



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

**MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RÍO VERDE,
PROVINCIA DE ESMERALDAS.**

AUTORA

Mendoza Angulo Ángela Maholy

DIRECTORA

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2011

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS
ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN RÍO VERDE, PROVINCIA DE ESMERALDAS

TESIS DE GRADO

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plua Panta, M.Sc. _____

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

CPA. Ing. Alex Cedeño Briones, MBA, M.Sc. _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcda. Nuvia Zambrano Barros, M.Sc. _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc _____

DIRECTORA DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc, Directora de Tesis certifico: Que la egresada **Mendoza Angulo Ángela Maholy**, realizó la Investigación titulada: **MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RÍO VERDE, PROVINCIA DE ESMERALDAS**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, **Mendoza Angulo Ángela Maholy**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente trabajo.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y por su intermedio a la Unidad de Estudios a Distancia según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento, y por la normativa institucional vigente.

Ángela Maholy Mendoza Angulo

RESPONSABILIDAD

La investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente tesis pertenecen exclusivamente a la autora.

Ángela Maholy Mendoza Angulo

AGRADECIMIENTO

La autora de la presente investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. Roque Vivas, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por sus aportes invalorable académicamente a la Unidad de Estudios a Distancia.

Al Ec. Roger Yela Burgos, M.Sc, Director de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la Unidad.

A la Ing. Guadalupe Murillo de Luna, M.Sc. Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su apoyo moral y pedagógico, para bienestar y desarrollo educativo.

A la Ing. Nancy Rodríguez Gavilanes, M.Sc, Subdirectora de la Unidad de Estudios a Distancia por su valioso aporte a esta Unidad Académica.

A la Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc, Directora de Tesis por su ayuda incondicional y constante en el desarrollo de esta investigación.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

Ángela.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y proveerme la sabiduría necesaria para alcanzar los objetivos planteados.

De manera muy especial a mi Madre Laura Angulo que me acompaña siempre desde donde este y mi Padre Elvis Mendoza quienes siempre creyeron en mí, por su motivación constante para mi superación, brindándome ejemplos dignos de progreso, de entrega, amor y sacrificio, porque en gran parte gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta, se encargaron de inculcarme buenos principios, que me han permitido desarrollarme como hija, esposa y madre.

A mis hermanos Elvis, Haydee, Patricio, Alexander y Paolo, por darme su apoyo moral.

A mi esposo Ronald Alejandro quien me impulsó a terminar esta carrera.

A mi tesoro, mi hija Paquita Alejandra quien me da la fuerza para seguir adelante en esta vida.

Ángela.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
Portada	i
Miembros del Tribunal.....	ii
Certificación	iii
Declaración	iv
Responsabilidad.....	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de figuras.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Formulación del Problema	4
1.3. Delimitación del Problema	4
1.4. Justificación y Factibilidad.....	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. General	5
1.5.2. Específicos.....	5
1.6. Hipótesis	6
II. REVISIÓN DE LITERATURA	7
2.1. El Gobierno Autónomo Descentralizado	7
2.2. De los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales	7
2.3. Evaluación de Desempeño	12
2.3.1. Objetivo de la evaluación de desempeño.....	13
2.3.2. Propósitos de la evaluación del desempeño	14
2.3.3. Usos de la evaluación de desempeño	15
2.3.3.1. Lo que se evalúa	18
2.3.3.2. El encargado de llevar a cabo la evaluación	19
2.3.4. Beneficios de la evaluación de desempeño	20
2.4. Establecimiento de Normas de Desempeño	21

