizaciones están erróneas, debido a que generalmente siguen un patrón para mantener motivados a sus colaboradores, basándose principalmente en incentivos monetarios como ofrecer salarios competitivos, bonificaciones, etc., pero pasan desapercibido otras herramientas motivacionales que son de suma importancia para el capital humano, como por

ejemplo, un ambiente laboral saludable para desempeñar sus funciones, trabajar en equipo, resaltar logros, comunicación efectiva y oportuna y sobre todo, el sentimiento de ser valorados y reconocidos en su lugar de trabajo. Cabe destacar que, aunque los incentivos monetarios son muy impactantes de manera positiva, combinados con las herramientas mencionadas anteriormente conducen a un éxito total.

1.1.1 Tipos de motivación laboral

Existen dos grandes grupos de motivación laboral, como la motivación intrínseca y extrínseca, a continuación, se describe el concepto de cada una:

De acuerdo a Vélaz Rivas (1996) los motivos extrínsecos, son Aquellos resultados que los individuos obtienen a cambio de su esfuerzo. Se trata de recompensas externas, no siempre materiales, que se reciben como pago por el trabajo realizado, pero que no se derivan directamente del contenido de éste. Normalmente se traducen en incentivos económicos (salarios y primas) que se vinculan artificialmente al desempeño individual.

Según Vélaz Rivas (1996) los motivos intrínsecos, son aquellos resultados que dependen directamente del contenido del trabajo y de las preferencias y percepciones del que lo realiza. Estos motivos escapan a un control directo por parte de la empresa, puesto que están muy vinculados a las disposiciones y personalidad de cada individuo. Aunque se han empleado diversas técnicas para hacer más atractivo e interesante el trabajo, de manera que se convierta él mismo en factor de motivación, al final su éxito depende de cada persona.

La motivación extrínseca, se basa principalmente, en el buen desempeño de las labores a cambio de una recompensa, ya sea de carácter monetario, reconocimiento al logro o elogios, bonificaciones, entre otros.

La motivación intrínseca, surge dentro de la persona, es impulsada por el interés de aprender a realizar las tareas de una manera productiva. Es decir, el

colaborador muestra un interés genuino en realizar una actividad, sin ningún incentivo externo que lo motive.

Es importante destacar, que una mezcla de ambos tipos de motivadores conducirá al éxito total y producirá mejores resultados para la empresa.

1.1.2 Teorías de la motivación

Teoría de las necesidades

Según indica Maslow (1991) las personas se motivan a través de cinco (5) tipos de necesidades que son: (Fisiológicas, seguridad, sentido de pertenencia y de amor, estima y de autorrealización. A continuación, se definen cada una de ellas:

- **Las necesidades fisiológicas**

Las necesidades que se toman generalmente como punto de partida para una teoría de la motivación son los así llamados impulsos fisiológicos. Dos líneas de investigación nos obligan a revisar las nociones habituales de estas necesidades: primero, el desarrollo del concepto de homeostasis y segundo, el hallazgo de que los apetitos (elecciones preferenciales entre los alimentos) son una clara y eficaz indicación de las necesidades reales o carencias del cuerpo. La homeostasis se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante de la corriente de sangre.

No podemos identificar todas las necesidades fisiológicas como homeostáticas. Todavía no se ha demostrado que el deseo sexual, el sueño, la pura actividad y el ejercicio y el comportamiento materno en los animales sean homeostáticos. Además, esta lista no incluiría los diversos placeres sensoriales (gusto, olfato, cosquilleo, caricias), que son probablemente fisiológicos y que pueden convertirse en las metas de la conducta motivada. Ni tampoco sabemos qué hacer con el hecho de que el organismo tiende simultáneamente a la inercia, la pereza y al menor esfuerzo, y también una necesidad de actividad, estimulación y emoción.

- **Las necesidades de seguridad**

Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades, que se pueden clasificar aproximadamente como necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites; fuerte protección etc.

- **El sentido de pertenencia y las necesidades de amor**

Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas, surgirán las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia, y todo el ciclo ya descrito se repetirá con este nuevo centro. Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañero o de hijos.

- **Las necesidades de estima**

Todas las personas de nuestra sociedad (salvo unas pocas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de auto respeto o de autoestima, y de la estima de otros. Así que estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero están el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. En segundo lugar, tenemos lo que podríamos llamar el deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como un respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio.

- **La necesidad de autorrealización**

Aun cuando todas estas necesidades estén satisfechas, podemos esperar que, a menudo (si no siempre), se desarrolle un nuevo descontento y una nueva inquietud, a menos que el individuo esté haciendo aquello para lo que él individualmente está capacitado. En última instancia, los músicos deben hacer música, los artistas deben pintar, los poetas deben escribir, si tienen que estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser. Deben ser auténticos con su propia naturaleza. A esta necesidad la podemos llamar autorrealización.

Teoría de las necesidades de McClelland:

McClelland (1961) señala que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. Algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio.

A continuación, se definen las tres necesidades que señala McClelland:

1- Logro

Un logro es cuando se consigue cumplir con un objetivo propuesto. No es un acontecimiento que sucede aleatoriamente o por pura casualidad, es el resultado de una meta que un individuo se propuso y le dedica esfuerzo para poder lograrlo. Las personas con este tipo de motivación de logro tienen características únicas tales como: evitan las tareas fáciles, establecen sus metas claras, y siempre buscan mejorar y desarrollarse en todos los ámbitos posibles.

2- Afiliación

Es la necesidad de permanecer y de ser aceptado en un grupo social o en su ambiente laboral. Estos individuos se sienten mejor en puestos donde pueda ser parte de un equipo, además tienen la característica de preferir la colaboración antes que la competencia.

3- Poder

La necesidad de poder es lograr dominar o influenciar nuestra voluntad en otras personas ya sea por medio del control o dejar una marca en la otra persona para que piense o actúe de una forma que esta no pensaría hacer.

Teoría de Herzberg:

La teoría de Herzberg o mejor conocida como la teoría de motivación-higiene, establece que la motivación de los colaboradores de una empresa depende únicamente de dos factores y estos influyen en la satisfacción o insatisfacción del mismo. Dichos factores son:

- **Higiene**

Según la teoría de Herzberg la higiene hace referencia a las condiciones del ambiente que rodea al individuo al momento que se encuentre en su área de trabajo, es decir el ambiente laboral, la cultura organizacional y su salario, entre otros. En pocas palabras son los factores que el individuo no puede controlar que corresponden a la perspectiva de factores externos y depende de la empresa en la que se encuentre. Cuando estas condiciones se cumplen de manera correcta, el individuo alcanza un grado de satisfacción en el caso contrario genera insatisfacción. Estas condiciones incluyen:

- ➔ La Comodidad en el trabajo
- ➔ Salarios

- ➔ Estabilidad en el cargo o puesto
- ➔ Tipos de jefes
- ➔ Relaciones en el trabajo

- **Factores de motivación**

Son los factores que van directamente de la mano con el cargo o con las tareas que las personas realizan en su puesto de trabajo. Dichos factores influyen directamente en la mejora de la productividad laboral del individuo, gracias a que ayudan que las personas trabajen más y realicen sus funciones de manera más efectiva. Además, cuando el empleado siente que los factores motivacionales son óptimos aumenta su satisfacción en el área de trabajo. Estos incluyen:

- ➔ Los Ascensos.
- ➔ Promociones.
- ➔ Libertad de decidir cómo hacer su trabajo (Autonomía).
- ➔ Asumir retos y responsabilidades.

1.2 Tipos de herramientas motivacionales.

Dentro de los tipos de Herramientas Motivacionales se pueden destacar las siguientes:

Según indica Snell y Bohlander (2013) **la Compensación:** Consiste en tres componentes principales que son los siguientes:

1- La compensación directa, que comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados.

- ➔ **Salario:** es el pago o retribución que la empresa debe pagarle al trabajador como compensación del trabajo realizado o servicios prestados.

- ➔ **Incentivos:** se refiere a los beneficios que recibe el colaborador fuera del sueldo o salario que percibe.

Es de vital importancia señalar, que los incentivos juegan un papel fundamental en la vida de los empleados, puesto que estos proporcionan motivación real que produce beneficios para la empresa como para el colaborador, y, además, los incentivos son un medio que permite recompensar al talento humano que tiene alto desempeño en sus labores cuando el sueldo que perciben es bajo.

- ➔ **Bonos:** es un pago de incentivo que se le ofrece al colaborador, aparte del sueldo base que recibe. Generalmente estos bonos se les da al final de cada año, por su buen desempeño.
- ➔ **Comisiones:** es el porcentaje sobre el valor de una transacción que recibe el colaborador luego de ofrecer un servicio o la venta de un producto.

2- La compensación Indirecta,

Comprende los beneficios proporcionados por los empleadores.

- ➔ **Beneficios:** algunos de los beneficios que ofrece la empresa están obligados por la ley del país, mientras que existen otros que son proporcionados voluntariamente al empleado por el buen desempeño en su trabajo.

Los beneficios de Ley que proporciona la República Dominicana a los trabajadores son los siguientes:

- ➔ Seguro de Salud
- ➔ Seguro contra Riesgos Laborales
- ➔ Fondo de Pensiones
- ➔ Salario 13 (Regalía Pascual)
- ➔ Bonificaciones según aplique.

Algunos de los Beneficios extra salariales que ofrece el empleador al trabajador son los siguientes:

- ➔ Servicios de Transportes
- ➔ Tickets de gasolina
- ➔ Subsidio Comidas
- ➔ Ayudas educativas tanto para sus hijos como para el mismo colaborador.
- ➔ Descanso vacacional pagado
- ➔ Uniformes, etc.

3- La compensación no monetaria incluye, los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales.

- ➔ **Programas de reconocimientos:** consiste en un plan de reconocimiento para los colaboradores, con el fin de agradecer el valor que tienen en la empresa.
- ➔ **Ambiente de trabajo:** influye de manera directa en el bienestar físico y mental de los colaboradores. De tal modo, es importante mantener un ambiente favorable, puesto que permitirá que los empleados estén felices y realicen mejor sus funciones.
- ➔ **Horas de trabajo flexible:** tener un horario flexible permitirá que el colaborador tenga mejor organización con su tiempo sin tener descuidos con las tareas que le corresponden. Tener horarios flexibles ayuda a la organización a incrementar el desempeño de los colaboradores.

La Capacitación:

Según Idalberto Chiavenato (2009) la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

Snell y Bohlander (2013) **indican que el modelo estratégico de capacitación, se basa en 4 fases:**

Fase 1: Evaluación de las Necesidades, donde se realiza en primer lugar un análisis de la organización, dígase, del ambiente, las estrategias y los recursos para determinar dónde enfatizar la capacitación. Análisis de las tareas, de las actividades que se van a desempeñar para determinar KSA (Conocimiento, habilidades y capacidades) necesarios y, por último, hacer un análisis de las personas, es decir, del desempeño, conocimientos y habilidades para determinar quién necesita capacitación.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación, en el que los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos cuatro asuntos relacionados que son: 1. Objetivos institucionales, 2. Disposición y motivación de los capacitados, 3. Principios de aprendizaje y 4. Características de los instructores.

Fase 3: Implementación del programa de capacitación, el objetivo principal en esta fase es establecer los métodos adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación, la capacitación, como cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización.

Dentro de los criterios básicos para evaluar la capacitación, podemos destacar los siguientes:

- ➔ Reacciones,
- ➔ Comportamientos,
- ➔ Resultados
- ➔ Aprendizaje.

En la imagen presentada a continuación, se puede apreciar de manera más resumida las fases de la capacitación:

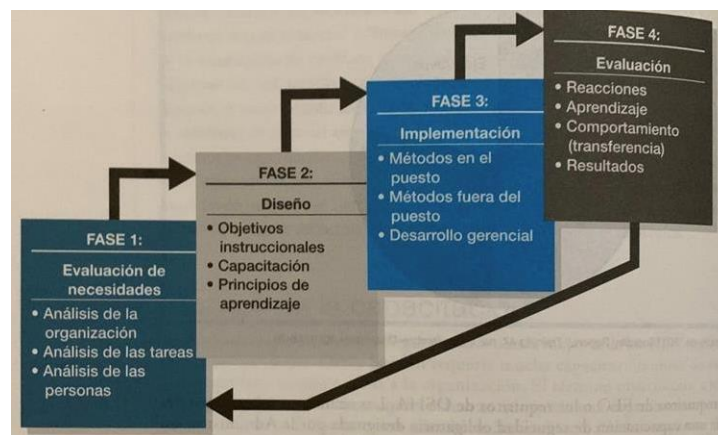


Ilustración núm.1 - Modelo estratégico de capacitación

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos de Snell y Bohlander (2013).

Es importante resaltar, que, a través de las capacitaciones, se pueden disminuir en gran medida la obsolescencia de los conocimientos que tengan los empleados de la empresa. Además, permitirá el fomento del desarrollo de líderes capaces de mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Por otro lado, mejora la calidad de los procesos, lo que conduce al logro de las metas y objetivos propuestos tanto a nivel estratégico como operacional. Cabe destacar, que a medida en que los colaboradores sean capacitados impactará de manera positiva en la productividad y en el desempeño laboral.

La capacitación, proporciona a los colaboradores oportunidades de ascensos y promociones a otros cargos, los ayuda a aumentar su productividad y a enriquecer sus conocimientos.

Para que la empresa pueda detectar cuáles son las necesidades de capacitación que tengan los colaboradores, se debe tomar en cuenta en primer lugar la evaluación del desempeño, los levantamientos de información realizados, a través, de encuestas, cuestionarios y entrevistas a los supervisores o encargados de cada área.

Promoción del personal:

Otero et al. (2013), afirman que los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas organizan sus sistemas de promoción profesional dentro de lo que se denomina «plan de la carrera»

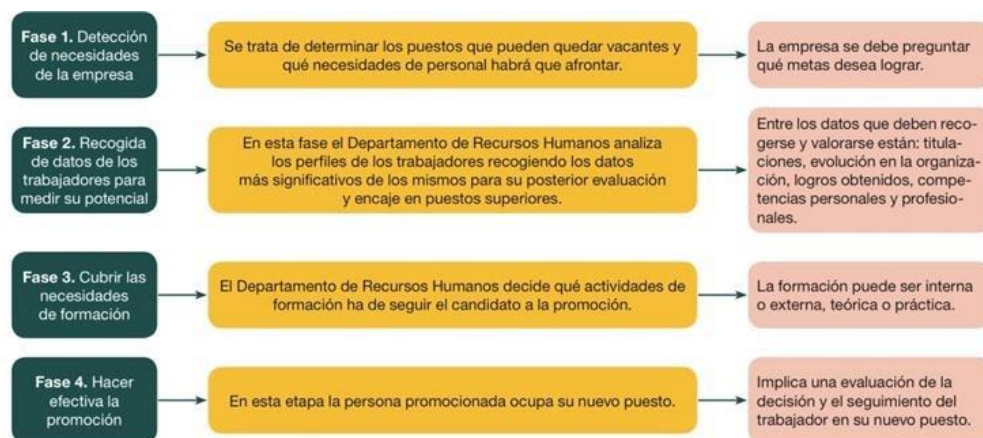
Se denomina plan de carrera a las actividades que desarrolla una empresa con el fin de cubrir los puestos que quedan libres en la empresa, por la salida de algún trabajador o porque son de nueva creación, con el personal que forma parte de la organización. La empresa puede decidir establecer un sistema de planificación de carreras a nivel global en la organización.

Existen razones importantes para que las empresas establezcan políticas de planificación de carreras y por tanto de promoción que benefician tanto a empresa como a trabajadores.

La promoción de un empleado requiere el desarrollo de una serie sucesiva de fases que desarrollan los Departamentos de Recursos Humanos y que comienzan con la identificación de los puestos clave en la organización.

Una vez definidos los puestos clave se suceden las siguientes fases que desarrollamos a continuación:

Ilustración núm. 2- Fases de la promoción de personal.



Fuente: Libro Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (2013).

La promoción, es el procedimiento por el cual los empleados pasan a una mayor posición, mejor salario y mayores responsabilidades dentro del mismo grupo ocupacional y estas promociones dependen en gran medida de la evaluación del desempeño si supera la puntuación o rendimiento establecido por la empresa.

La promoción del personal, trae consigo múltiples beneficios para la organización, uno de ellos es que el personal que ocupará la posición, contará con las competencias y habilidades necesarias, además, se disminuirá la fuga del talento y permitirá que la empresa experimente una productividad laboral favorable.

Dos ejemplos de promoción del personal:

- ➔ Un Analista de Recursos Humanos es promovido a Coordinador de Recursos Humanos.
- ➔ Un Encargado del departamento RRHH, es promovido a Director de Recursos Humanos.

Ascenso del personal:

Stoner et al. (1996), afirman que la posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Por consiguiente, es sumamente importante que los ascensos sean justos; que se basen en los méritos y que no estén manchados por el favoritismo.

Sin embargo, incluso los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema que sucede con frecuencia es que los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad. Otro problema fundamental es la discriminación. La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación.

Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, empleados viejos y grupos minoritarios mediante las decisiones para conceder ascensos. En consecuencia, se han introducido programas de acción afirmativa para garantizar que las posibles víctimas de la discriminación sean aceptadas en los avances.

En palabras más llanas, el ascenso indica, cuando el colaborador pasa de grupo ocupacional inferior a uno superior. Es decir, cargos con mayores responsabilidades y mejor remuneración.

Dos ejemplos de ascenso del personal:

- ➔ Si un empleado se encuentra en un cargo de Auxiliar Administrativa y asciende a Analista de Recursos Humanos.
- ➔ Si un colaborador se encuentra en un cargo de Analista de Recursos Humanos a Director de Recursos Humanos.

1.3 Concepto de Productividad laboral

Según indican Robbins y Judge (2009) una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que las alcance de manera eficiente.

La productividad laboral, mide la eficiencia con la que el capital humano de la organización realiza sus tareas y funciones diarias. Esta se mide a través de las evaluaciones de desempeño que se hacen al final de cada año, donde se verifican si lo acordado al inicio del año se ha cumplido.

Existen algunos factores que ayudan aumentar la productividad, dentro de estos se pueden señalar:

- **Trabajo en equipo:**

El trabajo en equipo influye mucho en el aumento de la productividad laboral, porque cuando se trabaja de esta manera, todo fluye de manera más natural y cuando sucede un conflicto o problema no dudan en ayudarse y en compartir sus conocimientos, por lo tanto, el trabajo se realizará de manera efectiva.

- **Clima organizacional**

El clima organizacional, se encuentra entre los factores más importantes, debido a que afecta directamente en la productividad. En las instituciones que exista un buen ambiente laboral siempre será más productivo, sin embargo, si es un lugar de trabajo lleno de conflicto entre los colaboradores y con un jefe autoritario que no brinde oportunidad a los demás de expresarse, esto puede generar desmotivación en los empleados, por lo tanto, nunca serán productivos.

- **La motivación**

La motivación de los empleados es clave para mantener una buena productividad laboral, la misma es uno de los factores de suma importancia para el logro de los objetivos y metas de la empresa, por lo tanto todas las organizaciones deben de mantener el capital humano motivado, proporcionándoles los estímulos e incentivos necesarios para que este alcance un desempeño laboral más óptimo.

1.4 Evaluación del Desempeño

Según el Ministerio de Administración Pública (2015), la evaluación del desempeño consiste en la medición de los resultados obtenidos por un servidor público en la realización de su trabajo y su comparación con lo que debió lograr de acuerdo a lo establecido y esperado por la institución.

Y agrega:

1.4.1 Finalidades de la evaluación del desempeño:

- ➔ Mejorar los resultados de la organización y a la vez, mejorar la prestación de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.
- ➔ Aumentar el grado de identificación de los (las) empleados (las) con el servicio público estableciendo un marco formal que incrementa la comunicación entre los supervisores (as) y sus supervisados (as).

- ➔ Mejorar la eficacia del trabajo, al alinear los esfuerzos de todos los (las) servidores (as), en la misma dirección, dando a conocer las metas que se deben lograr y las conductas que se deben observar.
- ➔ Motivar a los (las) servidores (as), en la medida que participan en la determinación de sus metas, en que conocen los comportamientos necesarios para desempeñar con éxito su trabajo y los criterios por los cuales serán evaluados.
- ➔ Avanzar en la correcta definición de metas e indicadores de gestión, que son la base necesaria para una correcta aplicación de la planificación institucional.
- ➔ Reforzar el ejercicio de las funciones directivas de planificación, coordinación, dirección y de Evaluación en la gestión institucional.
- ➔ Reconocer e incentivar a los (las) servidores (as) que alcanzan los resultados esperados mediante diversas acciones.
- ➔ Observar el cumplimiento de los comportamientos establecidos en el Régimen Ético y Disciplinario establecido en la Ley 41-08 de función pública.

Y agrega:

1.4.2 Responsables de la aplicación del proceso.

En la ejecución del proceso de Gestión del Desempeño Laboral, tienen responsabilidades varias unidades organizativas y los (las) supervisores (as) de las distintas áreas, los responsables son siguientes:

- ➔ El Ministerio de Administración Pública (MAP), a través de las Direcciones de análisis del trabajo y de evaluación del desempeño laboral.

- ➔ Las oficinas de Recursos Humanos de las instituciones públicas
- ➔ Las unidades institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD).
- ➔ Los (las) supervisores (as) inmediato (as) de las distintas áreas.

1.5 Beneficios del uso de las herramientas motivacionales a nivel organizacional.

Es importante para las empresas mantener a los colaboradores motivados, puesto que, a nivel organizacional, estos son valorados como el recurso más importante.

De cada uno de los colaboradores va a depender en gran medida que la empresa alcance los niveles más óptimos en base a sus objetivos y metas propuestas.

El uso de las herramientas motivacionales, traen consigo múltiples beneficios para la organización, estos son los siguientes:

- **Mejora la productividad laboral:**

La productividad laboral, es un factor de suma importancia para una empresa, puesto que se alcanzarán las metas y objetivos con mayor eficiencia y eficacia, lo que va a repercutir de manera positiva, porque va a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y, además, va a impactar en la rentabilidad de la organización.

- **Crea un clima laboral favorable:**

Este surge cuando los colaboradores de una institución están conformes con el trato que se les da en la organización donde laboran, en base a ese alto nivel de

satisfacción el empleado desempeña sus funciones de manera eficaz y su relación con sus superiores es buena sin importar la carga de trabajo.

- **Satisfacción de los colaboradores:**

El nivel de conformidad influye de manera tanto positiva como negativa en los empleados de cualquier empresa. El mantener un nivel de satisfacción adecuado de acuerdo a las compensaciones y beneficios de la organización lograrán que el colaborador mantenga altos niveles de productividad.

- **Retención de Personal:**

Al mantener un alto nivel de motivación en el empleado este le creará un mayor sentido de pertenencia en la empresa.

- **Compromiso e identificación con la organización:**

Se refiere al grado de compromiso que tiene el colaborador hacia la empresa y al cumplimiento de las metas. Es decir, es el sentimiento de pertenencia y deseo de permanencia en la empresa que tienen los empleados.

Cuando el colaborador se identifica con la empresa, permitirá que se involucren en la búsqueda de calidad en los procesos y el éxito total de la organización.

- **La atracción del talento humano:**

Es cuando el nivel de satisfacción de los colaboradores es tan alto que los estándares de la empresa son conocidos, no solo dentro sino fuera de la misma y por ende atrae nuevos talentos a trabajar y formar parte de la organización.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

2.1 Historia del MAP

El Ministerio de Administración Pública, es una entidad del sector público, la misma fue creada bajo la Ley No.55, el día 22 de noviembre del año 1965, teniendo el nombre inicial de Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP). Para el 16 de enero del año 2008, según la ley 41-08 de función pública, se cambia el nombre a Secretaría de Estado de Administración Pública y a través de un decreto 56-10, el 6 de febrero del año 2010, fue rediseñado el nombre por lo que hoy se llama Ministerio de Administración Pública.

El MAP, es la entidad rectora del empleo público y encargada de ofrecer asesorías en temas de Recursos Humanos y sus subsistemas, para las instituciones del Estado Dominicano y ciudadanos.

Esta institución tiene como objetivo principal, garantizar los más altos niveles de calidad y productividad en la función pública del Estado, además, diseñar y ejecutar las mejores estrategias para el fortalecimiento institucional de la administración pública. (Ministerio de Administracion Publica , 2018)

2.2 Ubicación Geográfica

La oficina principal se encuentra ubicada en la Av. 27 de febrero #419 en el sector el Millón II, Santo Domingo, Distrito Nacional.

La dependencia en la Regional, se encuentra ubicada en la AV. Estrella Sadhalá, edificio de Oficina gubernamentales, en Santiago de Los Caballeros.

2.3 Misión

Contribuir al fortalecimiento, la innovación y modernización de la Administración Pública; a través de la racionalización y eficiencia de los organismos públicos, la profesionalización de los servidores públicos y el impulso a la calidad en la gestión de los servicios.

2.4 Visión

Ser reconocido como órgano rector del fortalecimiento institucional y la profesionalización de la función pública, por nuestros aportes a la consolidación de una Administración Pública efectiva, racional e innovadora capaz de brindar servicios de calidad.

2.5 Valores

Ilustración núm. 3- Valores institucionales del MAP



Fuente: Elaboración propia.

2.6 Logo Institucional.

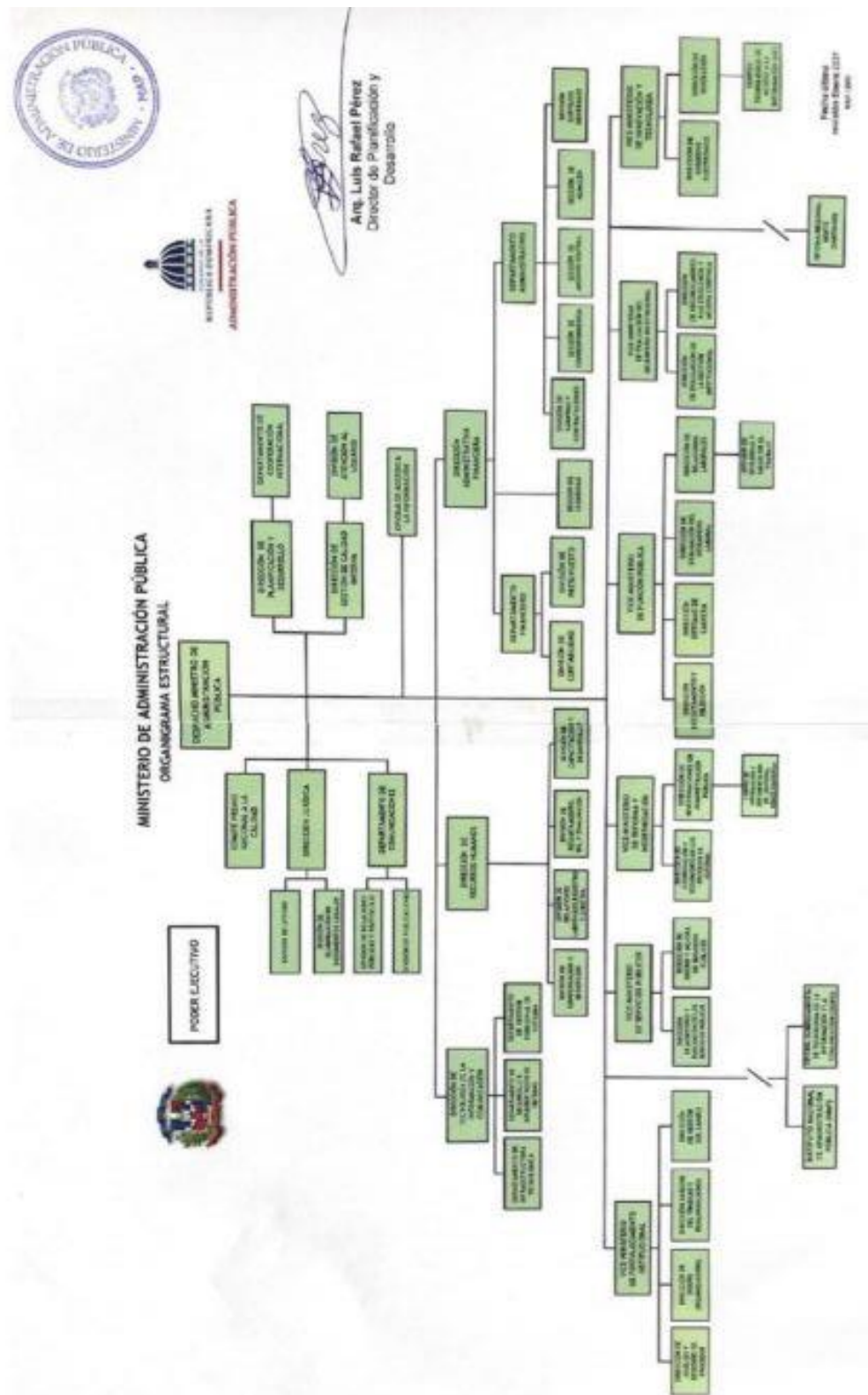
Ilustración núm.-4 Logo institucional



Fuente: Ministerio de Administración pública, consultado en fecha 13/07/2021.

2.7 Organigrama general de la institución.

Ilustración núm.-5 Organigrama general del MAP.



Fuente: Resolución No.006-2021, Ministerio de Administración Pública.

2.8 Principales actividades a la que se dedica la institución.

Dentro de los principales servicios que ofrece el MAP, a las demás instituciones del Estado Dominicano y a ciudadanos interesados, se pueden señalar los siguientes:

- **El análisis y descripción de puestos**, para llevar a cabo el mismo, se debe realizar un levantamiento de información y luego hacer la Elaboración de un informe.
- **Aprobación de concursos para la ocupación de plazas vacantes de carrera**, el MAP se encarga de acompañar a las instituciones del Estado que tienen vacantes abiertas a llenarlas a través de los concursos tanto externos como internos.
- **Asesoramientos acerca de los Reglamentos** en temas de Recursos Humanos para los demás órganos pertenecientes al Estado Dominicano.
- **Asesoramientos en la creación de estructuras organizacionales**, luego de ser aprobadas las estructuras, el siguiente paso a seguir, es la Elaboración de manuales de puestos y de funciones.
- **Asesorías de las Escalas salariales**, verifica y da el visto bueno a las propuestas salariales.
- **Acompañamientos en la aplicación de encuestas de clima organizacional**.
- **Aprobación de las Asociaciones de Servidores Públicos de los demás entes del Estado Dominicano**.
- **Entrega de materiales**, tales como los reglamentos, leyes y libros, etc.
- **Emite informaciones acerca del Régimen laboral**.

- **Capacitación acerca de la Ley 41-08 de función pública y evaluación del desempeño.**
- **Emite nombramientos interinos,** para cubrir vacantes en un periodo probatorio de 6 meses luego de haber concursado.
- **Administración de pago del bono por desempeño,** a los colaboradores que hayan obtenido calificaciones excelentes.
- **Implementación del SISTAP (Sistema para la Seguridad y Salud Ocupacional en la función pública,** con la finalidad de prevenir accidentes laborales a los servidores que laboren en el Estado.
- **Opiniones en materia de Reclutamiento, selección y la evaluación del desempeño.**
- **Premiación a colaboradores con la Medalla al mérito,** donde se le otorga a los empleados con 25 años en adelante ofreciendo servicios en el Estado.
- **Postulación a concurso para pertenecer a la carrera administrativa,** dicho servicio es ofrecido a todos los ciudadanos para que participen de manera externa y a los colaboradores que quieran ascender dentro del sistema de carrera (Interno).
- **Recibimiento de quejas y sugerencias,** a través de un formulario para medir el nivel de insatisfacción que tienen los ciudadanos. Luego de ser revisado este formulario, será remitido a la institución donde fue generada la queja o la sugerencia.
- **Solución de conflictos a través de las comisiones de personal.**

- **Implementación del SASP (Sistema de Administración de Servidores Públicos) a entes de la Administración pública.**
- **Emisión de los cálculos a las prestaciones laborales.**

2.9 Unidades sustantivas del Ministerio de Administración Pública.

▪ Dirección de Análisis de Trabajo y Remuneraciones

Es la unidad encargada de elaborar manuales de puestos, escalas salariales, ingreso del nuevo personal y la Elaboración de planificación de Recursos Humanos.

Las principales funciones que se desempeñan en dicha unidad, es velar por la implementación de escalas salariales, supervisar el Sistema de Administración de Servidores Públicos y establecer los lineamientos para la creación, modificación, diseño y rediseño de cargos.

▪ Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional

Es la unidad encargada de diseñar y rediseñar las estructuras y mantener actualizados las informaciones de la Macro estructura del Estado Dominicano.

Tiene como principales funciones, asesorar a instituciones en la creación de estructuras organizacionales y aprobación de las mismas de manera anual, participar en las propuestas de cambios de la Macro estructura, realizar y actualizar los manuales de funciones y de puestos.

- **Dirección de Relaciones Laborales**

La Dirección de Relaciones Laborales, tiene como objetivo asesorar en temas laborales a las instituciones del Estado Dominicano y a ciudadanos interesados, con el fin de garantizar que exista armonía entre ambas partes.

Se encargan de informar a las instituciones y a los servidores públicos acerca de la función pública, ofrecer orientación a empleados públicos en temas de jubilaciones y pensiones, inducir a que las instituciones entreguen las prestaciones laborales según cada caso, promover la seguridad y salud ocupacional, etc.

- **Dirección de Sistemas de Carrera**

Tiene como objetivo principal, coordinar y supervisar las actividades que están relacionadas en el proceso de implementación de carrera administrativa en la gestión del Estado.

Las funciones que desempeñan los colaboradores en dicha unidad son, analizar y registrar los nombramientos de carrera administrativa, luego de haber culminado los 6 meses probatorios de manera satisfactoria, administrar los nombramientos de carrera hechos por el Presidente de la República, gestionar el sistema de promoción de carrera administrativa, orientar en relación a las actividades de reconocimientos a servidores públicos, etc.

- **Dirección de Reclutamiento y selección**

Es una unidad dependiente de Recursos Humanos, tiene como principal objetivo implementar métodos para el ingreso del nuevo personal al sistema de carrera administrativa, con la finalidad de asegurar la profesionalización de los servidores públicos.

Dentro de las principales funciones que desempeñan los colaboradores dentro de esta unidad son las siguientes:

Asesorar en temas de Recursos Humanos a los directores y encargados de las demás instituciones del Estado Dominicano, hacer la Elaboración de las pruebas técnicas para los colaboradores que ingresen a la carrera a través de concursos, llevar control de las pruebas para la selección del capital idóneo, indicar los rangos de puntuaciones para pasar las pruebas técnicas y entrevista por competencias, y por último, dar seguimiento al banco de elegibles para cubrir plazas vacantes futuras en las que hayan participado los aspirantes.

- **Dirección de Gestión Premio nacional a la calidad**

Se encarga de coordinar las actividades de reconocimientos a las buenas prácticas de los colaboradores e instituciones de manera anual. Tiene como finalidad, implementar y crear talleres de Benchmarking para compartir las buenas prácticas y que las demás instituciones alcancen los mismos niveles.

- **Dirección de Gestión del cambio**

Es la unidad encargada de asistir a los órganos del sector público, en la implementación de herramientas para que los colaboradores adopten nuevas actitudes para fomentar el buen desempeño laboral.

Las funciones principales de esta unidad, consiste en Impulsar el uso de métodos para medir las actitudes de los servidores, promover uniones con instituciones académicas para garantizar el desarrollo de las capacidades.

2.10 Herramientas Motivacionales utilizadas por el MAP.

El Ministerio de Administración Pública, es una entidad que busca siempre el bienestar de los servidores públicos, es por esto que tiene como objetivo principal mantenerlos motivados, para que puedan ofrecer servicios de calidad y eficientes a los usuarios y, además, sean productivos en todos sus procesos.

Las herramientas que utiliza el MAP, para motivar a los servidores son las siguientes:

El MAP, ofrece a sus colaboradores **salarios competitivos**, de acuerdo a una escala salarial establecida en la Ley no. 105-13 de Regulación Salarial en el Sector Público. Dicha escala se encuentra establecida por grupos ocupacionales, que son, el grupo ocupacional I (Servicios Generales), Grupo ocupacional II (Apoyo Administrativo), grupo ocupacional III (técnico), grupo ocupacional IV (profesionales) y grupo ocupacional V (Directivo) y la escala salarial está establecida en mínimo, medio y máximo para cada grupo.

En relación a los **Incentivos**, el MAP otorga de manera anual dos incentivos, por rendimiento individual y por cumplimiento del SISMAP (Sistema de Monitoreo de la Administración Pública).

El incentivo por rendimiento individual, es un acuerdo de metas establecidas entre el encargado y el colaborador al inicio del año. A cada una de las metas se le asigna un valor. En los grupos I, II, III y IV, se le asignará una puntuación de 55 puntos, con un mínimo de 46.75 y al grupo V, una puntuación de 65 puntos con un mínimo de 55.25.

Según la resolución 41-2020 de incentivos, el incentivo del cumplimiento del SISMAP, mide los niveles de la gestión pública, mediante 9 indicadores y 21 sub-indicadores. Para el cumplimiento de este, el MAP debe obtener 80 puntos de 100 como mínimo.

De acuerdo a los **Bonos**, el MAP ofrece de manera anual el bono por desempeño a los empleados de carrera Administrativa, evaluando 3 componentes basados en Resultados, Competencias y en el Régimen Ético y Disciplinario.

En la siguiente tabla se muestra la ponderación para la evaluación del desempeño, donde se miden los componentes de acuerdo a cada grupo ocupacional:

Componentes	Cargos sin Responsabilidad de Supervisión	Directores (as) y encargado(as).
	Grupo Ocupacionales I,II,III y IV	Grupo Ocupacional V
1-Logro de metas	55 puntos	65 puntos
2- Competencias	30 puntos	20 puntos
3- Régimen ético y Disciplinario	15 puntos	15 puntos
TOTAL	100 puntos	100 puntos

Tabla núm. 1- Ponderación de evaluación del desempeño.

Fuente: Guía para el evaluador (a), Ministerio de Administración Pública (2015).

El MAP, de manera anual **reconoce** a sus colaboradores por antigüedad, donde los mismos tengan 25 años en adelante y no hayan cometido faltas disciplinarias graves en el último año. Además, reconoce a sus colaboradores por sus buenas prácticas y por el buen desempeño laboral.

Con relación al **plan de capacitación**, de manera anual se envían ofertas de cursos a todos los servidores de cada área, donde ellos mismos pueden seleccionar libremente los cursos de acuerdo a las funciones que desempeña el colaborador, y, además, de acuerdo a la evaluación del desempeño y los resultados arrojados, el director del área detectará y determinará si algún servidor necesitará reforzar algo en específico.

Según la Ley de función Pública (2012), los servidores públicos que ocupan cargos de carrera, deben cumplir con los requisitos del cargo al cual ha sido promocionado. Son idóneos para optar a una **promoción** en puestos de mayor

responsabilidad dentro de su grupo ocupacional, tanto dentro como fuera de la institución a la que pertenecen.

En el artículo 71 de la misma ley se señala, que la promoción de los servidores de carrera se fundamenta en el mérito personal, a partir de los siguientes criterios:

1- Los resultados de la evaluación del desempeño: para optar por una promoción, los servidores públicos deberán poseer una calificación de “Superior al promedio” o “Sobresaliente” en las últimas dos evaluaciones consecutivas.

2- Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario: No haber tenido sanciones disciplinarias en los últimos dos años, ni tener sanciones disciplinarias pendientes de conocimiento o decisión.

3- Programas de Desarrollo y capacitación: Haber completado las metas de desarrollo establecidas en los acuerdos de desempeño o en los últimos dos periodos de evaluación.

Los servidores públicos de carrera administrativa podrán optar por un **ascenso**, tanto dentro de la institución a la que perteneces como fuera de ella.

Los concursos internos constituyen el único mecanismo para alcanzar un ascenso dentro de la carrera. Cuando ninguna de las personas que han participado en el concurso ha superado las evaluaciones, se procederá a declarar desierto y a convocar nuevamente, siguiendo el procedimiento siguiente:

1- Si el concurso interno se celebró cerrado, se procede a celebrarlo abierto para dar oportunidad a los servidores de todas las instituciones públicas.

2- Si el concurso interno se celebró abierto, se procede a convocar un concurso externo.

Es de vital importancia resaltar que dicho Ministerio, para motivar a sus colaboradores ofrece beneficios extra salariales. Estos beneficios van a depender del grupo ocupacional.

Por ejemplo, al grupo ocupacional I, les ofrece transporte de ida y vuelta, comida diaria, como medio de motivación debido a que su salario no es alto.

A los grupos ocupacionales II, III y IV y V, ofrece becas para cursos y posgrados, tickets de gasolina, etc.

2.11 Análisis Comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, en el MAP.

En marzo del año 2020, inició la pandemia del COVID-19 en la República Dominicana, la cual trajo consigo muchos cambios no solo para el MAP, sino también para todos los entes del país. Donde los mismos tuvieron la necesidad de implementar el teletrabajo para continuar con sus labores diarias y alcanzar las metas y objetivos establecidos al inicio del año.

En los años 2020-2021, el MAP dispuso diferentes modalidades de trabajos, como son el teletrabajo total, el intermitente y las jornadas de labores recortadas o diferenciadas. Donde solo las mujeres que se encuentren embarazadas, personas que padecen alguna enfermedad grave, o que sea mayor de 65 años, deberán permanecer en teletrabajo total.

Dicho esto, a través de la aplicación de una encuesta a los servidores públicos del MAP, que ostentan cargos de nivel operacional y táctico, se quiere conocer, analizar y evidenciar, cómo se sienten más productivos si realizando sus labores desde sus casas o desde las oficinas de la institución.

Los resultados de la encuesta realizada se encuentran en el capítulo 4.

2.12 Análisis del desempeño laboral por resultados de los servidores públicos en el año 2020.

Para llevar a cabo este análisis, se estudió la evaluación del desempeño de los servidores públicos del MAP del año 2020. Dicha evaluación se le realizó a un total de 281 colaboradores.

Para tener una evaluación de desempeño por resultados, la puntuación va a depender de 3 factores que son: Logro de metas, Competencias y Régimen Ético y Disciplinario.

A continuación, se presenta una tabla con las categorías y rangos de calificación finales:

Categorías	Rangos
Desempeño Sobresaliente	De 95 a 100 puntos
Desempeño Superior al promedio	De 85 a 94 Puntos
Desempeño Promedio	De 75 a 84 puntos
Desempeño Bajo el Promedio	De 65 a 74 puntos
Desempeño Insatisfactorio	De 64 puntos o menos

Tabla núm. 2- Categorías y rangos de calificación.

Fuente: Guía para el evaluador del sistema de gestión y evaluación del desempeño por resultados, competencias y el RED, MAP 2015.

Para saber si los servidores públicos son productivos, se deben conocer los resultados de estas evaluaciones de desempeño de manera anual.

En relación a los 3 factores de la evaluación del desempeño a evaluar:

- **Logro de metas:**

La calificación va a depender del logro de cada meta establecida: la calificación 0 es cuando la meta no fue lograda, al contrario de que la meta si sea alcanzada en su totalidad la calificación será la total que fue asignada en el acuerdo de desempeño. Si la meta fue alcanzada de manera parcial, se deberá calificar de acuerdo al nivel logrado. En el caso de que el servidor, no alcance las metas que no dependan de él, deben ser nulas y la puntuación de la misma, deberá distribuirse en las demás metas.

- **Régimen Ético y Disciplinario:**

Este factor busca conocer los valores y principios éticos que se encuentran establecidos para el servicio.

- **Competencias:**

Las 3 competencias que utiliza el MAP para esta evaluación son: Orientación al Servicio, Orientación a Resultados y Orientación a la calidad. Estas competencias, se evalúan de acuerdo a los comportamientos de cada servidor.

Estas evaluaciones de competencias, tienen el propósito de detectar el desempeño que tiene el capital humano, y conocer cuáles son las habilidades y actitudes que deben ser mejoradas.

A continuación, se muestra la tabulación de datos del total de empleados que fueron evaluados en el año 2020:

Rangos	Categorías de desempeño	Total de empleados evaluados
95 a 100 puntos	Sobresaliente	161

85 a 94 Puntos	Superior al promedio	92
75 a 84 puntos	Promedio	12
65 a 74 puntos	Bajo el Promedio	6
64 puntos o menos	Insatisfactorio	10
TOTAL		281

Tabla núm. 3- Datos de empleados evaluados en el año 2020.