2.4.1. Pertenencia estratégica.....	21
2.4.2. Criterios deficientes.....	21
2.4.3. Contaminación de criterios.....	22
2.4.4. Confiabilidad	22
2.5. Indicador de Evaluación de Desempeño.....	22
2.6. Métodos de Evaluación del Desempeño.....	23
2.6.1. Métodos de características.....	24
2.6.2. Escalas gráficas de calificación.....	24
2.6.3. Método de escalas mixtas.....	24
2.6.4. Método de distribución forzada	25
2.6.5. Método de formas narrativas.....	25
2.6.6. Método de comportamiento.....	26
2.6.7. Método de incidente crítico	26
2.6.8. Método de lista de revisión de conductas	26
2.6.8.1. Escala fundamentada para la medición de comportamiento (BARS)...	27
2.6.8.2. Escalas de observación de comportamiento.....	27
2.6.9. Método de resultados	28
2.6.9.1. Mediciones de productividad.....	28
2.6.9.2. Administración por objetivos	29
III. MATERIALES Y MÉTODOS	31
3.1. Localización y Duración de la Investigación.....	31
3.2. Materiales y Equipos	31
3.3. Tipos de Investigación.....	32
3.3.1. De Campo	32
3.3.2. Bibliográfica.....	32
3.4. Métodos de Investigación.....	32
3.4.1. Inductivo	32
3.4.2. Deductivo	33
3.4.3. Analítico	33
3.5. Fuentes de Investigación	33
3.5.1. Primarias	33
3.5.2. Secundarias	33
3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación	34

3.6.1. Observación	34
3.6.2. Entrevista	34
3.6.3. Encuesta	34
3.7. Población y Muestra.....	34
3.8. Procedimiento Metodológico	34
IV. RESULTADOS	36
4.1. Aplicación del Cuestionario	36
4.2. Aplicación de la Entrevista al Jefe de Recursos Humanos	42
V. PROPUESTA	44
5.1. Título	44
5.2. Justificación.....	44
5.2.1. Misión	45
5.2.2. Visión.....	45
5.3. Fundamentación	46
5.4. Objetivos	46
5.4.1. General	46
5.4.2. Específicos	46
5.5. Ámbito.....	47
5.6. Periodicidad	47
5.7. De los resultados esperados.....	47
5.8. Escalas de Evaluación	48
5.9. Aplicación.....	49
5.10. Instructivo para la aplicación del Manual y los formularios para la Evaluación del Desempeño.....	50
5.10.1. Datos del servidor	50
5.10.2. Evaluación de las actividades del puesto.....	51
5.10.3. Indicadores de gestión del puesto.....	51
5.10.4. Conocimientos	52
5.10.5. Competencias técnicas del puesto.....	53
5.10.6. Competencias universales	54
5.10.7. Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	56
5.10.8. Observaciones del jefe inmediato	57

5.10.9. Resultado de la evaluación	57
5.10.10. Funcionario responsable de la evaluación	59
5.11. De los Órganos Responsables de la Administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño.	59
5.12. Del procedimiento de la evaluación del desempeño	63
5.13. Disposiciones Generales	75
VI. DISCUSIÓN.....	79
VII. CONCLUSIONES.....	81
VIII. RECOMENDACIONES.....	83
IX. RESUMEN.....	85
X. SUMMARY	87
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	89
X. ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1.	Antigüedad en el GAD Municipal de Río Verde	36
2.	Sexo del funcionario.....	36
3.	Categoría a la que pertenece el cargo que desempeña dentro de la institución.	37
4.	Conocimiento sobre la normativa para conducir evaluaciones de desempeño	37
5.	Frecuencia de reuniones sobre Evaluación de Desempeño	38
6.	Ha participado usted en el proceso de evolución de desempeño desde su inicio en la entidad	39
7.	Conoce los estándares para un buen desempeño en sus funciones.....	39
8.	Comentarios sobre el desempeño anual de los empleados.....	40
9.	Ventajas del proceso de evaluación de desempeño	41
10.	Mejoramiento del rendimiento laboral	41

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. En el mismo se refleja un procedimiento para desarrollarlo mediante un conjunto de pasos con su argumentación metodológica correspondiente.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Recursos Humanos evaluar sus procedimientos.

Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

La evaluación del desempeño, como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización.

El sistema de evaluación del desempeño parte del profesiograma y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales.

La presente investigación pretende mostrar un acercamiento teórico y metodológico a la evaluación del desempeño como proceso clave de gestión de capital humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde. En el mismo se refleja un procedimiento para desarrollarlo mediante un conjunto de pasos con su argumentación metodológica correspondiente.

1.1. Planteamiento del Problema.

Sin lugar a dudas, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

La evaluación del desempeño no está siendo aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación no ha permitido señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

En un sentido crítico la evaluación del desempeño podría caracterizarse como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador está obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo.

En todo caso, el constituir sistemas laborales de máximos rendimientos y pago a destajo todavía no están establecidos en la legislación laboral de nuestro país.