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se encuentran las calificaciones que obtuvieron los servidores públicos en la evaluación del desempeño del año 2020:

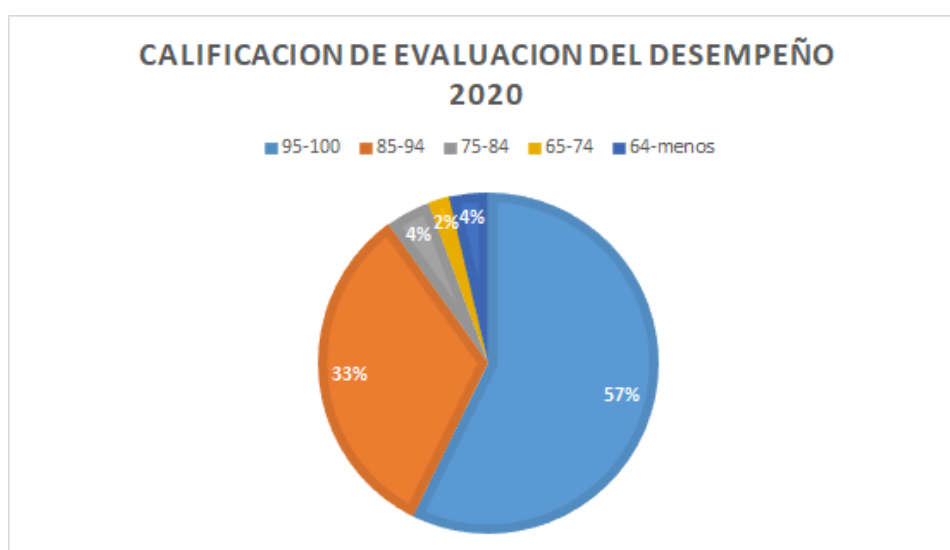


Grafico num.1 - Calificación de la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 281 servidores públicos, el 57% equivale a 161, con una calificación de 95 a 100, el 33% equivale a 92 colaboradores, con una calificación entre 85 a 94; el 4% representado en color gris equivale a 12 empleados y hace

referencia al rango de 75 a 84, el 2% equivale a 6 colaboradores en el rango de 65 a 74 y, por último, el 4% representado en color azul oscuro, equivale a 10 colaboradores con un rango de calificación de 64 puntos o menos.

Tomando en consideración los datos mencionados anteriormente, la evaluación del desempeño del año 2020, fue satisfactoria, debido a que gran número de colaboradores se encuentran entre el rango superior y muy pocos colaboradores se encuentran en el mínimo.

Para que los servidores cumplan con el acuerdo establecido al inicio de año, se recomienda que se les dé seguimiento y acompañamiento, es decir coaching, brindar capacitaciones en temas relacionado a sus funciones y que sean motivados ya sea de manera extrínseca o intrínseca.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL MAP: INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

3.1 Presentación de plantilla de la entrevista.

3.1.1 Aplicación de entrevista

Esta entrevista fue aplicada a la Coordinadora de Capacitaciones de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Administración Pública, la cual ostenta un cargo de supervisión. A través de esta entrevista se pretende conocer de qué manera impactan las herramientas motivacionales en la productividad laboral de los servidores públicos de la institución.

Ilustración núm.-6 Plantilla de entrevista

FORMATO DE ENTREVISTA

INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL MAP.

Nombre del entrevistado _____

Fecha _____

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la institución?

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la actualidad?

3. ¿Cree usted que es importante mantener motivados a los colaboradores?

4. ¿Cómo motivan a sus colaboradores? ¿Cuáles herramientas utilizan?

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración núm.-7 Plantilla de entrevista

5. ¿Consideran que con la aplicación de esas herramientas motivacionales les ha dado buenos resultados?

6. ¿Ha mejorado el clima laboral en el MAP, con la aplicación de las Herramientas motivacionales?

7. ¿Cuáles de las herramientas usadas consideran que han tenido un impacto positivo para la productividad?

8. ¿Entiende que el incremento de la productividad guarda una relación directa con la motivación?

9. ¿Considera que se deben incorporar otras herramientas motivacionales para incrementar la productividad laboral en el MAP?

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Presentación de plantillas de las encuestas.

3.2.1 Aplicación de la encuesta.

La encuesta fue aplicada a los servidores públicos del Ministerio de Administración Pública, los cuales ostentan cargos del nivel operacional y táctico.

Esta encuesta permitirá conocer y determinar el impacto que tienen las herramientas motivacionales hacia la satisfacción y productividad de los colaboradores de la institución.

La misma fue aplicada a un total de 20 colaboradores. Los encuestados respondieron las preguntas a través de la plataforma digital Google Forms.

ENCUESTA SOBRE EL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL MAP.

¿Cuántos años tiene laborando en la institución?

- ☐ 1 a 5 años
- ☐ 10 a 15 años
- ☐ 15 a 20 años
- ☐ 20 o mas

¿Ha sido usted motivado en su entorno laboral?

- ☐ Sí
- ☐ No

Ilustración núm.- 8 Plantilla de encuesta a servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia

¿Cuáles herramientas ha utilizado el MAP para su motivación?

☐ Reconocimientos

☐ Promoción y Ascensos

☐ Incentivos

☐ Capacitaciones

☐ Todas las anteriores

☐ Otras

¿Cuáles son las herramientas motivacionales que más le impactan a usted para ser más productivo(a)?

Your answer

¿Considera que el MAP debe adicionar otra herramienta motivacional para impulsar la productividad laboral?

☐ Sí

☐ No

Ilustración núm.9- Plantilla de encuesta a servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia

Si su respuesta anterior fue si, especifique cuál o cuáles herramientas considera que se deben adicionar para que el colaborador sea más productivo.

Your answer

¿Entiende usted que la productividad laboral guarda una relación directa con la motivación?

☐ Sí

☐ No

¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de su jefe(a)?

☐ Sí

☐ No

¿La institución le proporciona oportunidades de desarrollo y crecimiento a nivel profesional?

☐ Sí

☐ No

Ilustración núm.10- Plantilla de encuesta a servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia

¿El ambiente donde desempeña sus labores, es favorable? ☐ Sí ☐ No
¿La institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional? ☐ Sí ☐ No
¿Se siente bien en su lugar trabajo? ☐ Sí ☐ No ☐ A veces
¿Qué le motiva más a ser productivo(a)? ☐ Compensaciones monetarias, (Ej. Bonos, salario competitivo) ☐ Compensaciones no monetarias, (Ej. Capacitaciones, reconocimientos, etc.)

Ilustración núm. 11- Plantilla de encuesta a servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Aplicación de la encuesta.

Esta encuesta fue aplicada a un total de 26 servidores públicos de las diferentes áreas de la institución, los cuales poseen cargos del nivel operacional y táctico. Dicha encuesta tiene como objetivo principal, analizar la productividad laboral de los colaboradores en el teletrabajo Vs. Presencial.

Análisis Comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial en el Ministerio de Administración Pública.

¿Cuál es la posición que ocupa actualmente?

☐ Director

☐ Encargado

☐ Analista

☐ Auxiliar

¿Consideras que eres más productivo trabajando?

☐ En la oficina

☐ Teletrabajo

☐ Ambas

Justifique la razón por la cual es más productivo en una de las dos modalidades o ambas

Your answer

Ilustración núm. 12– Plantilla de encuesta a servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia.

¿Tuvo alguna dificultad para desempeñar sus funciones desde casa?

- ☐ Pocos conocimientos con el manejo de las plataformas digitales (Zoom y Google Meets).
- ☐ Redes inalámbricas de poca velocidad
- ☐ No tienen acceso a informaciones que se encuentren en la oficina.
- ☐ No tienen un espacio cómodo para trabajar.
- ☐ No, no tuve dificultad.

¿Los encargados de área fueron flexibles con las entregas de los trabajos?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Existe comunicación efectiva entre encargados y subordinados?

- ☐ Si
- ☐ No

¿El teletrabajo ha supuesto un mayor nivel de estrés para usted?

- ☐ Si
- ☐ No

Ilustración núm.13 – Plantilla de encuesta a servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia

¿Desde casa emplea menos horas que las acostumbradas en la oficina para realizar sus funciones?

☐ Si

☐ No

Antes del COVID-19 ¿La institución estaba preparada para trabajar en teletrabajo?

☐ Muy poco

☐ Poco

☐ Mucho

Propone alguna mejora para el buen desempeño en el teletrabajo?

Your answer

Ilustración núm.14- Plantilla de encuesta a servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS EN EL MAP.

4.1 Resultados de la entrevista.

FORMATO DE ENTREVISTA

INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS
MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL MAP.

Nombre del entrevistado Yany Lora
Fecha 30 julio 2021

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la institución?

6 años

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la actualidad?

Coordinador de Capacitación

3. ¿Cree usted que es importante mantener motivados a los colaboradores?

Sí.

4. ¿Cómo motivan a sus colaboradores? ¿Cuáles herramientas utilizan?

Reconocimiento del Desempeño

- Bonos
- Placas
- Capacitaciones
- Actividades de integración



Ilustración num.15- Resultados de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Consideran que con la aplicación de esas herramientas motivacionales les ha dado buenos resultados?

Si

6. ¿Ha mejorado el clima laboral en el MAP, con la aplicación de las Herramientas motivacionales?

Si

7. ¿Cuáles de las herramientas usadas consideran que han tenido un impacto positivo para la productividad?

Bonos
Actividades de integración

8. ¿Entiende que el incremento de la productividad guarda una relación directa con la motivación?

Si

9. ¿Considera que se deben incorporar otras herramientas motivacionales para incrementar la productividad laboral en el MAP?

Siempre es bueno buscar otras herramientas
que motiven al personal e innovar para
fines.



Ilustración núm. 16- resultado de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultados obtenidos de las encuestas.

4.2.1 Resultados de la encuesta sobre el impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral del MAP.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada al tamaño de muestra de 20 colaboradores del Ministerio de Administración Pública. La misma consta de 13 preguntas, las cuales se respondieron en selección múltiple y con respuestas libres. Los encuestados respondieron las preguntas a través de un formulario digital (Google Forms).

Por medio de esta encuesta se busca conocer y evidenciar el impacto que tienen los instrumentos motivacionales en la productividad del capital humano de la institución.

Análisis e interpretación de datos:

Pregunta 1: ¿Cuántos años tiene laborando en la institución?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	8	40%
10 a 15 años	3	15%
15 a 20 años	3	15%
20 o mas	6	30%
Total	20	100%

Tabla núm.4- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 1.

Fuente: Elaboración propia.

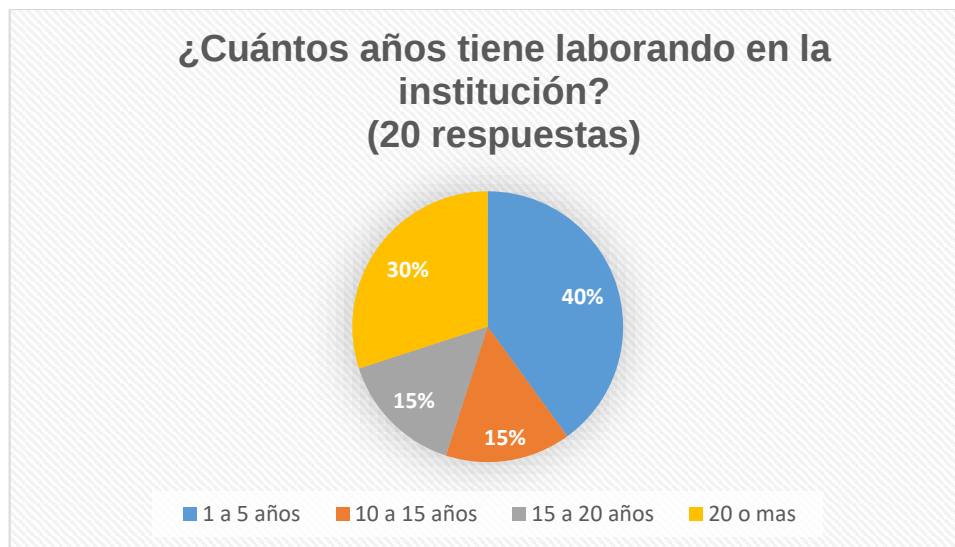


Gráfico núm. 2- Años laborando en la institución.

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 20 colaboradores encuestados, el 40% indica que tiene de 1 a 5 años laborando en la institución, el 15% representado en color naranja, señalan que tienen de 10 a 15 años, el 15% representado en color gris dicen tener de 15 a 20 años, mientras que el 30% restante, tienen 20 o más años prestando servicios en la institución.

Pregunta 2: ¿Ha sido usted motivado en su entorno laboral?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

Tabla núm.5- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 2.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico núm. 3- ¿Ha sido motivado en su entorno laboral?

Fuente: Elaboración propia.

El 95% equivalente a 19 colaboradores afirman que son motivados en su entorno laboral, mientras que el 5% restante, equivalente a 1 persona, expresa que no es motivado.

Pregunta 3: ¿Cuáles herramientas ha utilizado el MAP para su motivación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimientos	3	15%
Promoción y Ascenso	0	0%
Incentivos	9	45%
Capacitaciones	3	15%
Todas las anteriores	5	25%
Otras	0	0%
Total	20	100%

Tabla núm. 6 – Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 3.

Fuente: Elaboración propia.

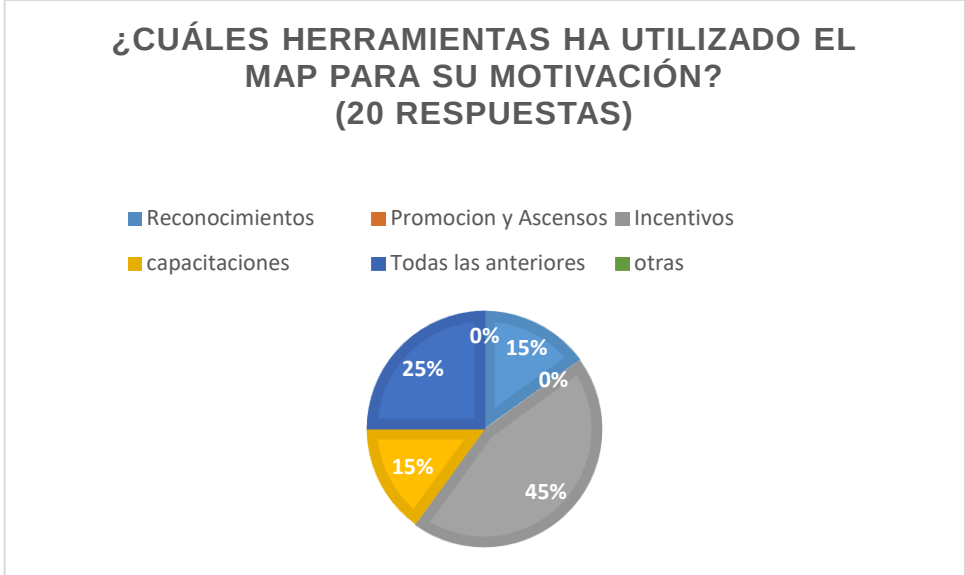


Gráfico núm. 4- Herramientas que utiliza el MAP para la motivación.

Fuente: Elaboración propia.

El 45% de los colaboradores expresan que son motivados a través de incentivos, en un rango de 15% los empleados dicen que son motivados a través de capacitaciones y reconocimientos, mientras que el 25% restante indica que el MAP ha utilizado todas las herramientas mencionadas anteriormente para su motivación.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas motivacionales que más le impactan a usted para ser más productivo(a)?

Respuestas de los encuestados:

1. Promoción
2.Reconocimiento

3.Capacitaciones
4.Reconocimientos
5.Reconocimientos
6. Capacitación
7.Incentivos
8.Incentivos académicos
9. Capacitación
10.Reconocimientos
11.Reconocimientos
12. Promoción
13.Incentivos económicos
14.Capacitaciones y respaldo de superior
15.Incentivos
16.Incentivos
17. Capacitaciones, porque me permiten aprender y estar a la vanguardia en mi trabajo
18. Capacitaciones

Tabla núm. 7- Respuestas de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Promoción	2	11%
Reconocimiento	5	28%
Capacitaciones	6	33%
Incentivos	5	28%
Total	18	100%

Tabla núm.8- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico núm. 5- Herramientas que más impactan para la productividad laboral.

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 20 colaboradores, solo 18 encuestas decidieron responder la pregunta acerca de cuáles son las herramientas que más le impactan. Donde el 33% dice que la herramienta que más influye para ser más productivos es la capacitación, sin embargo, en el rango de 28%, los servidores públicos expresan que son más productivos con las herramientas de reconocimientos e incentivo y el 11% restante indica que le impacta más la promoción del personal.

Pregunta 5: ¿Considera que el MAP debe adicionar otra herramienta motivacional para impulsar la productividad laboral?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

Tabla núm. 9- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 5.

Fuente: Elaboración propia.

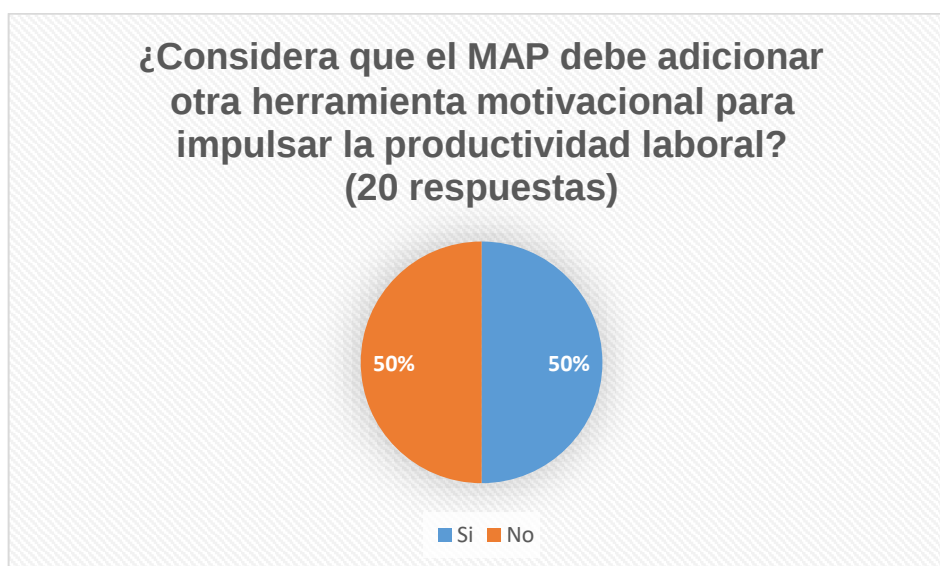


Gráfico núm.6- ¿Considera que el MAP debe adicionar otras herramientas motivacionales?

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los servidores públicos, consideran que el MAP, debe adicionar otras herramientas motivacionales para que la productividad laboral incremente, mientras que el 50% restante de los encuestados, piensan que no se deben añadir nuevas herramientas, que con las que tiene basta para su motivación.

Pregunta 6: Si su respuesta anterior fue si, especifique cuál o cuáles herramientas considera que se deben adicionar para que el colaborador sea más productivo.

Respuestas de los encuestados

1.Buena valoración salarial
2. Días libres por haber alcanzado las metas del acuerdo.
3. Actividades de integración del personal.
4. Seguridad en el empleo.

5. Mejorar los procesos de promoción, mediante la instauración de un modelo de desarrollo dentro de la carrera.
6. Autonomía e independencia.
7. Establecimiento de un programa interno de comunicación
8. Relaciones con el supervisor inmediato.
9. Reconocimientos a los detalles diarios y que no solo sea un reconocimiento una vez al año.

Tabla núm. 10- Respuestas de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 6.

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 20 encuestados solo 9 colaboradores consideran que el MAP debe adicionar otras herramientas motivacionales para impulsar la productividad laboral.

Luego de haber analizado las respuestas, es evidente que la mayoría de los colaboradores, muestran que buscan motivaciones no monetarias, como la realización de actividades que integren al personal de nuevo ingreso y antiguos, que se le ofrezca seguridad en el empleo, autonomía e independencia para la realización de sus tareas, reconocimientos por sus labores, implementación de programas internos de comunicación entre encargados y subordinados

Mientras que un porcentaje mínimo, prefiere que el MAP, adicione herramientas motivacionales monetarias como: Realizar ajustes a sus salarios de acuerdo a las funciones que desempeñan y que se permitan mejorar los procesos de promoción, a través de un modelo dentro de la carrera administrativa.

Pregunta 7: ¿Entiende usted que la productividad laboral guarda una relación directa con la motivación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Tabla núm. 11- resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 7.

Fuente: Elaboración propia.

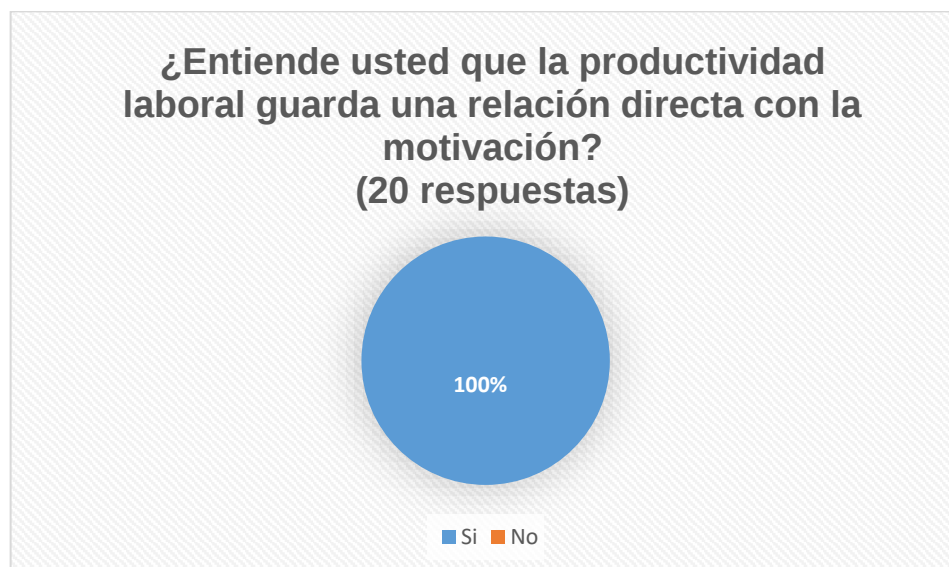


Gráfico núm.7- Relación entre La productividad laboral y la motivación.

Fuente: Elaboración propia.

El 100% equivalente a 20 colaboradores, entienden que la productividad laboral guarda una relación directa con la motivación.

Pregunta 8: ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de su jefe(a)?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%
Total	20	100%

Tabla núm. 12- resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 8.

Fuente: Elaboración propia.

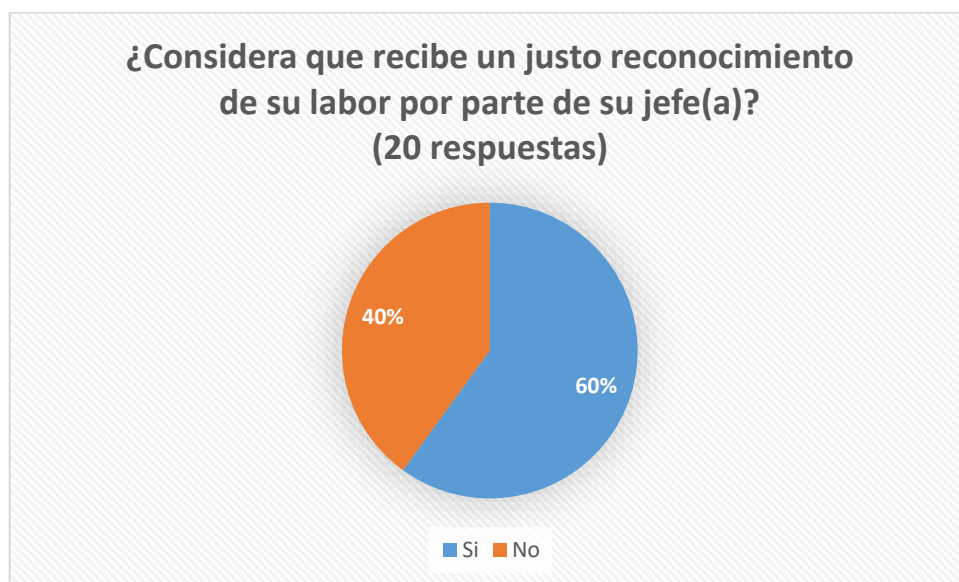


Gráfico num.8- ¿Recibe justo reconocimiento por su aboral por parte de su jefe?

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los encuestados indican que reciben justos reconocimientos por su labor por parte de los supervisores de su área, mientras que el 40% restante señala que no reciben reconocimientos por sus subordinados.

Pregunta 9: ¿La institución le proporciona oportunidades de desarrollo y crecimiento a nivel profesional?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	85%
No	3	15%
Total	20	100%

Tabla núm. 13- resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 9.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico num.9- ¿El MAP proporciona oportunidades de crecimiento?

Fuente: Elaboración propia

El 85% de los encuestados, dice que la institución le proporciona oportunidades de crecimiento a nivel profesional, mientras que el 15% restante señala que el MAP no le proporciona oportunidades para su crecimiento.

Pregunta 10: ¿El ambiente donde desempeña sus labores, es favorable?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

Tabla núm. 14- resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 10.

Fuente: Elaboración propia.

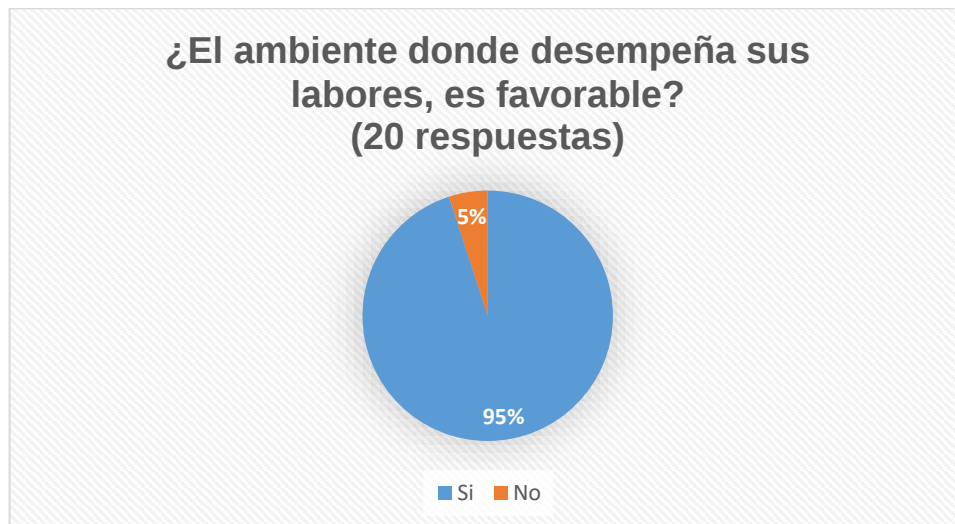


Gráfico núm. 10- ¿El ambiente es favorable?

Fuente: Elaboración propia

El 95% de los servidores públicos encuestados, consideran que el ambiente donde desempeñan sus labores diarias es favorable, mientras que el 5%, restante expresa que no es favorable.

Pregunta 11: ¿La institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	55%
No	9	45%
Total	20	100%

Tabla núm. 15- resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 11.

Fuente: Elaboración propia.

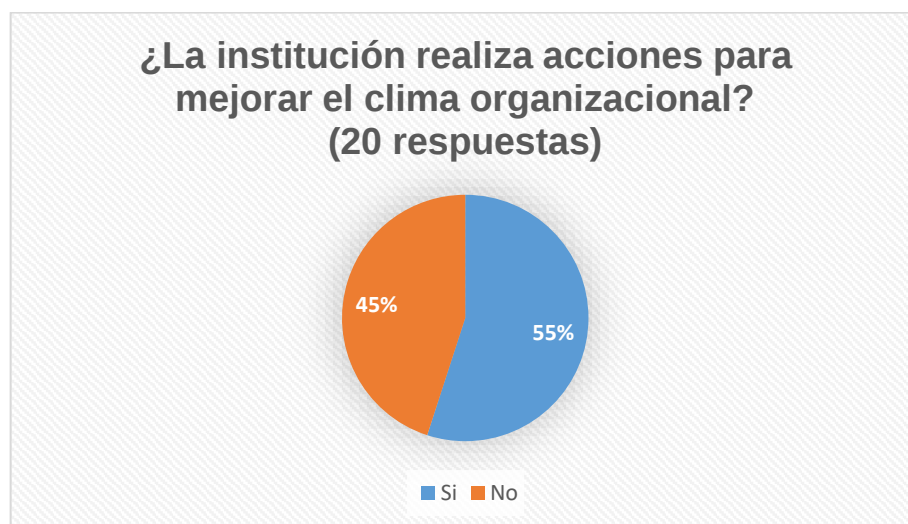


Gráfico núm. 11- ¿La institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional?

Fuente: Elaboración propia

El 55% de los empleados, expresan que el MAP realiza acciones para mejorar el clima organizacional, mientras que el 45% restante indican que la institución no realiza acciones para mejorarlo.

Pregunta 12: ¿Se siente bien en su lugar trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70%
No	0	0%
A veces	6	30%
Total	20	100%

Tabla núm.16- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 12.

Fuente: Elaboración propia.

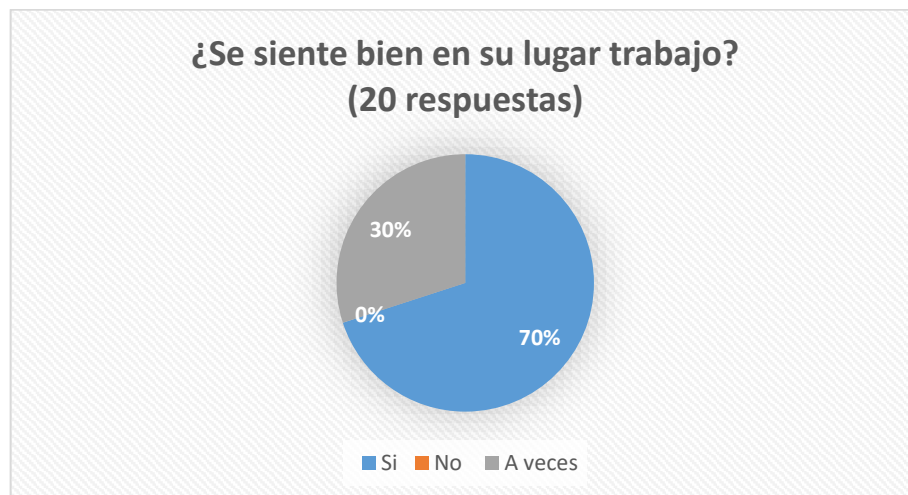


Gráfico núm. 12- ¿Se siente bien en su lugar de trabajo?

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los encuestados afirman que se sienten bien en su lugar de trabajo, sin embargo, el 30% restante indican que no se sienten bien en su ambiente laboral.

Pregunta 13: ¿Qué le motiva más a ser productivo(a)?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Compensaciones monetarias, (Ej. Bonos, salario competitivo)	11	55%

Compensaciones no monetarias, (Ej. Capacitaciones, reconocimientos, etc.)	9	45%
Total	20	100%

Tabla núm.17- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 13.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico num.13- ¿Qué le motiva a ser más productivo?

Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados, les motiva a ser más productivos a través de las compensaciones monetarias, mientras que el 45% restante dice que son más productivos con las compensaciones no monetarias.

4.2.2 Resultados de la encuesta del Análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada al tamaño de muestra de 26 Servidores públicos. La misma consta de 10 preguntas, las cuales se respondieron en selección múltiple y respuestas libres.

Análisis e interpretación de la encuesta:

Pregunta 1: ¿Cuál es la posición que ocupa actualmente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Director	0	0%
Encargados	1	4%
Analistas	20	77%
Auxiliar	5	19%
Total	26	100%

Tabla núm. 18- Resultado encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 1.

Fuente: Elaboración propia.

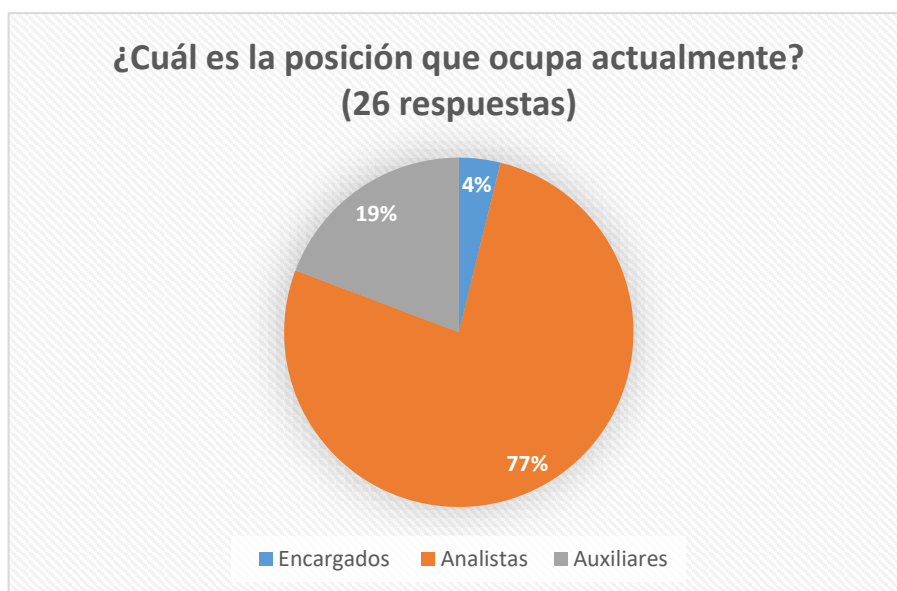


Gráfico núm. 14- ¿Cuál es la posición que ocupa actualmente?

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de la muestra encuestada, la posición que ocupan se encuentran distribuidas de la siguiente forma; el 77% equivalente a 20 personas, dicen ser

analistas, seguidos por un 19% equivalente a 5 personas, son Auxiliares y el 4% restante equivale a 1 persona que es encargada de un área.

Pregunta 2: ¿Considera que es más productivo trabajando?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En la oficina	14	54%
Teletrabajo	7	27%
Ambas	5	19%
Total	26	100%

Tabla núm.19- Resultado encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 2.

Fuente: Elaboración propia.

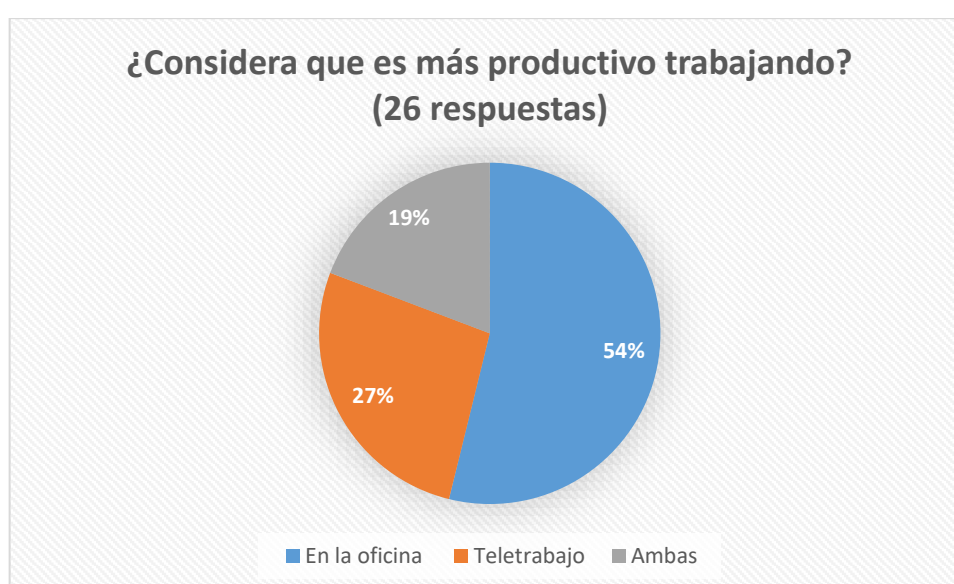


Gráfico num.15- ¿Considera que es más productivo trabajando?

Fuente: Elaboración Propia.

El 54% de los empleados de la institución, consideran que son más productivos trabajando desde la oficina, sin embargo, el 27% opina que tienen mayor

productividad desde el teletrabajo y el 19% restante, dice que son productivo desde ambas modalidades.

Pregunta 3: Justifique la razón por la cual es más productivo en una de las dos modalidades o ambas.

Respuestas de los encuestados:

1. Desde la oficina, porque me involucro más en el ambiente laboral.
2. De manera presencial se logra una mayor concentración además de que se tiene a mano todas las herramientas necesarias para lograr una mayor productividad, los debates para la toma de decisiones son más dinámicos que de manera virtual.
3. Desde casa porque tengo mayor flexibilidad de horario y manejo mejor el tiempo.
4. Tengo el espacio necesario para desarrollar las tareas.
5. Tengo más herramientas y también archivos en físico.
6. Porque tengo todas las herramientas necesarias para el trabajo.
7. porque desde la oficina hay menos distracción.
8. Me adapto a las situaciones con facilidad.
9. Desde la oficina, Por las herramientas suministradas.
10. Desde casa porque, Tengo menos interrupciones.
11. Desde la oficina porque, tengo todo lo requerido para realizar el trabajo.
12. Desde la casa porque tengo Mejor distribución del tiempo.
13. Desde la casa porque tengo mayor flexibilidad en el horario.
14. Desde la oficina porque tengo mayor concentración.
15. En la oficina me siento más cómoda y tengo más espacio para desarrollar mis tareas
16. Desde casa porque tengo mejor manejo del horario.
17. Soy productiva en ambas porque planifico mi trabajo.
18. Me es más factible desde la oficina porque cuento con recursos tecnológicos.
19. Hay menos distracción trabajando desde casa.
20. Porque las informaciones para investigar se encuentran en la oficina.

21. Desde la oficina porque el ambiente es más propicio.
22. Desde la oficina porque tengo mayor espacio y equipos tecnológicos.
23. Soy productiva en ambas ya que me siento capacitada para ellos tanto en la oficina como desde casa
24. Es más fácil el acceso a las asignaciones de trabajo en la oficina.
25. Desde la casa, porqué mediante las herramientas tecnológicas se puede dar un buen servicio al igual que estando presencial
26. Desde la oficina, porque tengo las herramientas necesarias para desempeñar las funciones.

Tabla núm.20- Respuestas de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 3.

Fuente: Elaboración propia.

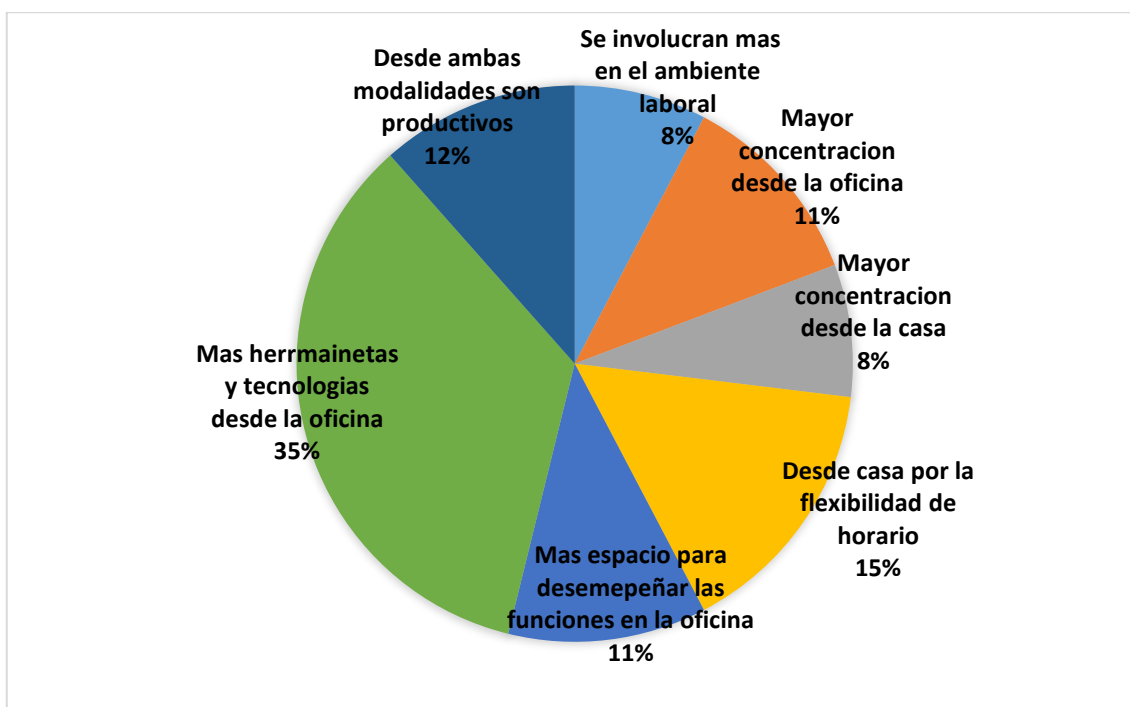


Gráfico num.16- Respuestas libres de encuestados.

Fuente: Elaboración propia

El 8%, indican que desde la oficina se involucran más en el ambiente laboral, el 11% de los empleados expresan tener mayor concentración en la oficina,

mientras que el 8% dicen tener mayor concentración desde casa. El 15% considera tener mayor productividad en el teletrabajo, porque tienen mayor distribución y flexibilidad en el horario, el 11% de los servidores dicen tener más espacios para desarrollar sus tareas y funciones desde la oficina, el 35% dice que cuentan con mayores herramientas y equipos tecnológicos en la oficina, y el 12% restante, expresa que se adaptan y que son productivos en ambas modalidades de trabajo.

Pregunta 4: ¿Tuvo alguna dificultad para desempeñar sus funciones desde casa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pocos conocimientos con el manejo de las plataformas digitales	1	4%
Redes inalámbricas de poca velocidad	2	8%
No tienen acceso a informaciones que se encuentran en la oficina.	4	15%
No tienen espacio cómodo para trabajar.	2	8%
No, no tuve dificultad	17	65%
Total	26	100%

Tabla núm. 21- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia

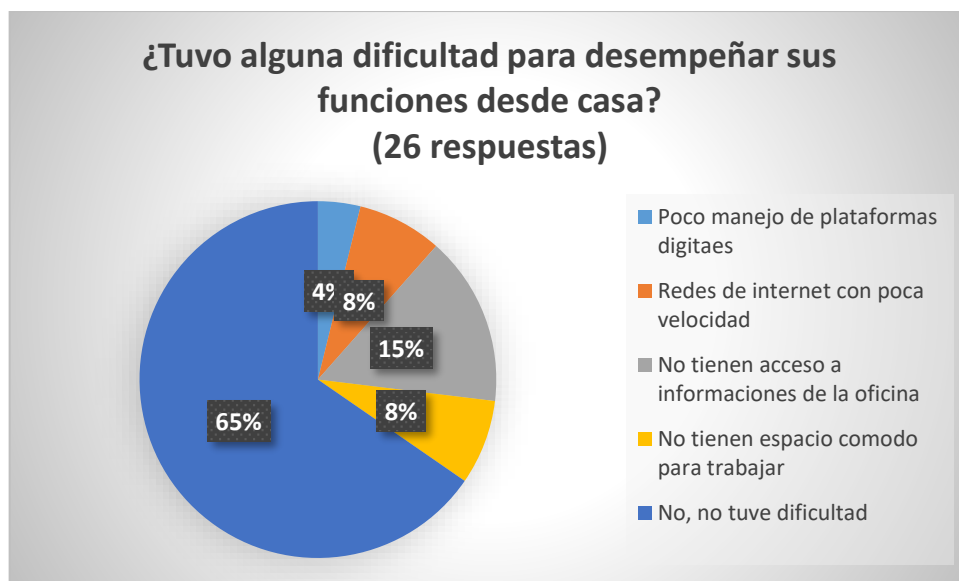


Gráfico num.17- ¿Tuvo alguna dificultad para desempeñar sus funciones?

Fuente: Elaboración Propia.