Por otro lado no se ha realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón río Verde un proceso de evaluación que indique el desempeño de bajo nivel de algunos de los colaboradores y esto conlleva a que sean muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y capacitaciones de la municipalidad, además es alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo con que se desarrollan las actividades de todo el cabildo.

Existen niveles altos de trabajadores que no se desempeñan bien según lo expresado por la comunidad que acude a esta institución a realizar sus trámites, lo que indica la presencia de errores en varias facetas de la gestión de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde.

Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los Recursos Humanos en esta entidad no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente o porque el Gobierno Autónomo Descentralizado es joven hablando a nivel de creación, sino que puede ocurrir también que el plan llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados.

1.2. Formulación del Problema.

¿La carencia de un manual de evaluación de desempeño repercute en el funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Río Verde, Provincia de Esmeraldas?

1.3. Delimitación del Problema.

La presente investigación tuvo por objeto de estudio el proceso administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde y se enmarca en un campo de acción referente a la evaluación de desempeño de sus servidores, por lo que la elaboración del Manual de evaluación de desempeño se desarrolló en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde, Provincia de Esmeraldas que está localizado en las calles 5 de agosto y principal siendo su Alcalde actual el Sr. Luis López Estupiñán y tiene como referente que existe un desconocimiento en el área administrativa para evaluar el desempeño de los empleados administrativos en cada uno de los cargos de las actividades de la organización.

1.4. Justificación y Factibilidad.

Como se puede apreciar, las ventajas de la presente investigación son múltiples, sin embargo, el objetivo que debería impulsar a las empresas a embarcarse en un proceso de evaluación debería ser, principalmente, conseguir que las personas se desempeñen cada vez mejor en sus respectivos puestos de trabajo.

Por eso es muy importante que se establezca un proceso de retroalimentación continua, que permita al colaborador estar al tanto acerca de qué cosas está haciendo mal y de qué manera puede mejorar el desempeño de su trabajo de acuerdo a las políticas, valores y principios de la institución.

Si bien la aplicación de la evaluación del desempeño se relaciona con frecuencia a incrementos salariales, la mayor virtud de esta herramienta radica en que permite identificar en el evaluado el nivel de desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para una determinada posición. Por ende, facilita el análisis del grado de compatibilidad ajuste de la persona con el puesto que ocupa.

Igualmente, proporcionó la información para abordar las necesidades de capacitación, planes de desarrollo, promociones y líneas de carrera de los servidores de la municipalidad.

También permitió brindar soporte a los colaboradores en su plan de desarrollo. Además, a los Directivos del cabildo les brindó información útil para la toma de decisiones sobre políticas y programas de gestión de capital humano.

En suma, no solo debe ser valorada actualmente por los empleadores y líderes de equipos, también debe generar interés en los colaboradores, quienes esperan conocer las opiniones de quienes trabajan con ellos y les permita una investigación que se considera factible ya que se cuenta con el apoyo del señor Alcalde para llevarla a cabo y ponerla en práctica.

1.5. Objetivos.

1.5.1. General.

Elaborar un manual de evaluación de desempeño para los empleados del Gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Río Verde, Provincia de Esmeraldas.

1.5.2. Específicos.

- Realizar un análisis situacional de los factores que afligen a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Río Verde.

- Detallar los modelos de evaluación de desempeño para aplicarlos a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Río Verde.
- Definir el sistema con el que se aplicará la evaluación de desempeño a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Río Verde.

1.6. Hipótesis.

Con la elaboración del manual de evaluación de desempeño se logrará definir debilidades y fortalezas de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Río Verde.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. El Gobierno Autónomo Descentralizado.

Ser Familia N° 217(2010). “Es la sociedad política autónoma subordinada, al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción”.

De allí la importancia del Concejo Municipal integrado por hombres y mujeres que portan su esfuerzo y capacidad para el cumplimiento de esos altos fines bajo la autoridad y el gesto del desarrollo de su comunidad en los campos de la obra física, el transporte, la educación, el medio ambiente, la salud, la vialidad y tantos otros aspectos vinculados al diario convivir ciudadano.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece las regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial, al respecto se definen los órganos de gobierno, sus fines, composición, funciones, atribuciones y prohibiciones.