El 65% de los servidores públicos, indican que no presentaron dificultad para desempeñar sus funciones, mientras que el 15% no tienen acceso a informaciones que se encuentran en la oficina, el 8% representado en color amarillo dicen que no tienen un espacio cómodo para trabajar, sin embargo, el 8% representado en color naranja dice que sus redes inalámbricas tienen poca velocidad y el 4% restante, expresan que tienen poco conocimiento con el manejo de las plataformas digitales.

Pregunta 5: ¿Los encargados de área fueron flexibles con las entregas de los trabajos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	77%
No	6	23%
Total	26	100%

Tabla núm.22- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 5.

Fuente: Elaboración propia.

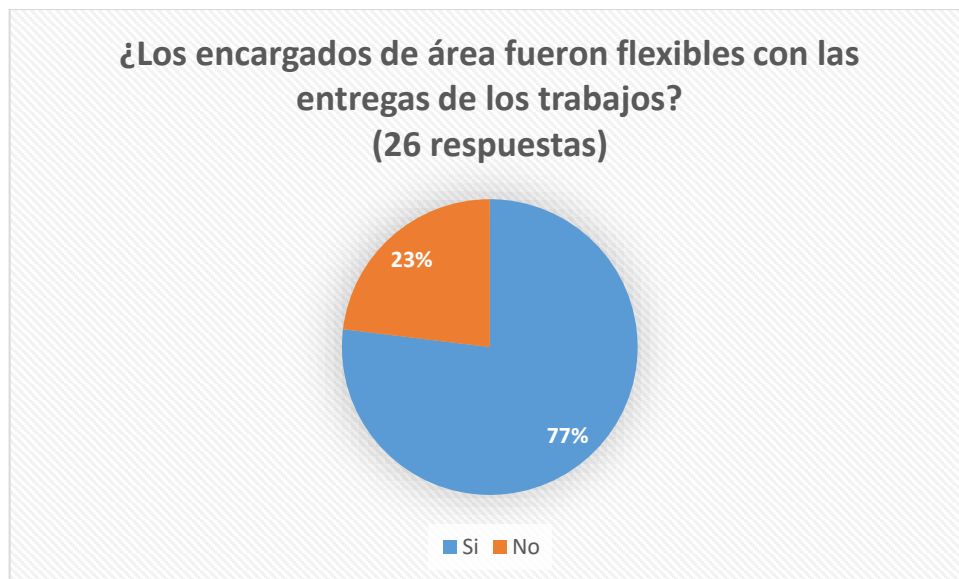


Gráfico núm. 18- ¿Los encargados de área son flexibles?

Fuente: Elaboración Propia.

Un 77% de los colaboradores dicen que los encargados de áreas fueron flexibles con las entregas de las tareas y trabajos, mientras que el 23% restante dice que los encargados no fueron flexibles.

Pregunta 6: ¿Existe comunicación efectiva entre encargados y subordinados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	80%
No	5	20%
Total	25	100%

Tabla núm.23- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 6.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico núm. 19- Comunicación entre encargados y subordinados.

Fuente: Elaboración Propia.

El 80% de los empleados indican que existe comunicación efectiva entre encargados y subordinados, mientras que el 20% restante especifica que no tienen comunicación con sus superiores.

Pregunta 7: ¿El teletrabajo ha supuesto un mayor nivel de estrés para usted?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	71%
No	7	29%
Total	24	100%

Tabla núm.24- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 7.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico num.20- Nivel de estrés.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de servidores públicos, un 71%, no perciben mayores niveles de estrés con el teletrabajo, mientras que el 29% considera tener estrés trabajando desde la casa.

Pregunta 8: ¿Desde casa emplea menos horas que las acostumbradas en la oficina para realizar sus funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	38%
No	16	62%
Total	26	100%

Tabla núm.25- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 8.

Fuente: Elaboración propia.

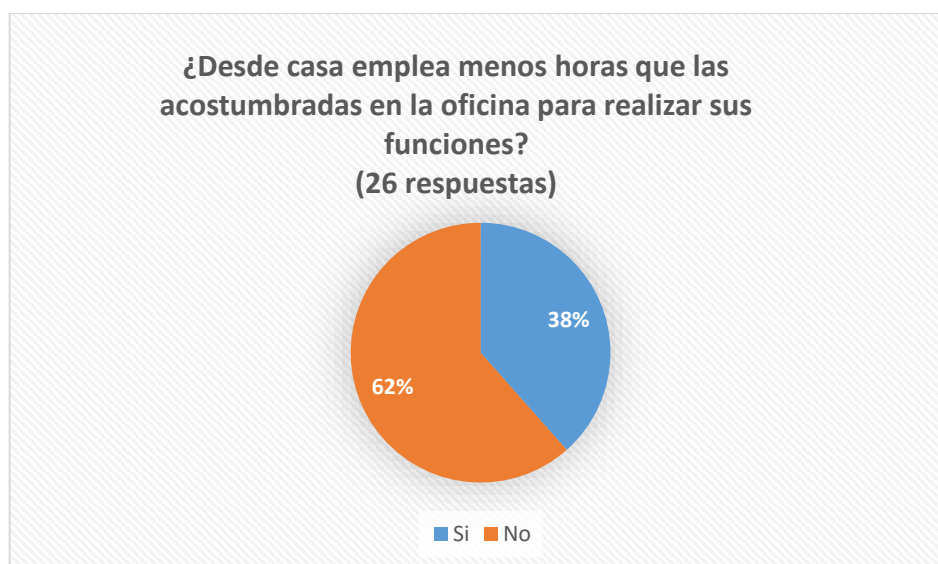


Gráfico num.21- ¿Emplea menos horas desde casa?

Fuente: Elaboración Propia.

El 62% de los colaboradores, dicen que no emplean menos horas que las acostumbradas en la oficina para desempeñar sus funciones, mientras que el 38% restante dice que sí.

Pregunta 9: Antes del COVID-19 ¿La institución estaba preparada para trabajar en teletrabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco	11	44%
Poco	11	44%
Mucho	3	12%
Total	25	100%

Tabla núm.26- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 9.

Fuente: Elaboración propia.

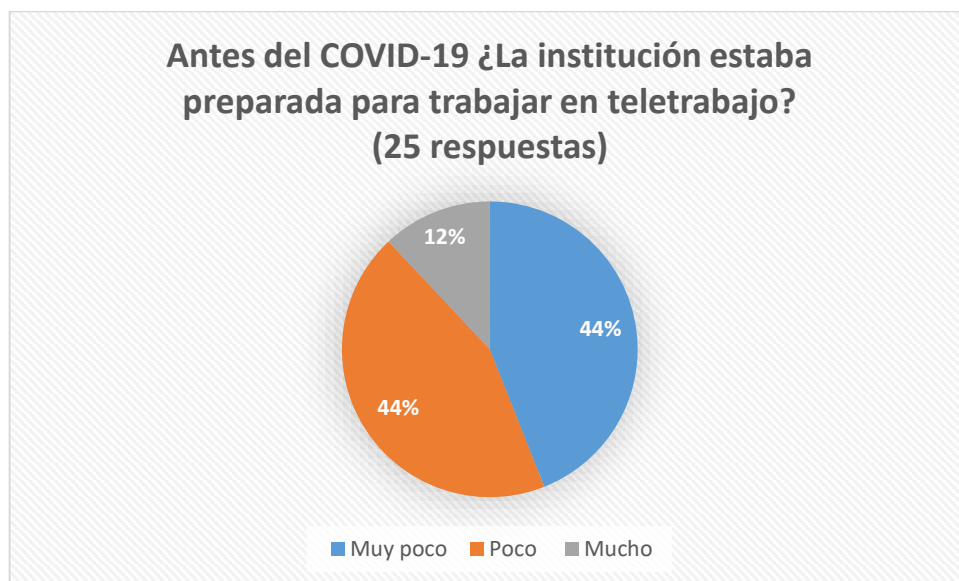


Gráfico núm.22- ¿La institución estaba preparada para el teletrabajo?

Fuente: Elaboración Propia.

El 44% de los colaboradores representado en el color azul, dice que la institución estaba muy poco preparada para trabajar en el teletrabajo, mientras que el 44% representado en color rojo, dice que la institución estaba poco preparada, sin embargo, el 12% restante dice que si estaba preparada para la implementación del teletrabajo

Pregunta 10: ¿Propone alguna mejora para el buen desempeño en el teletrabajo?

Respuestas de los encuestados

1.No
2. Implementar medidas para las áreas cuyas labores requieren ser en presenciales.
3. Si, adecuar las condiciones ergonómicas y adecuadas en contenido de información de manera virtual y crear un plan motivacional que impulse el incremento de la productividad.

4. Mejorar el diseño de las plataformas para adaptarlas a los servicios en línea.
5. Identificar las competencias para la asignación de funciones.
6. Establecer líneas de mandos claros para que el colaborador no se sienta falto de un guía o líder.
7. Suministrar equipos tecnológicos o alguna herramienta.
8. Mayor coordinación entre encargados y subordinados para organizar el trabajo.
9. Normativas que regulen las firmas y documentos digitales de manera el trabajo se pueda desarrollar completamente digital.
10. Facilitar equipos y herramientas.
11. Proporcionar equipos de oficina al personal que lo requiera.
12. Asignar herramientas para tales fines.
13. Asignaciones bien definidas.
14. No
15. Habilitar las plataformas para acceder desde casa.
16. Que la institución prevea los medios para hacer efectividad en la entrega de productos.
17. Que la institución facilite redes de internet y equipos de oficinas para hacer más efectivo el desempeño de las funciones
18. Que la institución de la facilidad de aparatos tecnológicos y que exista mejor comunicación entre responsables y su personal asignado.
19.No
20. Suministrar carpetas compartida de todas las informaciones del área.
21. No
22. Que la institución proporcione redes de internet.
23. Que se cree alguna resolución que lo establezca definitivamente como un modo de trabajo, que no sea solo por la pandemia.
24. No

Tabla núm.27- Respuestas de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 10.

Fuente: Elaboración propia.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Proporcionar equipos tecnológicos y herramientas.	9	38%
Mejorar los diseños de las plataformas para acceder desde casa.	2	9%
Para mayor control en el teletrabajo los encargados deben definir bien las asignaciones en función del cargo	2	8%
Establecer líneas de mandos para que el colaborador no sienta falta de un líder.	2	8%
Adecuar las condiciones ergonómicas y crear un plan motivacional que impulse la productividad.	2	8%
Crear una normativa que regule firmas y documentos digitales.	1	4%
Crear una resolución donde se establezca el teletrabajo como un modo de trabajo, que no solo sea por la pandemia.	1	4%
No proponen mejoras.	5	21%

Total	24	100%
--------------	-----------	-------------

Tabla núm.28- Ponderación de las respuestas sobre la propuesta de mejora en el teletrabajo, pregunta 10.

Fuente: Elaboración propia

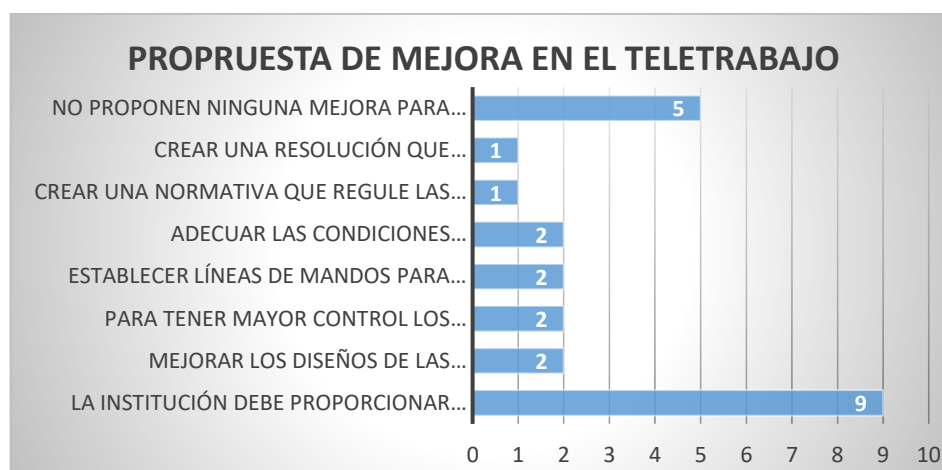


Gráfico num.23- Propuesta de mejora en el teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 26 colaboradores, solo 24 encuestados respondieron la pregunta. Donde el 38% equivalente a 9 personas, indica que, para mejorar el desempeño, la institución debe proporcionar equipos tecnológicos y herramientas para ser más efectivos con la entrega del producto, el 9% equivalente a 2 personas, dicen que se deben mejorar los diseños de las plataformas para acceder desde casa y para adaptarlas a servicios en línea.

En un rango de 8%, 2 colaboradores indican que para tener mayor control desde el teletrabajo los encargados deben definir bien las asignaciones en función del cargo, mientras que 2 de los colaboradores, expresan que se deben establecer líneas de mando para que el colaborador no se sienta falta de un líder que los guíe y otros 2 empleados, dicen que se adecuen las condiciones ergonómicas y que se cree un plan motivacional que impulse el incremento de la productividad en el teletrabajo.

El 4% equivalente a 1 servidor público, expresa que el MAP, debe crear una normativa que regule las firmas y documentos digitales de manera que el trabajo se pueda desarrollar completamente digital. El 4% equivalente a 1 persona, indica que la institución cree una resolución que establezca el teletrabajo definitivamente como un modo de trabajo, que no solo sea por la pandemia y el 21% restante, equivalente a 5 personas, no proponen ninguna mejora para el buen desempeño para el trabajo desde casa.

Conclusiones

A lo largo del desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que, a través de las herramientas motivacionales aplicadas por el Ministerio de Administración Pública, la productividad laboral presento un alto índice en el último año.

A pesar de que desde el año 2020 hasta la actualidad, la institución se vio en la obligación de cambiar las modalidades de trabajo por motivos del COVID-19.

Según encuestas aplicadas a los servidores públicos, para medir el nivel de productividad laboral en las modalidades del teletrabajo y en la oficina, el 54% de los funcionarios indican que son más productivos trabajando desde la oficina, por la razón de que cuentan con más herramientas, espacio y equipos tecnológicos, mientras que el 27% expresan que son más productivos trabajando desde casa, por el motivo de que tienen más flexibilidad en el horario, y el 19% restante considera que son productivos trabajando desde ambas modalidades.

En ese mismo orden se aplicaron encuestas a algunos servidores públicos de diferentes áreas, para medir el nivel de motivación que tienen en su lugar de trabajo, donde el 95% expresa que, si es motivado y el 5% dice que la institución no toma acciones para su motivación.

En sentido general, según respuestas de los colaboradores, a estos le importa más que la institución le proporcione herramientas motivadoras no monetarias, como lo son; la seguridad en el empleo, autonomía e independencia, reconocimientos a los detalles diarios y tener buenas relaciones con sus supervisores inmediatos.

En otro sentido, la evaluación del desempeño del año 2020 pone en evidencia que la productividad laboral del Ministerio es elevada. Unas de las razones por la cual la institución ha experimentado un alto índice en la productividad, es porque tienen a su capital humano en primer lugar y porque además hacen uso de las herramientas motivadoras, ya sean extrínsecas como intrínsecas.

Las utilizaciones de estas herramientas permiten mantener motivados a los colaboradores, debido a que través de estas, se impulsara a que los trabajadores den lo mejor sí mismos, se sientan felices y satisfechos a la hora de realizar sus actividades.

De acuerdo a la evaluación del desempeño, el 57% de los funcionarios obtuvieron una calificación sobresaliente en el rango de 95 a 100 puntos, mientras que el 33% tuvo una calificación superior al promedio en el rango de 85 a 94, y el 4% se encuentra en la categoría promedio del rango 74 a 84 puntos, mas, sin embargo, el 10% restante obtuvo una calificación baja al promedio e insatisfactoria.

Recomendaciones

- 1) Para mejorar la productividad laboral en un ambiente de teletrabajo es esencial que se implementen plataformas digitales que permitan realizar firmas electrónicas, para que el servidor no tenga que atrasar sus procesos.
- 2) Crear un sistema de software para el seguimiento de los servidores públicos, para verificar el nivel de cumplimiento de metas y ver en que se encuentran atascados para el logro de la misma.
- 3) Se recomienda que se creen canales de comunicación a través de la creación de una plataforma digital, para que de esa manera se elimine completamente esta brecha, y se establezca una comunicación fluida entre encargados y colaboradores, principalmente en el ámbito del teletrabajo.
- 4) Enfocarse en crear incentivos no monetarios que permitan aumentar la motivación y la productividad laboral, como, por ejemplo; dar reconocimientos cada trimestre para que el funcionario sienta que está realizando bien sus funciones y que es valorado, fomentar un buen clima laboral, crear estrategias para la integración del personal fuera de la oficina y otorgar por lo menos un día de descanso a los colaboradores que cumplan sus metas de la manera más eficiente.
- 5) Realizar encuestas cada trimestre de satisfacción para conocer el nivel de motivación que tienen los colaboradores.

Referencias Bibliográficas

Bohlander, S. S. (2013). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* . mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Eugenio Ruiz Otero, M. L. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* . Madrid: Mc Graw Hill .

garcia, M. E. (2002). *Nuestro Motor emocional "La Motivacion"*. Madrid: Diaz De Santos .

Hohlander, S. S. (2013). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico, D.F: cengage Learning.

James A. F. Stoner, E. F. (1996). *Administracion* . Mexico : Pearson .

Judge, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico : Pearson Educacion .

Maslow, A. (1991). *Motivacion y `Personalidad*. Madrid; españa: Diaz de Santos.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society* . Van Nostrand Reinhold.

Publica, M. d. (2012). *Ley de Funcion publica y sus reglamentos de aplicacion* . Santo Domingo de Guzman .

Publica, M. d. (2015). *Guia para el evaluador del sistema de gestion y evaluacion del desempeño por resultados, competencias y el RED* . Santo Domingo .

Publica, M. d. (2018). *Ministerio de Administracion Publica* . Obtenido de <https://map.gob.do/sobre-nosotros/quienes-somos/> consultado en fecha 8 agosto 2021

Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivacion en la empresa*. Madrid, españa: Diaz de Santos .

Serra, D. J. (2008). *Psicologia de la Motivacion* . Habana : Ciencias Medicas .

Índice de ilustraciones

Ilustración núm. 1 - Modelo estratégico de capacitación.....	25
Ilustración núm. 2- Fases de la promoción de personal.....	27
Ilustración núm. 3- Valores institucionales del MAP.....	35
Ilustración núm. 4- Logo institucional.....	36
Ilustración núm. 5- Organigrama general del MAP.....	37
Ilustración núm. 6- Plantilla de entrevista.....	51
Ilustración núm. 7- Plantilla de entrevista	52
Ilustración núm. 8- Plantilla de encuesta a servidores públicos.....	53
Ilustración núm. 9- Plantilla de encuesta a servidores públicos.....	54
Ilustración num.10- Plantilla de encuesta a servidores públicos.....	55
Ilustración núm. 11- Plantilla de encuesta a servidores públicos.....	56
Ilustración núm. 12- Plantilla de encuesta a servidores públicos.....	57
Ilustración núm. 13- Plantilla de encuesta a servidores públicos.....	58
Ilustración núm. 14- Plantilla de encuesta a servidores públicos.....	59
Ilustración núm. 15- Resultados de la entrevista.....	60
Ilustración núm. 16- Resultados de la entrevista.....	61

Índice de tablas

Tabla núm. 1- Ponderación de evaluación del desempeño.....	44
Tabla núm. 2- Categorías y rangos de calificación.....	47
Tabla núm. 3- Datos de empleados evaluados en el año 2020.....	48
Tabla núm. 4- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 1.....	62
Tabla núm. 5- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 2	63
Tabla núm. 6- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 3.....	64
Tabla núm. 7- Respuestas de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 4.....	65
Tabla núm. 8- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 4.....	66
Tabla núm. 9- Resultados de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 5.....	67
Tabla núm. 10- Respuestas de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 6.....	68
Tabla núm. 11- resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 7.....	70
Tabla núm. 12- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 8.....	71

Tabla núm. 13- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 9.....	72
Tabla núm. 14- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 10.....	73
Tabla núm. 15- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 11.....	74
Tabla núm. 16- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 12.....	75
Tabla núm. 17- Resultado de la encuesta impacto de las herramientas motivacionales en la productividad laboral, Pregunta 13.....	75
Tabla núm. 18- Resultado encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 1.....	77
Tabla núm. 19- Resultado encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 2.....	78
Tabla núm. 20- Respuestas de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 3.....	79
Tabla núm. 21- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 4.....	81
Tabla núm. 22- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 5.....	82
Tabla núm. 23- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 6.....	83

Tabla núm. 24- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 7.....	84
Tabla núm. 25- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 8.....	85
Tabla núm. 26- Resultados de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 9.....	86
Tabla núm. 27- Respuestas de encuesta del análisis comparativo de la productividad laboral en el teletrabajo Vs. Presencial, Pregunta 10.....	87
Tabla núm. 28- Ponderación de las respuestas de proponer alguna mejora para el buen desempeño en el teletrabajo, pregunta 10.....	89

Índice de gráficos

Grafico num.1 - Calificación de la evaluación del desempeño.....	49
Gráfico núm. 2- Años labrando en la institución.....	63
Gráfico núm. 3- ¿Ha sido motivado en su entorno laboral?.....	64
Gráfico núm. 4- Herramientas que utiliza el MAP para la motivación.....	65
Gráfico núm. 5- Herramientas que más impactan para la productividad laboral.....	67
Gráfico núm.6- ¿Considera que el MAP debe adicionar otras herramientas motivacionales?	68
Gráfico núm.7- Relación entre La productividad laboral y la motivación.....	70
Gráfico num.8- ¿Recibe justo reconocimiento por su aboral por parte de su jefe?.....	71
Gráfico num.9- ¿El MAP proporciona oportunidades de crecimiento?.....	72
Gráfico núm. 10- ¿El ambiente es favorable?.....	73
Gráfico núm. 11- ¿La institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional?.....	74
Gráfico núm. 12- ¿Se siente bien en su lugar de trabajo?.....	75
Gráfico num.13- ¿Qué le motiva a ser más productivo?.....	76
Gráfico núm. 14- ¿Cuál es la posición que ocupa actualmente?.....	77

Gráfico num.15- ¿Considera que es más productivo trabajando?.....	78
Gráfico num.16- Respuestas libres de encuestados.....	80
Gráfico num.17- ¿Tuvo alguna dificultad para desempeñar sus funciones?.....	82
Gráfico núm. 18- ¿Los encargados de área son flexibles?.....	83
Gráfico núm. 19- Comunicación entre encargados y subordinados.....	84
Gráfico num.20- Nivel de estrés.....	85
Gráfico num.21- ¿Emplea menos horas desde casa?.....	86
Gráfico núm.22- ¿La institución estaba preparada para el teletrabajo?.....	87
Gráfico num.23- Propuesta de mejora en el teletrabajo.....	90

Anexos

Plantilla utilizada para la evaluación del desempeño en el MAP.