En correspondencia con las disposiciones constitucionales, el Código determina los marcos y características específicas que tendrán las funciones ejecutiva, legislativa y de participación ciudadana de cada uno de los niveles de gobierno autónomo descentralizado, procurando el equilibrio y la armonía entre los mismos.

2.2. De los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

COOTAD (2011) Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

COOTAD (2011) Artículo 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;

q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y, s) Las demás establecidas en la ley.

COOTAD (2011) Artículo 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional,

regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;

c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;

d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;

e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;

f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;

h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;

i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;

j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;

k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;

- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

2.3. Evaluación de Desempeño.

Chiavenato (2007). La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además esta representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa, permite además detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

Momdy (2005). La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Un sistema eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, meta y objetivos

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (2008). La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Delgado (2008). La valoración de conocimientos, aptitudes, capacidades y rendimiento”, comprendiendo por “valoración” la apreciación o cálculo de una o varias cosas. Por lo tanto al evaluar se le está asignando un valor numérico, ya sea calculado o apreciado, a lo que se examina y ese valor dependerá de las reglas pre-establecidas o impuestas asociadas a una escala en particular.

2.3.1. Objetivo de la evaluación de desempeño.

Chiavenato (2007). La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación de desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoras de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

- Estímulo para mayor productividad..
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.
- En si los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:
- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

2.3.2. Propósitos de la evaluación del desempeño.

Amoros (2007). La evaluación del desempeño es útil a diversos propósitos de las organizaciones. Tales como:

- Le sirve a los gerentes para tomar decisiones de recursos humanos generales, tales como ascensos, despidos, etc.
- Identifican los requerimientos de capacitación y de desarrollo, es decir señalan las habilidades del empleado y del mismo modo las aptitudes que presentan y que son inadecuadas pero para las que se pueden desarrollar programas destinados a remediarlas.
- Pueden emplearse como medidas con las que se pueden validar los programas de selección y desarrollo, es decir que los empleados recién contratados que presenten un pobre desempeño pueden ser identificados mediante la evaluación de desempeño; además la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo se puede establecer evaluando cuán bien actuaron los empleados en su evaluación de desempeño.

- Brindan retroalimentación a los empleados, acerca de la manera en que la organización percibe su desempeño.
- Se emplean como la base para distribuir o repartir las recompensas.

Secretaría Nacional Técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del Sector Público (2008). La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

2.3.3. Usos de la evaluación de desempeño.

Momdy (2005). Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. No obstante los datos de la evaluación de desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

- **Planeación de recursos humanos.**

Momdy (2005) Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. Un sistema de evaluación de desempeño bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

- **Reclutamiento y selección.**

Momdy (2005). Las clasificaciones de evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo por ejemplo, se pueden identificar por medio de la evaluación del desempeño puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen a través de entrevistas. Además de validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se compara los puntajes de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

- **Capacitación y desarrollo.**

Momdy (2005). Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo (CyD) de un empleado. Al identificarse deficiencias que afectan de manera adversa el desempeño, recurso humano y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de (CyD) que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante la determinación de las necesidades es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación.

- **Planeación y desarrollo de carrera.**

Momdy (2005). La planeación y desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

- **Programas de compensación.**

Momdy (2005). Los resultados de la evaluación de desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño confiable y después de recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

- **Relaciones internas con los empleados.**

Momdy (2005). Los datos de la evaluación de desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias.

- **Evaluación del potencial del empleado.**

Momdy (2005). Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro

en un nivel más alto o en un puesto diferente. Destacar el exceso de habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de este problema ha hecho que algunas empresas separen la evaluación de desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación del potencial que se orienta hacia el futuro.

2.3.3.1. Lo que se evalúa.

Amoros (2007). Si observamos lo que la gerencia evalúa obtendremos tres grupos más populares de criterios que son:

Resultados de tareas individuales: La gerencia debe evaluar los resultados de las tareas que realiza el empleado. Empleando los resultados de las tareas, un gerente de planta podría ser evaluado usando como base criterios como unidades producidas por día de trabajo, desperdicio que se genere y los costos de producción.

Conducta: Es una tarea difícil identificar los resultados específicos que pueden ser atribuidos de manera directa a las acciones de un trabajador de la organización. Esto se acentúa aún más en los puestos administrativos e individuos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca del esfuerzo de un grupo; en esto último, el desempeño del grupo se puede evaluar, pero podría ser dificultoso o hasta imposible de identificar de manera clara la contribución de cada integrante del grupo. En dichos casos la gerencia puede evaluar el comportamiento o la conducta que presente el empleado.