Modelo de Form. de Evaluación del Desempeño por Resultados.
Competencias y cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario, Grupo Ocupacional I, de Servicios Generales, MAP 2015

		Evaluación del Desempeño Laboral		MODELO DE FORM. GRUPO OCUPACIONAL I DE SERVICIOS GENERALES	
		DATOS GENERALES			
INSTITUCIÓN					
UNIDAD ORGANIZATIVA					
SERVIDOR(A)	NOMBRE Y APELLIDOS			N° CEDULA	
	CARGO			GRUPO OCUPACIONAL	
EVALUADOR(A)	NOMBRE Y APELLIDOS			N° CEDULA	
	CARGO			GRUPO OCUPACIONAL	
PERIODO EVALUADO	DESDE			HASTA	
Acuerdo de Desempeño Componente I. LOGRO DE METAS: Valor 55 puntos					
No.	Metas del (de la) Servidor(a) ¿Qué tiene que lograr? ¿Cuánto tiene que lograr? ¿Cuándo debe lograrlo y con qué características de calidad?		Ponderación Metas	Medios de Verificación y Evidencias. Observaciones	Calificación Otorgada
1					
2					
3					
4					
5					
	Sumatoria				
Firma Servidor(a):			Firma Servidor(a):		
Firma Supervisor(a) inmediato(a)			Firma Supervisor(a) inmediato(a)		
Fecha del Acuerdo:			Fecha de Evaluación:		



Fuente: Guía para el evaluador del sistema de gestión y evaluación del desempeño por resultados y competencias y el RED, MAP 2015.

COMPONENTE II. COMPETENCIAS O CAPACIDAD PARA EJECUTAR EL TRABAJO: Lea cuidadosamente la definición de la escala de calificación y los comportamientos correspondientes a los diferentes grados en el Diccionario de Competencias y Comportamientos para realizar una valoración objetiva del grado con que el o la servidor(a) muestra los comportamientos descritos para la competencia a evaluar. Considere los incidentes críticos del o de la servidor(a) registrados para el período de evaluación.		
Coloque en el recuadrado el grado (de 0 al 5) en que el (la) servidor(a) ha mostrado cada Competencia siguiente, luego calcule el valor en puntos del grado obtenido		
VALOR 30 PUNTOS.		
1.- ORIENTACIÓN AL SERVICIO. Capacidad para orientar las acciones o actividades al servicio de los usuarios internos y externos, de forma que asegure su satisfacción; lo que se manifiesta en una actitud clara y un esfuerzo decidido a comprender y satisfacer las necesidades de ellos, brindando una atención eficiente y oportuna a sus demandas y solucionando sus problemas.	GRADO 	PUNTOS
2.- ORIENTACIÓN A RESULTADOS. Capacidad para ajustar sus actuaciones a la consecución de resultados con los recursos disponibles. Implica el compromiso asumido en el desempeño del cargo para aportar al logro de los resultados que debe generar su área de trabajo.	GRADO 	PUNTOS
3.- ORIENTACIÓN A LA CALIDAD: Capacidad para realizar el trabajo con eficacia, eficiencia y los estándares de calidad establecidos por la institución. Conlleva la atención a los detalles.	GRADO 	PUNTOS
4.	GRADO 	PUNTOS
5.	GRADO 	PUNTOS
Para obtener la calificación final en este componente, multiplique el grado obtenido en cada competencia por el valor del grado de la misma para este grupo ocupacional a que pertenece el Cargo del (de la) de la Servidor(a) que evalúa, que encontrará en la Tabla correspondiente y luego sume todos los puntos.	Sume los puntos	
CALIFICACION EN COMPETENCIAS	_____ Puntos	

Fuente: Guía para el evaluador del sistema de gestión y evaluación del desempeño por resultados y competencias y el RED, MAP 2015.

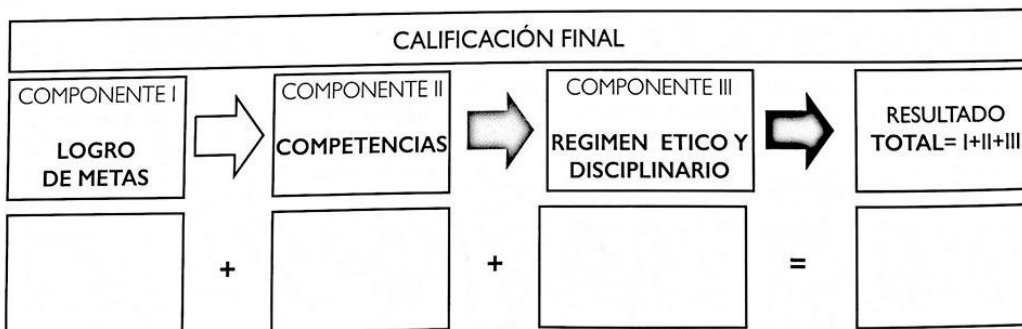
COMPONENTE III. RÉGIMEN ÉTICO Y DISCIPLINARIO. Nivel de cumplimiento del (de la) servidor(a) con el Régimen Ético y Disciplinario establecido en las normas vigentes.

Instrucciones para evaluar este renglón:

Lea cuidadosamente cada aspecto descrito y la escala de calificación siguiente para realizar una valoración objetiva del componente del Régimen Ético y Disciplinario. Considere los incidentes críticos del (la) servidor(a) registrados para el período de evaluación. La Escala de calificación siguiente se refiere a la frecuencia con que el (la) servidor(a) muestra la conducta descrita en los distintos aspectos. Califique cada aspecto descrito en el espacio correspondiente y sume los puntos obtenidos.

0. **Ausencia.** Esta persona **nunca** se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Es un modelo negativo.
1. **Inferior.** Esta persona **rara vez** se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Debe hacer un esfuerzo extraordinario para poder ser considerado como un modelo institucional.
2. **Término medio.** Esta persona **con frecuencia** se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Debe hacer una mejoría significativa para poder ser considerado modelo de la institución.
3. **Superior.** Esta persona **siempre** se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Es un modelo organizacional en este aspecto.

No.	ASPECTOS A EVALUAR. VALOR 15 PUNTOS.	CALIFICACIÓN
1	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD. Asiste a trabajar puntualmente todos los días, cumple el horario establecido de acuerdo a sus labores, e informa de su ausencia de forma oportuna, en los casos requeridos para no ocasionar perjuicio a la institución.	
2	CUIDADO DE PROPIEDADES. Es cuidadoso(a) con los equipos de la institución, y utiliza el material gastable de su área de trabajo, de manera eficiente.	
3	CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES. Actúa con apego y respeto a las normas, políticas y disposiciones de la institución y a los procedimientos de trabajo de su área.	
4	COLABORACIÓN. Colabora con los compañeros(as) de trabajo de su área y se integra en los trabajos conjuntos para lograr los objetivos de su área y de la institución.	
5	RELACIONES INTERPERSONALES. Es respetuoso(a), afable y cortés con sus superiores, compañeros/as de trabajo, usuarios/as de los servicios y visitantes.	
SUME LOS PUNTOS		



PLAN DE MEJORA Y DESARROLLO PROFESIONAL

ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE LA ENTREVISTA DE EVALUACION			
PUNTOS FUERTES:			
1			
2			
3			
4			
ÁREAS DE MEJORA:			
1			
2			
3			
4			
RECOMENDACIONES:			
DE FORMACIÓN:			
DE OTRA CLASE:			
ENTORNO-CONDICIONES DE TRABAJO:			
SEÑALE AQUELLOS ASPECTOS QUE HAN INCIDIDO EN EL DESEMPEÑO DEL (DE LA) DE LA			
SERVIDOR(A)			
SEÑALE ALGUNAS ACCIONES DIRIGIDAS A INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN			
LABORAL DEL (DE LA) SERVIDOR(A)			
COMENTARIOS DEL (DE LA) SERVIDOR(A) EVALUADO(A):			
CONFORME CON LA CALIFICACIÓN Y EL PLAN DE MEJORA	SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>	FECHA: _____
Firma Evaluador(a):	Firma Servidor(a) Evaluado (a)		

DOCUMENTO CONTROLADO
SGC-MAP
GUI-DED-001 Ver. 01

Form. de Evaluación del Desempeño por
Resultados, Competencias y cumplimiento del
Régimen Ético y Disciplinario,
Grupo Ocupacional I, de Servicios G 23
enerales. MAP 2014

Evaluación del desempeño de 281 servidores públicos del MAP, enero-diciembre del año 2020.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ENERO-DICIEMBRE 2020)															
DATOS GENERALES															
NOMBRE	APELLIDO	CARGO	ÁREA	GRUPO	FECHA INGRESO	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	ESTATUS	NO. DE RESOLUCIÓN O DECRETO DE INFORMACIÓN	FECHA DE INGRESO A LA CARRERA	SALARIO	GÉNERO	COMPETE INICIALES	RESERVA ÉTICA Y DISCIPLINARIA	LOGRO DE METAS	TOTAL CUMPLIDO HOS
Elena	Vizcarra Pizarro	Técnico Administrativo	Archivo y Correspondencia	II	31/05/2007	13	Carrera Adm.	21900	12/12/2007	LD\$31,600.00	Femenino	38.7	15	55	98.7
Edgely	Carretero de la Cruz	Manejero Esterno	Archivo y Correspondencia	I	01/01/2013	8	Servicio Civil	N/A	N/A	LD\$24,150.00	Masculino	35.6	14	55	94.6
Genilda	Valero Cabrera	Manejero Esterno	Archivo y Correspondencia	I	03/01/1997	24	Carrera Adm.	16607	22/11/2006	LD\$24,150.00	Masculino	38.3	14	55	97.3
José Manuel	Díaz Hernández	Auxiliar Administrativo	Archivo y Correspondencia	I	01/05/2013	8	Estatus Simplificado	N/A	N/A	LD\$26,350.00	Masculino	27.8	14	55	96.8
Margarita	Mesa Eche	Encargado (a)	Archivo y Correspondencia	V	02/03/1987	34	Carrera Adm.	Res. 63-2000	21/06/2000	LD\$71,600.00	Femenino	18.6	14	61	93.6
Moisés	Adamez	Manejero Esterno	Archivo y Correspondencia	I	01/09/2000	20	Carrera Adm.	8162	10/07/2008	LD\$22,600.00	Femenino	27.3	15	55	97.3
Gabriel	Grullón Grullón	Auxiliar Administrativo	Centro Acceso a la Información	II	01/09/2019	1	Nonbiemiento Ordinario	N/A	N/A	LD\$25,600.00	Femenino	38	13	55	96
Ramón Alejandro	García Blanco	Cursante	Centro Acceso a la Información	I	01/11/2014	6	Estatus Simplificado	N/A	N/A	LD\$18,150.00	Masculino	34.6	15	53	94.6
Johnny Natali	Nolasco Mesa	Técnico de Documentación	Centro de Documentación	II	01/01/2010	11	Carrera Adm.	18249	23/09/2009	LD\$31,600.00	Femenino	24.2	12	50	86.2
Luis Manuel	Vicente	Técnico de Documentación	Centro de Documentación	II	13/03/1996	24	Carrera Adm.	Res. 63-2000	24/09/2007	LD\$31,600.00	Masculino	31	15	53	99
Nalle	De León De León	Encargado (a)	Centro de Documentación	V	01/09/1994	26	Carrera Adm.	Res. 49-99	25/01/2000	LD\$71,600.00	Femenino	30	0	65	85
Esther de los Angeles	Vera Morales	Analista II	Consultoría Jurídica	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 80-2015	28/10/2015	LD\$61,600.00	Femenino	29	15	52	96
Ingrid	Reyes Lirio	Encargado	Departamento Jurídico	V	03/03/1998	23	Carrera Adm.	Res. 49-99	25/01/2000	LD\$71,600.00	Femenino	18.4	15	61	94.4
Lidia Aureliana	Alonso M.	Secretaria	Consultoría Jurídica	II	01/03/2018	3	Nonbiemiento Ordinario	N/A	N/A	LD\$31,100.00	Femenino	28.4	15	52.5	95.9
Marijón Juana	Mora Grullón	Coordinadora Legal	Consultoría Jurídica	IV	22/06/1997	23	Carrera Adm.	Res. 49-99	25/01/2000	LD\$80,000.00	Femenino	27.8	12	52.5	92.3
Francisco	Morales Polanco	Encargado	Departamento de Comunicaciones	II	08/02/2003	16	Nonbiemiento Ordinario	N/A	N/A	LD\$46,800.00	Masculino	30	13	55	98
Juliana	Martínez Espinal	Analista II	Departamento de Comunicaciones	IV	29/08/1995	25	Carrera Adm.	Res. 63-2000	21/12/2000	LD\$70,000.00	Femenino	25	15	50	90

Fuente: SISMAP (Sistema de Monitoreo de la Administración Pública).

Heidi Klugman	Jos Guerrero	Enargado (n)	Departamento de Comunicaciones	V	01/02/2001	20	Carrera Adm.		10292		05/12/2007	LC\$913.000.00	Feminino	18.6	15	62	95.6
María Chiriza	Herrera González	Analista II	Departamento de Comunicaciones	IV	09/01/1994	27	Carrera Adm.		1194		24/06/2007	LC\$375.000.00	Feminino	28.2	15	52	95.2
Meryn Enker	Gómez Medina	Analista II	Departamento de Comunicaciones	IV	08/05/2006	14	Carrera Adm.		18690		04/12/2008	LC\$375.000.00	Feminino	28	15	50	93
Lucy Sempayo	Bian-Perez	Secretaria	Departamento de Comunicaciones	II	01/10/2019	1	Nontransiente Ordinario		N/A		N/A	LC\$375.000.00	Feminino	30	15	53	97
Olivia Aronilla	De León Sandoval	Peribulista	Departamento de Comunicaciones	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.		Res. 580-12		14/09/2013	LC\$351.000.00	Masculino	29	14	55	99
Yasenia	Blas Rodríguez	Trénita en Comunicaciones	Departamento de Comunicaciones	III	01/01/2013	8	Carrera Adm.		Res. 02-2016		15/01/2016	LC\$44.000.00	Feminino	30	15	51	96
Hildred Kusilela	Laura Pérez	Analista de Protocolo	Departamento de Comunicaciones	II	01/01/2011	10	Carrera Adm.		4806		05/01/2011	LC\$34.000.00	Feminino	26.2	15	48	89.2
Melanie	Ramón Ramón	Enargado (n)	Depos. Administrativo	V	01/01/2001	20	Carrera Adm.		10299		24/06/2007	LC\$375.000.00	Masculino	18.6	15	65	98.6
Lizette Jerez	Ymazet	Enargado	Depos. Presidencial	V	02/01/2017	4	Carrera Adm.		Res. 115-2010		08/12/2015	LC\$375.000.00	Feminino	19.4	15	65	99.4
Enrym Rapael	Rosendo Morales	Enargado (n)	Depos. Relaciones Internacionales	V	01/04/2004	15	Carrera Adm.		18683		05/12/2007	LC\$319.000.00	Feminino	18.6	15	63	96.6
Maria Yonith	Ayaz	Secretaria	Depos. Relaciones Internacionales	II	01/01/2001	20	Carrera Adm.		8244		31/07/2007	LC\$34.000.00	Feminino	28.6	15	51	94.6
José Carolina	Torres	Viceministra	Viceministerio de Función Pública	V	17/09/2020	0	Decreto		N/A		N/A	LC\$3235.000.00	Feminino	17.8	15	60	92.8
Deyra del Alba	Castillo	Viceministra	Viceministerio de Servicio Público	V	18/09/2020	0	Decreto		N/A		N/A	LC\$315.000.00	Feminino	19.4	15	54.5	88.9
Haidelma Roca	Mérez Castillo	Viceministra	Viceministerio de Educación del Desempeño Internacional	V	17/09/2020	0	Decreto		N/A		N/A	LC\$315.000.00	Feminino	18.4	15	62	95.4
José Eduardo	Pimental	Viceministro	Viceministerio de Fortalecimiento Int.	V	17/09/2020	0	Decreto		N/A		N/A	LC\$315.000.00	Masculino	18.2	15	56	89.2
Francisco Anibal	González	Gerente de Planificación	Departamento del Ministerio	V	06/09/2014	6	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$315.000.00	Masculino	18.6	15	58	91.6
Francisco Albano	Sánchez Castillo	Director	Dirección de Gestión de Calidad Interna	V	10/11/2020	0	Período Probatorio		N/A		N/A	LC\$315.000.00	Masculino	18.6	15	60	97.6
Luis Yanez	Gracián Moya	Directora	Dirección de Recursos Humanos	V	01/09/2020	0	Contrato		N/A		N/A	LC\$151.000.00	Feminino	18.4	15	60	93.4
Luis Arévalo	Alonso Bernal	Secretaria	Departamento del Ministerio	II	01/09/2020	0	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$326.350.00	Feminino	25.2	9	52	86.2
Clayd Eiza	Félix Nolas	Responsable	Departamento del Ministerio	II	01/01/2021	0	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$326.350.00	Feminino	27.8	9	53	89.8
Nikolai	Torres	Directora	Dirección Administrativa y Financiera	V	17/09/2020	0	Contrato		N/A		N/A	LC\$319.000.00	Feminino	20	15	65	100
Delany	Marcos Díaz	Gerente	Departamento del Ministerio	I	17/09/2020	0	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$326.350.00	Feminino	28.6	9	49	86.6
Gustavo	Ramírez Vicente	Secretaria	Departamento del Ministerio	II	17/09/2020	0	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$340.000.00	Feminino	0	0	53	53
Blair	Rodríguez Nave	Viceministro	Viceministerio de Innovación y Modernización	V	19/09/2020	0	Decreto		N/A		N/A	LC\$215.000.00	Masculino	18.4	15		31.4
Yolli Galarza	Kara Salgado	Directora de Gobierno	Departamento del Ministerio	IV	01/10/2020	0	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$151.000.00	Feminino	24	15		39
Rosel Francisco	Del Rosero	Orden	Departamento del Ministerio	I	01/09/2020	0	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$318.000.00	Masculino	27	15	53	95
Gustavo	Valderrama	Comunero	Departamento del Ministerio	I	01/11/2014	6	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$151.350.00	Masculino	22.7	15	54	91.7
Liliana María	Maria Carrero	Auxiliar	Departamento del Ministerio	V	01/06/2009	11	Nontransiente Orden		N/A		N/A	LC\$380.000.00	Feminino	17.4	15	53	85.4

Santa Altagracia	Hejira Mota	Secretaría Ejecutiva	Despacho del Ministro	II	14/09/2004	16	Carrera Adm.	13/6-2011	14/12/2011	RD\$15.000.00	Feminino	30	15	33	98
Marta	Silvia	Asesora	Despacho del Ministro	V	03/03/1997	24	Carrera Adm.	Res. 12-89	23/01/2000	RD\$145.000.00	Feminino	18.4	15	45	98.4
Rosa Aura	Durán Hurtado	Asistente del despacho	Despacho del Ministro	IV	25/09/2001	19	Carrera Adm.	10796	10/04/2007	RD\$91.000.00	Feminino	28	15	52	95
Cristina Benoit	Maribel Caraballo	Recepcionista	Dirección Gestión de Calidad	II	8/11/2016	4	Nontransm. Ordinario	N/A	N/A	RD\$16.250.00	Feminino	24.8	14	52	96.8
Penny Yañez	Hejira Mota	Coordinadora	Dirección Gestión de Calidad	IV	13/02/1994	27	Carrera Adm.	Res. 49-99	10/04/2007	RD\$85.000.00	Feminino	30	15	55	100
Gisela Arellano	Agronomo	Recepcionista	Dirección Gestión de Calidad	II	07/11/2016	4	Nontransm. Ordinario	N/A	N/A	RD\$24.250.00	Feminino	26.2	12	32	96.2
Joceline Serrano	Guerra Nerey	Empleado (a)	Dirección Gestión de Calidad	V	19/06/1997	23	Carrera Adm.	Res. 12-2006	21/04/2005	RD\$80.000.00	Feminino	18	15	40	93
Luis Velásquez	De Luis Figueroa	Directora	Dirección Gestión de Calidad	V	10/10/2000	20	Carrera Adm.	10796	04/12/2003	RD\$145.000.00	Feminino	19.2	15	41.5	95.7
Maribel Cordero	Becerra Cordero	Analista I	Dirección Gestión de Calidad	IV	01/03/2019	2	Carrera Adm.	198-2019	19/09/2019	RD\$41.000.00	Feminino	27	15	54	96
Stephany Pardo	Nerey Benito	Recepcionista	Dirección Gestión de Calidad	II	01/03/2019	2	Nontransm. Ordinario	N/A	N/A	RD\$25.000.00	Feminino	24.8	13	53	96.8
Vergel	González Tapia	Recepcionista	Dirección Gestión de Calidad	II	01/03/2019	2	Nontransm. Ordinario	N/A	N/A	RD\$25.000.00	Feminino	26.2	15	45	86.2
Alondra Moya	Luisa Alvarado	Auxiliar Adm. I	Dirección Administrativa y Financiera	II	15/09/2017	3	Nontransm. Ordinario	N/A	N/A	RD\$11.500.00	Feminino	29.2	15	55	99.2
José Luis	Adriana M.	Analista Financiera II	Dirección Administrativa y Financiera	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 80-2015	20/10/2015	RD\$70.000.00	Masculino	28.2	14	55	97.2
Hilario de Jesús	Román Nerey	Auxiliar Adm. II	Dirección Administrativa y Financiera	II	01/10/1977	43	Carrera Adm.	Res. 46-2002	29/11/2002	RD\$18.000.00	Masculino	24.8	14	49	87.8
Adalberto Ponsarino	Soler Pérez	Analista II	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	Res. 038-2015	25/05/2015	RD\$65.000.00	Masculino	22.4	13	51	86.4
Beth	Sandra Peris	Analista II	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18274	10/04/2007	RD\$70.000.00	Feminino	28	15	55	98
Carla Arellano	Wladimir Viquez	Analista II	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	01/03/1993	28	Carrera Adm.	Res. 80-2006	21/04/2005	RD\$75.000.00	Masculino	23	14	55	92
Concepción Hugué	Isaac Castillo	Analista II	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18274	10/04/2007	RD\$70.000.00	Feminino	25	14	55	94
Penny Realiza	Belle Doral	Director (a)	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	V	23/03/1993	28	Carrera Adm.	Res. 49-99	23/01/2006	RD\$115.000.00	Feminino	18	15	45	98
Glory Dely	Viquez Pérez	Analista II	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	10320	04/12/2003	RD\$75.000.00	Feminino	23	15	55	93
Irma Karmela	Maribel Serrano	Analista II	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	Res. 038-2015	25/05/2015	RD\$70.000.00	Feminino	29	15	55	99
Miguel Blazquez	Aster Caraballo	Coordinadora	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	02/06/1993	27	Carrera Adm.	Res. 49-99	13/12/2007	RD\$85.000.00	Feminino	29.2	15	55	99.2
Rosa Altagracia	Gisela Moya	Coordinadora	Dirección Asist. del Trabajo y Rem.	IV	04/10/2000	20	Carrera Adm.	8732	31/07/2003	RD\$90.000.00	Feminino	29	15	55	99