Rasgos: Este es el conjunto más débil de criterios, pero es muy usado por las organizaciones hasta en la actualidad. La debilidad de sus criterios se debe a que se encuentran más alejados del desempeño real del trabajo mismo; dicho de otra manera rasgos como ser leal, poseer amplia experiencia, ser honrado, etc. podrían estar o no muy relacionados con los resultados positivos de la tarea, sin embargo dichas características con frecuencia son empleadas en las organizaciones como criterios para evaluar el nivel de desempeño.

2.3.3.2. El encargado de llevar a cabo la evaluación.

Amoros (2007). Por costumbre la gerencia es el encargado de realizar la evaluación del desempeño de los empleados o subordinados, porque sobre ellos recae la responsabilidad del desempeño de los trabajadores. Sin embargo otros individuos podrían realizar de manera más óptima este trabajo.

- a. Superior inmediato:** La mayor parte de las evaluaciones de desempeño en los niveles inferiores y medias de las organizaciones se realizan por el jefe inmediato del empleado; no obstante en algunas organizaciones están advirtiéndose de las desventajas de emplear esto.
- b. Autoevaluación:** Se refiere a que los empleados realicen su propia evaluación; esto es compatible con la autodirección y la facultación. Además de la autoevaluación se consiguen altas calificaciones de los mismos empleados; por lo general disminuyen las defensas de los empleados sobre el proceso de evaluación, son grandes herramientas para estimular las discusiones del desempeño del trabajo entre los empleados y sus superiores. No obstante la Autoevaluación posee valoraciones exageradas y prejuicios egoístas, además se encuentran en desacuerdo con las evaluaciones de los superiores. Por todo esto es quizá preferible emplear las autoevaluaciones en el desarrollo que para propósitos de evaluación.
- c. Compañeros:** Constituye una de las fuentes más confiables que brinda información de la evaluación, esto porque los compañeros se encuentran muy cerca de la acción. Mediante ella se consigue muchos juicios independientes. Sin embargo presenta una clara desventaja, en el sentido que los compañeros pueden sentirse o verse afectados por la negativa de los compañeros al evaluarse uno al otro y por los prejuicios que se encuentran basados en la amistad o en la animadversión.
- d. Subordinados inmediatos:** Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden brindar una información precisa y detallada sobre el comportamiento del gerente, esto porque generalmente los evaluadores se

encuentran en contacto con el evaluado. Pero aquí surge un problema que es el temor a la represalia por parte de los jefes que reciben evaluaciones negativas; una solución clara es que las evaluaciones se realicen de manera anónima, así se asegura que ellas se ajusten a la realidad.

2.3.4. Beneficios de la evaluación de desempeño.

Guilli (2003). Cuando un programa de evaluación de desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

a) Beneficios para el Gerente

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y principalmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, e cual les permite saber cómo está su desempeño.

b) Beneficios para el Subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

c) Beneficios para la organización.

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.4. Establecimiento de Normas de Desempeño.

Bohlander (2001). Las normas deben basarse en los requerimientos del puesto los que a su vez se transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño. Existen 4 consideraciones básicas en el establecimiento de las normas de desempeño: pertinencia estratégica, criterios deficientes, contaminación de criterios y confiabilidad.

2.4.1. Pertenencia estratégica.

Bohlander (2001). Se refiere al grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.

2.4.2. Criterios deficientes.

Bohlander (2001). Una segunda consideración para establecer normas de desempeño es el grado en que las normas captan tal gama de responsabilidades del empleado. Cuando esas normas se enfocan en un solo criterio. (Por ejemplo, ingresos por ventas), excluyendo otras dimensiones del

desempeño, importantes pero menos cuantificables (como el servicio al cliente), se dice el sistema de evaluación sufre criterios deficientes.

2.4.3. Contaminación de criterios.

Bohlander (2001). Al igual que pueden ser deficientes, los criterios de desempeño también se pueden contaminar. Existen factores fuera de control de un empleado, capaces de influir en su desempeño. Una comparación del desempeño de agentes de ventas no deberá contaminarse con un hecho de que cada territorio tiene un potencial de ventas diferente. Una comparación del desempeño de los agentes viajeros no debe estar contaminada por el hecho de que los territorios tengan diferente potencial de ventas.

2.4.4. Confiabilidad.

Bohlander (2001). La confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien al grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo. En las calificaciones, es posible medir la confiabilidad relacionando dos conjuntos de aquellas realizadas por la misma persona o por dos evaluadores. Por ejemplo, quizá dos agentes califiquen a la misma persona y calculen su idoneidad para una promoción. Es posible comparar ambas calificaciones para determinar la confiabilidad entre evaluadores.

2.5. Indicador de Evaluación de Desempeño.

González (2006). Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Un requisito previo para formular indicadores de evaluación del desempeño es que la institución pública defina los objetivos que orientarán en el mediano y

largo plazo su accionar, y que estos objetivos se traduzcan en planes de acción con metas concretas y verificables.

La primera etapa para la construcción de este sistema de información consiste en determinar teóricamente los datos que se requieren para construir los indicadores y generar un catastro con la información que se encuentra disponible al interior de la institución.

Con el cuadro de requerimientos y disponibilidades de información, se puede identificar las fuentes de datos y si la información es fácil y económica de recolectar, o bien si se requieren levantamientos de datos especiales. Usualmente las instituciones disponen de información que se refiere a la eficacia, eficiencia y desempeño presupuestario. Sin embargo existe escasa información disponible relativa a la satisfacción de usuarios o a los tiempos de tramitación de solicitudes o expedientes, para lo cual se requiere instalar sistemas de medición adicionales tales como encuestas, sondeos de opinión y seguimiento automatizado de tramitación de expedientes.

Ministerio de Relaciones Laborales (2010) es un parámetro de medición que permite evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas.

2.6. Métodos de Evaluación del Desempeño.

Bohlander (2001). Los métodos de evaluación de desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conducta o resultados. Los enfoques en características aun son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en conducta brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. El enfoque con base en los resultados gana popularidad, ya que se concentra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

2.6.1. Métodos de características.

Bohlander (2001). Los enfoques de características en la evaluación de desempeño están diseñados para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características – como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo – que se consideran importante para el puesto y la organización en general. Si estas no se diseñan con cuidado en base en el análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser subjetivas.

2.6.2. Escalas gráficas de calificación.

Bohlander (2001). En este método cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. Existen muchas variaciones en este método las diferencias se encuentran en:

- Las características o dimensiones en que se califican las personas.
- El grado hasta el que el evaluador define la dimensión del desempeño.

El sesgo de subjetividad se reduce cuando en cierta medida cuando las dimensiones y puntos de escala se definen con toda la precisión posible, esto se puede lograr capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en un manual de referencia desarrollado por la organización.

Asimismo, el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación.

2.6.3. Método de escalas mixtas.

Bohlander (2001). Este es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al

evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta.

2.6.4. Método de distribución forzada.

Bohlander (2001). Este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre.

El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cual describe en forma correcta una conducta exitosa el puesto por ejemplo, los pares de elección forzada podrían incluir.

- | | |
|----------------------------|--|
| a) Trabaja duro | b) Trabaja con rapidez |
| c) Responde a los clientes | d) Demuestra iniciativa |
| e) Produce mala calidad | f) Carece de buenos hábitos de trabajo |

Teniendo sus limitaciones, siendo las más importantes: el costo de establecer y mantener la validez; ocasionar frustración a muchos evaluadores; no se lo puede utilizar con eficacia para logra el objetivo común de usar las evaluaciones como una herramienta para el desarrollo de empleados mediante la entrevista de evaluación.

2.6.5. Método de formas narrativas.

Bohlander (2001). A diferencia de las escalas de calificación que proporcionan una forma estructurada de evaluación, este método requiere que el evaluador escriba un ensayo, que describa lo mejor posible al empleado que evalúa. Por lo general las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, una escala evaluatoria estructurada.

Este proporciona además una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se evalúa. Este punto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Entre las limitaciones de este método: la redacción del ensayo conlleva mucho tiempo, así como la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizás influyan en la calidad de la evaluación del desempeño.