Sandra Almagro	Torres Osuna	Análisis II	Dirección / valores del Trabajo y Rem.	IV	6/10/2006	15	Carrera Adm.	18499		10/04/2007	NO\$79.000.00	Festeiro	28	14	55	97
Sandra Blazquez	Bertrando Balaz	Coordinadora	Dirección / valores del Trabajo y Rem.	IV	27/02/2001	19	Carrera Adm.	10319		04/12/2003	NO\$80.000.00	Festeiro	39	15	55	99
Myrle Blazquez	Pol Saugustin	Análisis II	Dirección / valores del Trabajo y Rem.	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	10310		04/12/2003	NO\$75.000.00	Festeiro	23	14	55	93
Luisa Almagro	Ygnacio Hernandez	Análisis II	Dirección / valores del Trabajo y Rem.	IV	01/03/1993	28	Carrera Adm.	Res. 49.99		25/01/2000	NO\$70.000.00	Festeiro	23	14	54	91
Amey Yekena	Rosario Velaz	Análisis II	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	01/02/2001	20	Carrera Adm.	8341		31/07/2003	NO\$85.000.00	Festeiro	28.8	15	54	97.8
Carmelina	Ferrera Maniz	Análisis I	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	01/07/2008	13	Carrera Adm.	23401		08/01/2009	NO\$85.000.00	Festeiro	28	15	52	95
Carmen Audifre	Pedro Bast	Coordinadora	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	14/01/2002	19	Carrera Adm.	11409		04/12/2003	NO\$85.000.00	Festeiro	29.2	15	53	97.2
Edith Enala	Bertha Gutierrez	Análisis I	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	01/02/2015	5	Carrera Adm.	25.2814		28/04/2014	NO\$80.000.00	Festeiro	27.2	15	49	91.2
Bever Jacinto	Sociedad Gomez	Análisis II	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18480		10/04/2007	NO\$75.000.00	Festeiro	29.2	15	54	98.2
Priscilla Indale	Concepcion Daniel	Coordinadora	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	01/03/1993	28	Carrera Adm.	Res. 49.99		25/01/2000	NO\$85.000.00	Festeiro	29.2	15	52	96.2
Juliana Murat	Pablo B.	Análisis I	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 80.2015		28/10/2015	NO\$80.000.00	Festeiro	28	15	52	95
Karen Lucila	Melissa Alonso	Análisis II	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	01/05/2018	3	Carrera Adm.	6794		13/12/2017	NO\$85.000.00	Festeiro	28	15	54	97
Lisset	Ramirez Fernandez	Análisis II	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18485		10/04/2007	NO\$75.000.00	Festeiro	29.2	15	52	96.2
Orquidea	Adriana de la Cruz	Análisis II	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	13/02/1994	27	Carrera Adm.	Res. 49.99		25/01/2000	NO\$70.000.00	Festeiro	24.2	15	52	91.2
Priscila Carillo	Garcera Rojas	Secretaria	Dirección c.o. Diseño Organizacional	II	01/01/2018	3	Estatuto Simplificado	N/A		N/A	NO\$31.500.00	Festeiro	28.2	15	52	95.2
María Andrea	Victoria Apudhar	Análisis III	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	10200		04/12/2003	NO\$80.000.00	Masculino	29	15	53	97
María Toled	Pedro Martinez	Análisis II	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18494		10/04/2007	NO\$85.000.00	Masculino	27	15	50	92
Vivian Lari	Pola Murillo	Director (a)	Dirección c.o. Diseño Organizacional	V	23/02/1993	28	Carrera Adm.	10561		22/02/2000	NO\$110.000.00	Festeiro	19.4	15	63	97.4
Yvonne Aurelia	Alejo Garcia	Análisis II	Dirección c.o. Diseño Organizacional	IV	13/02/1994	27	Carrera Adm.	Res. 49.99		25/01/2000	NO\$70.000.00	Festeiro	28.8	15	54	97.8
Begonia Almagro	Alfonso de Soria	Directora	Dirección c.o. Evaluación en la Gestión Institucional	V	01/01/2001	20	Carrera Adm.	11406		21/12/2000	NO\$110.000.00	Festeiro	0	0	65	65
Glennys Osany	Dora del Villar	Análisis II	Dirección c.o. Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/04/2013	8	Carrera Adm.	Res. 038.2015		25/03/2015	NO\$85.000.00	Festeiro	30	15	55	100

Enríquez	Correa de los Rios	Secretaria	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2017	4	Monitoreo	N/A	N/A	02/01/2018	23	14	32	89
Maria Alejandra	Ogordo De la Raza	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2011	10	Correa Adm.	4801	01/01/2011	02/01/2018	30	15	35	100
Maria del Carmen	Pegueru Jimenez	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	21/04/2014	7	Correa Adm.	Res. 40-2015	28/05/2015	02/01/2018	30	15	32	97
Mariel	Azcuela Reyes	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/04/2013	8	Correa Adm.	Res. 238-2015	24/05/2015	02/01/2018	30	15	35	100
Melvin Pineda	Aguiar Chaga	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2014	7	Correa Adm.	Res. 238-2015	21/05/2015	02/01/2018	29.2	15	34	98.2
Yolanda	Hernandez Moreno	Coordinadora	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2001	20	Correa Adm.	Res. 08-2004	23/07/2004	02/01/2018	30	15	33	98
Enrique	Diaz Padua	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/04/2004	15	Correa Adm.	18175	18/04/2007	02/01/2018	29.2	15	35	93.2
Enrique Enríquez	Mateo De Ossa	Analista I	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2010	1	Periodo Probatorio	181-2010	13/11/2010	02/01/2018	21.4	15	35	91.4
Gisel Juarez	Pérez Castañeda	Analista I	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2010	1	Periodo Probatorio	181-2010	13/11/2010	02/01/2018	19	15	33	87
Guadalupe Almagro	San Verna	Directora	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	V	27/08/2001	19	Correa Adm.	10301	04/12/2001	02/01/2018	19.4	15	45	99.4
José	Perez Lopez Barrios	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2013	8	Correa Adm.	Res. 02-2014	15/01/2014	02/01/2018	28.4	15	32	98.4
José Antonio	Perez Palencia	Analista I	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	08/08/2017	3	Correa Adm.	Res. 03-2018	03/02/2018	02/01/2018	28.4	15	35	98.4
Helmer	Nolasco Nolasco	Analista I	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2010	1	Periodo Probatorio	181-2010	13/11/2010	02/01/2018	22	15	33	92
Ignacio Enríquez	Reyes Velazquez	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/01/2013	8	Correa Adm.	Res. 154-2013	15/08/2013	02/01/2018	28	14	11	53
José Calles	Nolasco	Analista I	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/05/2010	1	Periodo Probatorio	198-2010	04/12/2010	02/01/2018	30	15	33	100
Claribel	De la Cruz Tejeda	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	03/04/2004	15	Correa Adm.	18175	18/04/2007	02/01/2018	30	15	35	100
Graciela Jara	San Chiles	Directora	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	V	01/01/2018	2	Correa Adm.	114-2018	17/07/2018	02/01/2018	14.4	14	45	98.4
Gustavo Ramirez	Perez Gomez	Secretaria	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	II	15/08/2013	8	Neobancos	N/A	N/A	02/01/2018	28.4	14	35	97.4
José Antonio	Reyes Arce	Asistente	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	15/08/2013	8	Correa Adm.	Res. 08-2001	21/11/2001	02/01/2018	30	14	55	99
Maria Enríquez	San Grillo	Analista de Investigación	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	01/11/2018	2	Correa Adm.	08-2019	01/05/2019	02/01/2018	30	15	35	100
Roberto David	Calderon Sanchez	Coordinador	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	04/04/1999	21	Correa Adm.	Res. 2-2001	21/11/2001	02/01/2018	30	12	35	97
Yenny	Yvelin Lara	Analista II	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	IV	21/04/2014	7	Correa Adm.	Res. 03-2015	28/10/2015	02/01/2018	30	15	35	100
Roberto Alberto	Reyes Arce	Director	Directión e Evaluación en la Gestión Institucional	V	01/01/2010	1	Correa Adm.	114-2010	17/07/2010	02/01/2018	20	15	45	100

Felix Alexander	Barrera C.	Analista II	Dirección de Investigación en Adm.	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 08-2015	28/10/2015	USD\$1.000.00	Manizales	30	15	15	100
Mery Estívar	Pardo Turbay	Analista II	Dirección de Investigación en Adm.	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18489	18/04/2007	USD\$70.000.00	Fonseca	30	15	15	100
Raúl Alcides	Salazar Melo	Analista I	Dirección de Investigación en Adm.	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18495	18/04/2007	USD\$4.000.00	Fonseca	24	14	0	38
Richard José	Carmona Ruzo	Analista I	Dirección de Investigación en Adm.	IV	01/05/2020	1	Periodo Probatorio	020-2021	19/01/2021	USD\$1.000.00	Manizales	30		15	83
Virginia	Murillo	Analista II	Dirección de Investigación en Adm.	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 08-2015	28/10/2015	USD\$1.000.00	Fonseca	28	15	15	99
Angie	Chelida Ariza	Secretaria	Dirección de Planificación y Desarrollo	II	01/02/2017	3	Monitoreo y Seguimiento	N/A	N/A	USD\$1.200.00	Fonseca	24.8	15	13	94.8
Rafael	Pérez Ortiz	Analista II	Dirección de Planificación y Desarrollo	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 08-2015	28/10/2015	USD\$70.000.00	Manizales	28.4	13	14	95.4
Luis Rafael	Pérez	Director (a)	Dirección de Planificación y Desarrollo	V	22/03/1993	28	Carrera Adm.	415	21/01/2000	USD\$145.000.00	Manizales	18	15	65	98
Reyna Altagracia	Rodríguez Ortiz	Analista II	Dirección de Planificación y Desarrollo	IV	16/07/2002	18	Carrera Adm.	8363	10/01/2007	USD\$70.000.00	Fonseca	28.4	13	13	94.4
Harold Luis	Yoon Jover	Analista de Planificación y Desarrollo	Dirección de Planificación y Desarrollo	IV	01/07/2019	1	Carrera Adm.	007-2020	15/01/2020	USD\$55.000.00	Manizales	24.8	15	15	94.8
Alba Rina	Tapia Herrera	Analista II	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	Res. 028-2015	25/02/2015	USD\$75.000.00	Fonseca	30	15	14	99
Altagracia Paula	Paula Rodríguez	Analista II	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	10437	10/04/2007	USD\$75.000.00	Fonseca	30	15	14	99
Araceli	Bermea	Tramite Implementación Concurso	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	02/05/2017	4	Contratado	N/A	N/A	USD\$100.000.00	Fonseca	28.4	15	13	94.4
Angel	Jimenez Maza	Director Ejecutivo	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	V	22/03/1993	28	Carrera Adm.	Res. 49-99	25/01/2000	USD\$115.000.00	Manizales	17.4	15	64	96.6
Charly Ramón	Talento Personal	Analista II	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	Res. 028-2015	25/02/2015	USD\$70.000.00	Manizales	30	15	15	108
Clara	Isidro	Secretaria	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	II	01/02/2017	3	Periodo Probatorio	003-2021	13/04/2021	USD\$45.000.00	Fonseca	0	0	26	26
Franklin José	Herrera Manizales	Analista II	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	6501	18/04/2007	USD\$75.000.00	Manizales	30	15	15	108
Jennifer	Diaz	Técnico Implementación Concurso	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	02/05/2017	4	Contratado	N/A	N/A	USD\$53.000.00	Fonseca	0	0	13	13
Julio Cesar	Corales Velez	Analista II	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	11907	23/07/2004	USD\$70.000.00	Manizales	0	0	13	13
Lila Damián	Cavallón Maza	Coordinadora	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	30/03/1993	28	Carrera Adm.	Res. 49-99	25/01/2000	USD\$83.000.00	Fonseca	30	15	15	100
Luis Alberto	Luis Guerrero	Analista I	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	01/05/2020	1	Periodo Probatorio	175-2020	02/11/2020	USD\$45.000.00	Manizales	28	15	15	94
Luis Enkla	Muñoz Lugo	Coordinador	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	11408	04/12/2003	USD\$83.000.00	Manizales	30	15	15	97
Marcela	Barr	Técnico Implementación Concurso	Dirección de Radic., Selecc. y Eval. de Personal	IV	02/05/2017	4	Contratado	N/A	N/A	USD\$53.000.00	Fonseca	29.2	15	14	98.2

María Eugenia	Secretaría	Dirección de Radic., Sele., y Eval. de Personal	II	01/12/2016	A	Nombre y Apellido	4	15	34	93.8
María Eugenia	Ases. Adm.	Dirección de Radic., Sele., y Eval. de Personal	II	01/07/2019	1	Nombre y Apellido	1	0	34	54
María Eugenia	Analista II	Dirección de Radic., Sele., y Eval. de Personal	IV	21/04/2014	7	Nombre y Apellido	7	15	54	99
María Eugenia	Analista I	Dirección de Radic., Sele., y Eval. de Personal	IV	01/05/2020	1	Nombre y Apellido	1	15	54	93
María Eugenia	Analista II	Dirección de Recursos Humanos	IV	01/04/2006	15	Nombre y Apellido	15	15	55	108
María Eugenia	Analista II	Dirección de Recursos Humanos	IV	01/04/2006	15	Nombre y Apellido	15	14	54	94.4
María Eugenia	Técnico de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos	II	15/05/2009	20	Nombre y Apellido	20	14	55	97.6
María Eugenia	Analista II	Dirección de Recursos Humanos	IV	02/02/2002	19	Nombre y Apellido	19	15	55	92.8
María Eugenia	Coordinadora Capacitación y Desarrollo	Dirección de Recursos Humanos	IV	30/11/1992	28	Nombre y Apellido	28	15	53.5	96.7
María Eugenia	Analista II	Dirección de Recursos Humanos	IV	28/10/2016	5	Nombre y Apellido	5	14	50	94
María Eugenia	Secretaría	Dirección de Recursos Humanos	II	01/10/2019	1	Nombre y Apellido	1	14	53	89.6
María Eugenia	Analista II	Dirección de Recursos Humanos	IV	01/04/2006	15	Nombre y Apellido	15	14	55	97
María Eugenia	Analista I	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	12/05/2014	8	Nombre y Apellido	8	15	53.5	93.7
María Eugenia	Coordinadora	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	21/04/2014	7	Nombre y Apellido	7	15	50	92.2
María Eugenia	Analista	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	01/04/2017	3	Nombre y Apellido	3	15	50	89
María Eugenia	Secretaría	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	II	01/02/2018	3	Nombre y Apellido	3	15	54	97
María Eugenia	Analista de Simplificación	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	01/03/2019	2	Nombre y Apellido	2	15	50	91.6
María Eugenia	Director (a)	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	V	01/07/2008	13	Nombre y Apellido	13	14	62.5	95.9
María Eugenia	Analista de Simplificación	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	01/10/2018	2	Nombre y Apellido	2	15	50	87
María Eugenia	Analista de Simplificación	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	01/10/2018	2	Nombre y Apellido	2	15	50	93
María Eugenia	Analista de Simplificación de Trámites	Dirección de Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	06/01/2017	3	Nombre y Apellido	3	15	52.5	92.7

III	Cecilia Wilson	Rosa de la Cruz	Análisis Simplificación de Trámites	Dirección es Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	03/12/2019	2	Correa Adm.	24/8-2019	56/12/2019	RD\$45.000.00	Mesadino	28.2	15	53.5	95.7
	Lisbeth de Jesús	Pela Volquez	Análisis de Simplificación	Dirección es Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	01/10/2018	2	Correa Adm.	08-2019	01/05/2019	RD\$45.000.00	Mesadino	27.2	15	52.5	94.7
	Meghina	Sandra Rodríguez	Análisis de Simplificación	Dirección es Diseño y Mejora de Servicios Públicos	IV	01/10/2018	2	Correa Adm.	08-2019	01/05/2019	RD\$45.000.00	Fuente	27	15	51.5	93.5
	Yris Yomar	Castillo Rodríguez	Análisis de Procesos	Dirección Gestión de Calidad	IV	11/12/2019	1	Correa Adm.	09-2020	09/06/2020	RD\$45.000.00	Fuente	25	15	53	93
	Adriana del Carmen	Ramírez	Análisis de ASP	Dirección Funciones Laborales	IV	01/01/2014	7	Contratado	N/A	N/A	RD\$40.000.00	Mesadino	27	14	54	95
	Alfon	María Riquelme	Análisis I	Dirección Funciones Laborales	IV	01/08/2018	2	Correa Adm.	88-2009	26/11/2009	RD\$40.000.00	Fuente	27	15	53	95
	Diana Mercedes	Castillo Correa	Análisis I	Dirección Funciones Laborales	IV	01/09/2018	2	Correa Adm.	81-2012	25/04/2012	RD\$40.000.00	Fuente	28	15	55	98
	Diana Virginia	Martha Valdez	Análisis II	Dirección Funciones Laborales	IV	21/04/2014	7	Correa Adm.	Res. 88-2015	28/10/2015	RD\$70.000.00	Fuente	29.2	15	55	99.2
	Beth Yomara	Calderón Rodríguez	Análisis II	Dirección Funciones Laborales	IV	01/01/2013	8	Correa Adm.	Res. 02-2016	15/01/2016	RD\$70.000.00	Fuente	28.8	14	55	97.8
	Francisco Alberto	María	Análisis II	Dirección Funciones Laborales	IV	01/01/2013	8	Correa Adm.	Res. 02-2016	15/01/2016	RD\$45.000.00	Mesadino	27	14	54	95
	José Antonio	Rivera Adolfo	Análisis II	Dirección Funciones Laborales	IV	30/11/1991	25	Correa Adm.	Res. 49-99	25/01/2000	RD\$75.000.00	Mesadino	27.8	13	47	87.8
	Miguel	Ortiz Moreno	Coordinadora	Dirección Funciones Laborales	IV	10/02/2001	19	Correa Adm.	10791	04/12/2001	RD\$8.000.00	Fuente	28.2	15	55	98.2
	María	De la Cruz	Director (a)	Dirección Funciones Laborales	V	01/02/1993	28	Correa Adm.	Res. 49-99	25/01/2000	RD\$150.000.00	Fuente	17	15	65	97
	Margarita Judith	Torres M.	Análisis I	Dirección Funciones Laborales	IV	01/08/2018	2	Correa Adm.	17127	15/07/2008	RD\$60.000.00	Fuente	29.2	15	55	99.2
	Rosa Elena	Alvarez Nolas	Análisis II	Dirección Funciones Laborales	IV	08/05/2004	14	Correa Adm.	18897	15/04/2007	RD\$15.000.00	Fuente	28.4	15	55	98.4
	Yenica Jeline	Irma Pula	Coordinadora	Dirección Funciones Laborales	IV	01/01/2013	8	Correa Adm.	Res. 03-2015	25/05/2015	RD\$90.000.00	Fuente	30	15	55	100
	Yolanda F.	Pérez Merello	Aux. Adm.	Dirección Funciones Laborales	B	11/09/2017	3	Administración Ordinaria	N/A	N/A	RD\$31.500.00	Fuente	27	15	54	96

Alberto Horta	Arias Teresa	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	Res. 028-2015	25/07/2015	RD\$45.000.00	Feminino	25	15	55	95
Alba Maza	García Urbán	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	16/04/1999	22	Carrera Adm.	Res. 2-2001	21/11/2001	RD\$71.000.00	Feminino	25	15	55	95
Alexandra	Olivia	Director (a)	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	V	10/10/2000	20	Carrera Adm.	10297	04/12/2003	RD\$110.000.00	Feminino	16.5	14	65	95.5
Amarilis	Gustavo Fier	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	10391	04/12/2003	RD\$71.000.00	Feminino	24.3	15	55	96.3
Ana Gervilla	Energilina Linares	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	186701	10/04/2007	RD\$71.000.00	Feminino	26	15	55	96
Dagoberto	Pérez García	Coordinador	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	27/02/2001	19	Carrera Adm.	10303	04/12/2003	RD\$80.000.00	Masculino	27.8	15	55	97.8
Elvira Yañez	Beto Hernández	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	03/04/2004	15	Carrera Adm.	18682	10/04/2007	RD\$70.000.00	Feminino	29	15	55	99
Gerson Pineda	Rosa Sorial	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 82-2015	28/10/2015	RD\$45.000.00	Masculino	26.3	15	54	95.3
Josany	Glaura Feliciano	Coordinadora	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	10302	04/12/2003	RD\$80.000.00	Feminino	28.2	15	55	98.2
Lily	Ortiz	Secretaria	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	II	08/02/2017	3	Nombre transmitido Ordinario	N/A	N/A	RD\$31.500.00	Feminino	17.2	15	55	87.2
Martina	Pérez García	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	10311	04/12/2003	RD\$71.000.00	Feminino	25	15	55	95
Narda Fuentes	Gómez Collado	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	10310	04/12/2003	RD\$71.000.00	Feminino	25	15	54	94
Sandra de Jesús	García Pérez	Analista II	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	10/10/2000	20	Carrera Adm.	10395	04/12/2003	RD\$71.000.00	Feminino	24	15	53	92
Adriana Ives	Rosa Pérez	Analista Funcional de Sistema	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	IV	01/07/2008	13	Carrera Adm.	23405	08/01/2009	RD\$40.000.00	Feminino	30	15	52	97
Alba Verónica	Pérez Torres	Programador Base de Datos	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	III	01/07/2009	12	Carrera Adm.	Res. 38-2011	07/07/2011	RD\$65.000.00	Feminino	28.8	14	54.28	97.66
Albora	Vera Duenas	Programador Base de Datos	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	III	01/04/2009	12	Carrera Adm.	24520	23/09/2009	RD\$65.000.00	Masculino	27.1	15	53.87	95.97
Ana Mari	Nancy Rodríguez	Programador de Aplicaciones	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	III	09/10/1998	22	Carrera Adm.	Res. 2-2001	21/11/2001	RD\$70.000.00	Masculino	28.6	15	54	97.6
Ane Pérez	Rodríguez	Supervisor Help Desk	Dirección 3 ramas de Carrera Adm.	III	23/04/2003	17	Carrera Adm.	9085	01/08/2008	RD\$45.000.00	Feminino	28.6	14	53	94.6