2.6.6. Método de comportamiento.

Bohlander (2001). Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

2.6.7. Método de incidente crítico.

Bohlander (2001). Este ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Un ejemplo de incidente crítico es el conserje que advirtió que un archivero que contiene documentos clasificados quedó abierto a la hora de salida. El conserje llamó al oficial de seguridad, quien toma las medidas necesarias para resolver el problema. Una ventaja de este método es que abarca todo el periodo que se evalúa. Debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, puede facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto a este método. Su mayor contribución es para el desarrollo de especificaciones de puesto.

2.6.8. Método de lista de revisión de conductas.

Bohlander (2001). Una de las técnicas de evaluación más antiguas, consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera

características del desempeño o de conducta del empleado. Una lista para un vendedor de equipos de cómputo podría incluir afirmaciones como:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo
- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Tiende a ser un empleado estable
- Reacciona con rapidez a las necesidades del cliente
- Procesa los pedidos correctamente

2.6.8.1. Escala fundamentada para la medición de comportamiento (BARS)

Bohlander (2001). Este consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales – una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis del puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto, los mismos que se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opciones de los expertos. Una ventaja importante de este método es que en su desarrollo participan empleados ajenos al departamento de recursos humanos junto con el personal de este. La participación de los empleados puede llevar a una aceptación mayor del proceso de evaluación del desempeño y de las mediciones de desempeño que utiliza.

Asimismo, los procedimientos para desarrollar una escala de medición fundamentada con el comportamiento generan escalas con un grado de validez de contenido más elevado. La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. Además, debido a que las escalas son específicas para cada puesto, es posible que una escala que se elabore para un puesto sirva para otro.

2.6.8.2. Escalas de observación de comportamiento.

Holguín (2005). Este método es similar al anterior, en el sentido en que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo en lugar de ser el evaluador que

elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

El valor de la escala de observación de conducta consiste en que permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Así, quizá le sea más fácil dar retroalimentación constructiva al empleado. Empresas que han utilizado esta escala prefiriendo al sistema anterior (BARS) porque:

- 1) Conserva objetividad.
- 2) Separa a los buenos empleados de los malos.
- 3) Proporciona retroalimentación.
- 4) Identifica las necesidades de capacitación.

2.6.9. Método de resultados.

Hitt (2006). En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados – los resultados que obtienen mediante su trabajo. Ya que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de los resultados – como las cifras de ventas, de producción, etc. – supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo. Además, las evaluaciones de resultados muchas veces dan a los empleados responsabilidad por éstos, al tiempo que les permiten decidir los métodos que utilizan para lograrlos (dentro de ciertos límites). Esto es facultar a los empleados en acción.

2.6.9.1. Mediciones de productividad.

Hitt (2006). Existen muchas mediciones de resultados que permiten evaluar el desempeño. Se evalúa a los vendedores con base a su volumen de ventas. Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen y quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que

detectan. Cada una de las mediciones se relaciona de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Así, las evaluaciones de resultados pueden alinear directamente al empleado con las metas organizacionales.

Pero estas evaluaciones suponen algunos problemas: las evaluaciones de resultados pueden contaminarse con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia; fomentan de manera inadvertida que los empleados se preocupen por “verse bien” en el corto plazo e ignoren las ramificaciones a largo plazo.

De hecho en cualquier puesto que suponga interacción con los demás, no basta limitarse a observar cifras de producción o ventas. Para el éxito laboral pueden ser importantes factores como cooperación, adaptabilidad, iniciativa y preocupación por las relaciones humanas. Si estos factores son normas importantes de puesto, deben agregarse a la revisión de la evaluación.

2.6.9.2. Administración por objetivos.

Loachamin (2004). Este pretende superar algunas limitaciones de las evaluaciones de resultados. Es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen objetivos para la organización, para los departamentos y para cada gerente y empleado.