Área 1	Enrique Sotomayor	Supervisor Help Desk	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	21/04/2015	6	Carrera Adm.	Res. 38-2015	28/10/2015	KD\$45.000.00	Financiero	28.5	15	10	91.5
Ángel Guzmán	Pedro Alvarado	Supervisor Técnico de Comunicaciones y Redes	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/05/2019	2	Carrera Adm.	224-2019	01/11/2019	KD\$45.000.00	Financiero	28.5	15	53	96.5
Ángel María	Pedro Alvarado	Programador de Aplicaciones	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/09/2018	2	Carrera Adm.	46-2018	11/03/2018	KD\$45.000.00	Financiero	28.6	15	54	97.6
Carolina Rodríguez	María Gabriela	Enc. Depto. Gestión	Dirección Tecnología de la Información y Com.	V	01/03/2008	12	Carrera Adm.	Res. 38-2011	07/07/2011	KD\$130.000.00	Financiero	18.6	15	63	96.6
Cristian Cordero	María Gabriela	Administrador Base de Datos	Dirección Tecnología de la Información y Com.	IV	01/04/2012	9	Carrera Adm.	09-2010	08/06/2010	KD\$65.000.00	Financiero	28.4	15	53.5	96.9
Elmer	Cruz Pacheco	Programador Base de Datos	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/07/2009	12	Carrera Adm.	Res. 38-2011	07/07/2011	KD\$65.000.00	Financiero	24.5	14	54.5	93
Enrique Perdomo	Rodrigo Guzmán	Analista de Implementación	Dirección Tecnología de la Información y Com.	IV	01/07/2009	12	Carrera Adm.	Res. 38-2011	07/07/2011	KD\$70.000.00	Financiero	21.2	13	52.4	96.4
Fernando	María Jesús	Disector	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/03/2013	8	Carrera Adm.	46-15	04/07/2014	KD\$60.000.00	Financiero	28.6	15	51	94.6
Gloria	María	Analista de Implementación	Dirección Tecnología de la Información y Com.	IV	01/07/2009	12	Carrera Adm.	Res. 38-2011	07/07/2011	KD\$70.000.00	Financiero	27.8	15	53.5	96.3
Héctor María	María H.	Supervisor Help Desk	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/03/2018	3	Carrera Adm.	99-2018	28/08/2018	KD\$45.000.00	Financiero	28.6	15	54	97.6
Isabel	Comunismo	Supervisor Help Desk	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	21/04/2015	6	Carrera Adm.	Res. 38-2015	28/10/2015	KD\$45.000.00	Financiero	28.6	15	53	96.6
Jalisco	Corporación	Programador de Base de Datos	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/02/2011	10	Carrera Adm.	23024	03/07/2009	KD\$65.000.00	Financiero	24.3	14	52.59	90.89
Juan Carlos	Theresa	Supervisor Técnico de Comunicaciones y Redes	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/07/2018	3	Carrera Adm.	89-2018	14/08/2018	KD\$50.000.00	Financiero	28.5	15	53	96.5
Jeffrey	Benavente	Enc. Depto. Implementación	Dirección Tecnología de la Información y Com.	V	03/06/2002	18	Carrera Adm.	21933	04/07/2008	KD\$130.000.00	Financiero	19.4	14	62.5	95.9
José Antonio	Rodrigo	Operador	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	31/07/2005	16	Carrera Adm.	15153	21/11/2005	KD\$65.000.00	Financiero	27.4	15	50.3	92.7
José Damián	María Alvarado	Analista Funcional de la Información	Dirección Tecnología de la Información y Com.	V	01/09/2008	12	Carrera Adm.	Res. 38-2011	07/07/2011	KD\$130.000.00	Financiero	18	15	63.81	94.81
José Rafael	Fraile de la Cruz	Programador Base de Datos	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/07/2008	13	Carrera Adm.	20723	08/01/2009	KD\$65.000.00	Financiero	25.7	14	53.6	93.3
José Atila	Sebastián	Analista Funcional de Sistema	Dirección Tecnología de la Información y Com.	IV	21/04/2015	6	Carrera Adm.	Res. 38-2015	28/10/2015	KD\$45.000.00	Financiero	28	15	53	98
Karen Ruedin	Carolina Méndez	Analista de Implementación	Dirección Tecnología de la Información y Com.	IV	01/07/2009	12	Carrera Adm.	2456	07/07/2011	KD\$70.000.00	Financiero	29.2	15	54	99.2
Katrin	Alvarado Palacios	Programador Base de Datos	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/12/2008	13	Carrera Adm.	23666	14/03/2009	KD\$71.000.00	Financiero	28.6	15	52	95.6
Leticia	María de Jesús	Supervisor Help Desk	Dirección Tecnología de la Información y Com.	III	01/03/2018	3	Carrera Adm.	99-2018	28/08/2018	KD\$45.000.00	Financiero	28.6	15	54	95.6
Luis Miguel	María Camarero	Supervisor	Dirección Tecnología de la Información y Com.	I	01/07/2008	13	Carrera Adm.	6773	08/01/2009	KD\$14.000.00	Financiero	23.8	14	49.9	87.7
Luis	Alfonso Estévez	Adm. Desarrollo de Sistema	Dirección Tecnología de la Información y Com.	IV	28/12/1997	23	Carrera Adm.	Res. 2-2001	21/11/2001	KD\$90.000.00	Financiero	29.2	15	54.1	98.3
Luis Santiago	Vidal Pareda	Infraestructura Tecnológica	Dirección Tecnología de la Información y Com.	V	01/04/2009	12	Carrera Adm.	24522	22/09/2009	KD\$110.000.00	Financiero	28	15	61	96

Medellín	Rosario	Soporte Help Desk	Programador de Aplicaciones	Res. 89-2015	28/12/2015	USD\$45.000.00	Fuente	27.2	15	51	95.3	
Medio	Rosario Portoviejo	Supervisor de Operaciones	Res. 45-2019	01/09/2018	45-2019	11/03/2019	USD\$0.000.00	Fuente	28.6	15	54	97.9
Medio	De León Peña	Supervisor de Operaciones	Res. 2-2019	23/04/1999	Res. 2-2019	31/11/2019	USD\$3.000.00	Fuente	19.2	15	53	97.3
Miguel Ángel	De Pina Toledo	Programador de Aplicaciones	Res. 38-2011	01/07/2009	Res. 38-2011	07/07/2011	USD\$75.000.00	Fuente	30	15	54.3	99.5
Nidia Enríquez	Reyes Peña	Programadora de Aplicaciones	Res. 2-2019	29/01/1999	Res. 2-2019	21/11/2019	USD\$75.000.00	Fuente	28.6	15	54	97.9
Nikolay Elizaveta	Nidia Zapata	Programadora de Aplicaciones	Res. 197-2018	07/05/2018	Res. 197-2018	19/11/2018	USD\$45.000.00	Fuente	28.6	15	54	97.9
Noriel Miguel	Pereira Peña	Administrador de Base de Datos	Res. 54-2017	01/02/2017	Res. 54-2017	18/09/2017	USD\$9.000.00	Fuente	27.4	15	53	95.4
Norey Bland	Peña Mesa	Análisis de Implementación	Res. 38-2011	01/07/2009	Res. 38-2011	07/07/2011	USD\$70.000.00	Fuente	30	14	54.64	98.44
Roberto Dario	Palencia Espinoza	Soporte de Correo Electrónico y Comunicaciones y Redes	Res. 038-2015	13/05/2012	Res. 038-2015	25/03/2015	USD\$9.000.00	Fuente	28.5	14	53	95.5
Sander David	Peña A.	Redes	Res. 11-2018	08/01/2017	Res. 11-2018	08/03/2018	USD\$9.000.00	Fuente	28.5	14	53	95.5
Santiago	Regalado	Soporte Help Desk	Res. 89-2015	21/04/2015	Res. 89-2015	28/12/2015	USD\$45.000.00	Fuente	30	15	53	98
Uña	Hernández Lempiqui	Programador Base de Datos	Res. 38-2011	01/07/2009	Res. 38-2011	07/07/2011	USD\$45.000.00	Fuente	19	13	54.3	86.5
Yvonne María	Tercera Cárdenas	Análisis de Texto	Res. 21-2015	01/07/2008	Res. 21-2015	08/01/2019	USD\$70.000.00	Fuente	29.2	15	54	98.2
Yvonne María	Peña A.	Asesor Adm.	N/A	20/11/2017	N/A	N/A	USD\$11.500.00	Fuente	30	15	53	98
Yvonne María	Zapata Duran	Análisis de Compra y Contrataciones	Res. 68-2015	03/01/2011	Res. 68-2015	05/01/2011	USD\$70.000.00	Fuente	30	15	54	99
Yvonne María	Alcántara Peña	Análisis de Compra y Contrataciones	Res. 192-2010	01/05/2019	Res. 192-2010	30/11/2010	USD\$45.000.00	Fuente	29.2	15	54	98.2
Yvonne María	Narváez Nivia	Análisis de Compra y Contrataciones	Res. 038-2015	04/01/2012	Res. 038-2015	25/03/2015	USD\$45.000.00	Fuente	30	13	54	97
Yvonne María	González J.	Asesor Adm. I	N/A	15/09/2017	N/A	N/A	USD\$31.500.00	Fuente	29.2	15	53	97.2
Yvonne María	Valdes Figueroa	Asesor Adm. II	Res. 184-2011	15/09/2008	N/A	N/A	USD\$55.000.00	Fuente	27.8	14	48	89.8
Yvonne María	Pérez Cuello	Controlador B	Res. 184-2011	03/04/2006	Res. 184-2011	18/04/2007	USD\$71.000.00	Fuente	29.2	15	55	99.2
Yvonne María	Arango Urbina	Controlador B	Res. 2-2019	28/01/1999	Res. 2-2019	21/11/2019	USD\$75.000.00	Fuente	29.2	15	52	96.2
Yvonne María de Jesús	Trinidad Maldonado	Técnico de Contabilidad	Res. 21-2018	15/09/2004	Res. 21-2018	27/02/2018	USD\$46.000.00	Fuente	28.6	15	53	96.6
Yvonne María de Jesús	Nidia Valdegarza	Análisis de Presupuesto	Res. 86	23/06/2003	Res. 86	07/12/2013	USD\$70.000.00	Fuente	29.2	15	54	98.2
Yvonne María de Jesús	Adriana Sánchez	Análisis de Presupuesto	Res. 187-2012	01/04/2006	Res. 187-2012	18/04/2017	USD\$70.000.00	Fuente	29.2	15	54	98.2
Yvonne María de Jesús	Soriano Marín	Controlador	N/A	01/12/2019	N/A	N/A	USD\$18.500.00	Fuente	22.6	12	46	78.6
Yvonne María de Jesús	Carra Valery	Controlador	N/A	01/05/2009	N/A	N/A	USD\$18.500.00	Fuente	18.8	13	55	86.8
Yvonne María de Jesús	Enchosa Rosario	Controlador	N/A	01/08/2019	N/A	N/A	USD\$18.500.00	Fuente	21.2	13	50	84.2
Yvonne María de Jesús	Rosario Mesa	Controlador	N/A	01/12/2019	N/A	N/A	USD\$18.500.00	Fuente	24	14	51	89

Edardo Antonio	Heidi Jester	Chile	División de Servicios Generales	I	01/07/2011	8	Servicio Civil	N/A	N/A	RD\$24.350.00	Masculino	27	11	48	86
Enoch	Cabrera	Paraguay	División de Servicios Generales	I	09/03/1998	23	Carrera Adm.	19188	34/09/2007	RD\$14.150.00	Masculino	35.3	13	53	90.2
Genaro	Luisa Sanchez	Supervisor de Transparencia	División de Servicios Generales	II	20/1/2015	5	Administración Ordinaria	N/A	N/A	RD\$15.000.00	Masculino	35.7	14	53	91.7
Jenny Alexander	Raúl Hernández	Chile	División de Servicios Generales	I	04/01/2008	13	Administración Ordinaria	N/A	N/A	RD\$14.350.00	Masculino	27.4	12	48	87.6
Henry	Gonzalo Rojas	Chile	División de Servicios Generales	I	01/02/2018	3	Administración Ordinaria	N/A	N/A	RD\$14.350.00	Masculino	26.4	12	51	89.6
Johanna	Miguel Herrera	Enc. Atención y Red	División de Servicios Generales	V	01/01/2014	7	Carrera Adm.	Res. 80-3015	28/10/2015	RD\$70.500.00	Femenino	19.4	13	62	94.4
Jorge Luis	María Mena	Chile	División de Servicios Generales	I	01/02/2020	1	Estado Simple	N/A	N/A	RD\$14.350.00	Masculino	26.4	12	48	84.6
Juan Manuel	Vera Rodríguez	Chile	División de Servicios Generales	I	01/01/2013	8	Servicio Civil	N/A	N/A	RD\$14.350.00	Masculino	27.4	12	47	84.6
Julio Cesar	Sánchez	Comisario	División de Servicios Generales	I	01/05/2009	12	Estado Simple	N/A	N/A	RD\$14.150.00	Masculino	26.2	13	50	83.2
Karen Bernad	Sánchez A.	Chile	División de Servicios Generales	I	01/02/2018	3	Administración Ordinaria	N/A	N/A	RD\$14.350.00	Masculino	27.6	12	50	89.6
Luis	Miguel Rojas	Comisario	División de Servicios Generales	I	01/02/2019	1	Estado Simple	N/A	N/A	RD\$14.150.00	Femenino	20.2	14	46	80.2
Luis Eduardo	Dolores Torres	Comisario	División de Servicios Generales	I	01/10/2019	1	Estado Simple	N/A	N/A	RD\$14.150.00	Masculino	18.2	13	49	80.2
Maria Cristina	Escobar	Comisario	División de Servicios Generales	I	01/03/2002	18	Carrera Adm.	15081	31/01/2005	RD\$14.150.00	Femenino	27	15	54	94
Mario Torres	Miguel F.	Comisario	División de Servicios Generales	I	01/08/2019	1	Estado Simple	N/A	N/A	RD\$14.150.00	Femenino	21.2	13	46	80.2
Nail Stephanie	Guillermo Chirco	Auxiliar Adm.	División de Servicios Generales	II	04/08/2012	8	Administración Ordinaria	N/A	N/A	RD\$11.500.00	Femenino	28	14	53	94
Rosa	Perez Alvarado	Comisario	División de Servicios Generales	I	01/09/2007	13	Carrera Adm.	21901	04/02/2008	RD\$14.150.00	Femenino	23.6	14	53	90.6
Sandra García	Miguel Rojas	Chile	División de Servicios Generales	I	01/09/2009	12	Administración Ordinaria	N/A	N/A	RD\$14.350.00	Masculino	38	13	47	88
María	Perez Alvarado	Supervisor de Comisario	División de Servicios Generales	II	01/09/1994	26	Carrera Adm.	Res. 23/001	21/11/2001	RD\$40.000.00	Masculino	26.9	14	51	91.9
Enrique Rojas	Sandra Parada	Responsable Libre Acceso a la Info.	Oficina de Acceso a la Información	IV	12/04/1999	22	Carrera Adm.	2871	15/09/2008	RD\$1.000.00	Femenino	29.2	15	51.5	95.7
Ana Rita	Luisa Rojas	Auxiliar Administrativo I	Oficina de Acceso a la Información	II	01/09/2019	1	Estado Simple	N/A	N/A	RD\$11.000.00	Femenino	28.4	13	53	93.4
Amor K	Cruz Fernández	Analista II	Regional Santiago	IV	10/10/2000	20	Carrera Adm.	11908	31/07/2004	RD\$70.000.00	Femenino	24	13	41	78.5

César Arturo	Inna García	Analista II	Regional Santiago	IV	01/04/2013	8	Carrera Adm.	Res. 028-2015	25/05/2015	RD\$65.000.00	Masculino	27	14	48	89
Diana del Eche	Bertha Valero	Analista III	Regional Santiago	IV	03/04/2006	15	Carrera Adm.	18678	10/04/2007	RD\$80.000.00	Masculino	30	15	54	99
Jaime Peña	Nadia Mejía	Analista II	Regional Santiago	IV	01/04/2013	8	Carrera Adm.	Res. 028-2015	25/05/2015	RD\$65.000.00	Femenino	30	15	53	98
Luz del Carmen	Guzmán Peña	Auxiliar Administrativo	Regional Santiago	II	05/09/2015	5	Servicio CM	N/A	N/A	RD\$14.250.00	Femenino	25	15	49	89
Isabella Jordana	Sánchez	Técnico de Función Pública	Regional Santiago	II	01/08/2005	15	Carrera Adm.	20746	05/12/2007	RD\$15.000.00	Femenino	24	13	49	86
Ane Yrines	Valdez Peña	Analista I	Viceministerio de Apoyo a la Municipalidad	IV	08/05/2006	14	Carrera Adm.	18191	10/03/2007	RD\$50.000.00	Femenino	26.8	14	54.5	95.3
Andrés	González Martínez	Analista II	Viceministerio de Apoyo a la Municipalidad	IV	01/01/2001	20	Carrera Adm.	11910	23/12/2004	RD\$70.000.00	Masculino	25.8	11	50.51	87.31
Isabella Pamela	Pascuala Aguirre	Analista II	Viceministerio de Apoyo a la Municipalidad	IV	01/04/2013	8	Carrera Adm.	Res. 028-2015	25/05/2015	RD\$70.000.00	Femenino	28	14	55	97
José F.	Aguiño Díaz	Analista II	Viceministerio de Apoyo a la Municipalidad	IV	21/04/2014	7	Carrera Adm.	Res. 80-2015	28/10/2015	RD\$65.000.00	Femenino	26.4	15	55	96.4
Mayra Angélica	Pedro García	Analista II	Viceministerio de Apoyo a la Municipalidad	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	Res. 028-2015	25/05/2015	RD\$70.000.00	Femenino	30	15	49	94
Sajony	Alcántara Fernández	Analista II	Viceministerio de Apoyo a la Municipalidad	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	Res. 80-2015	28/10/2015	RD\$70.000.00	Femenino	28	14	54.64	96.84
Adry Beltrán	Adriana Marcano	Analista II	Viceministerio de Evaluación del Des. Inv.	IV	01/09/2007	13	Carrera Adm.	18271	10/04/2007	RD\$65.000.00	Femenino	28	15	53	96
Arileys	Daniela Ramos	Analista I	Viceministerio de Evaluación del Des. Inv.	IV	10/05/2010	10	Carrera Adm.	7739	15/08/2012	RD\$50.000.00	Femenino	27.2	15	51	93.2
Bertha Jeline	Bertha Saldaña	Secretaría Ejecutiva	Viceministerio de Fomento Económico	II	01/03/2015	6	Carrera Adm.	17739	22/11/2006	RD\$45.000.00	Femenino	29.2	14	53	96.2
Trifolia	Genaro de los Serres	Chofer	Viceministerio de Función Pública	I	17/08/2020	0	Mano de obra Ordinaria	N/A	N/A	RD\$31.500.00	Masculino	28.3	15	55	98.3
Reynaldo Francisco	Alonso Gervasio	Coordinador	Viceministerio de Función Pública	IV	01/01/2013	8	Carrera Adm.	24959	25/04/2012	RD\$85.000.00	Masculino	29.2	14	24	67.2
Ximena	Aguiño Jiménez	Secretaría Ejecutiva	Viceministerio de Función Pública	II	01/03/2008	13	Carrera Adm.	6215	25/04/2012	RD\$50.000.00	Femenino	25.8	15	55	95.8

Document Information

Analyzed document	MON400 - ANALISIS DEL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE EMPLEADOS DEL MAP.docx (D111116948)
Submitted	8/9/2021 9:13:00 PM
Submitted by	
Submitter email	l.luberes4@unapec.edu.do
Similarity	2%
Analysis address	vherrera.apec@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	APEC / DISEN%CC%83O+DE+UNA+PROPUESTA+DE+INCENTIVOS+EMPRESA+DE+TELECOMUNICACIONES.docx		2
	Document DISEN%CC%83O+DE+UNA+PROPUESTA+DE+INCENTIVOS+EMPRESA+DE+TELECOMUNICACIONES.docx (D111116781) Submitted by: a.delossantos@unapec.edu.do Receiver: vherrera.apec@analysis.orkund.com		
SA	APEC / Martinez Disla, Soneyllys_2018-11-13.docx		3
	Document Martinez Disla, Soneyllys_2018-11-13.docx (D43941076) Submitted by: 20170764@unapec.edu.do Receiver: msevilla.apec@analysis.orkund.com		
SA	TESIS (INTRODUCCION-BIBLIOGRAFIA).docx		3
	Document TESIS (INTRODUCCION-BIBLIOGRAFIA).docx (D96564296)		
W	URL: https://map.gob.do/sobre-nosotros/quienes-somos/		2
	Fetches: 8/9/2021 9:14:00 PM		