A fin de asegurar el éxito, la administración por objetivos debe considerarse como parte de un sistema total de dirección, no como una mera adición al trabajo gerencial. Los gerentes deben tener la intención de facultar a los empleados para que logren sus objetivos por ellos mismos, dándoles independencia al respecto de los métodos que utilizan. Los siguientes lineamientos podrán ser de especial utilidad:

- Los gerentes y empleados deben tener la intención de establecer metas y objetivos en conjunto. Se ha demostrado que el establecimiento de metas mejora el desempeño de los empleados, por lo general en 10 a 25 %. El establecimiento de metas funciona porque ayuda a los empleados a enfocarse en tareas importantes y los responsabiliza de concluirlos. También establece un sistema de retroalimentación automática, ya que los empleados pueden evaluar su desempeño con regularidad en relación a las metas.
- Los objetivos pueden ser cuantificables y mensurables a corto y largo plazo. Sin embargo, los enunciados de metas deberán ir acompañados de una descripción de la forma en que se alcanzará tal meta.
- Los resultados esperados deberán estar bajo control del empleado.
- Las metas y los objetivos deben ser consistentes para cada nivel (alto funcionario, gerente y empleado).
- Los gerentes y empleados deben establecer tiempos específicos para revisar y evaluar metas.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y Duración de la Investigación.

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde que está ubicado en la provincia de Esmeraldas, al noroccidente del Ecuador, junto al Océano Pacífico. Se encuentra a 65 Km de la capital provincial, Esmeraldas y a 120 Km de la frontera colombiana. Ocupa una zona tropical húmeda de 1.480 km². El cantón ha sido históricamente una “zona de paso” entre la capital y la región norte de San Lorenzo, su actual Alcalde es el Sr. Luís López Estupiñan y tuvo una duración de siete meses.

3.2. Materiales y Equipos.

En el proceso investigativo se utilizaron los siguientes equipos y materiales:

Equipos	Cantidades
Computadora	1
Impresora	1
USB 1 Giga	1
Cámara Fotográfica	1
Grabadora	1
Materiales	
Fichas de Cuestionario	4
Resmas Papel	3
Materiales Bibliográficos	7
CDs	4
Carpetas	4
Lápices	4
Empastados	2

3.3. Tipos de Investigación.

El tipo de investigación que se aplicó es de campo y bibliográfica ya que permitió determinar la situación de las variables en estudio.

3.3.1. De Campo.

Esta investigación permitió extraer los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, observación científica) a fin de alcanzar los objetivos planteados en su investigación.

3.3.2. Bibliográfica.

Permitió analizar, evaluar y buscar fuentes de consulta primarias y secundarias de libros, informes, Internet, etc.; para obtener información importante a través de la lectura científica para el marco teórico en el área de la administración del talento humano.

3.4. Métodos de Investigación.

Para el desarrollo del tema de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

3.4.1. Inductivo.

A través de este método se realizó un estudio general del proceso funcional administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde, la información obtenida por medio de la observación y la entrevista sirvieron para la elaboración del proyecto y establecer conclusiones al final del proceso investigativo.

3.4.2. Deductivo.

Después de obtener toda la información requerida se dedujo que a partir de este estudio y aplicando las técnicas y métodos teóricos podemos llevarlos a la práctica.

3.4.3. Analítico.

Este método permitió diferenciar y analizar los elementos que conforman la estructura del talento humano y formular conclusiones sobre la eficacia de la gestión empresarial de la misma.

3.5. Fuentes de Investigación.

Para la realización del trabajo investigativo, y en la dirección a alcanzar los objetivos propuestos se utilizaron las siguientes fuentes de investigación:

3.5.1. Primarias.

La recolección de datos primarios se los realizó a través de los métodos de observación, encuestas y entrevista a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde.

3.5.2. Secundarias.

Los datos secundarios ofrecieron el punto de partida de la investigación, tiene la ventaja de ser menos costoso y de fácil consulta.

- Se aplicó la revisión bibliográfica y documental (revistas, archivos e internet) que está relacionada con el presente trabajo investigativo.
- Se visitó instituciones públicas y privadas

3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación.

3.6.1. Observación.

Permitió conocer información real y directa sobre las tareas realizadas por el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde, las condiciones y el área donde se desempeña el trabajo.

3.6.2. Entrevista.

Mediante esta técnica se obtuvo información a través del diálogo con el Jefe de Departamento de Recursos Humanos de la Institución para conocer la estructura organizacional y determinar los procedimientos administrativos del mismo.

3.6.3. Encuesta.

Se la empleó para conocer mediante un cuestionario de preguntas la valoración y el criterio de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde sobre el objeto de la investigación.

3.7. Población y Muestra.

La población del trabajo de investigación estuvo representada por el total de los empleados administrativos que laboran en dicha institución que ascienden a 130.

3.8. Procedimiento Metodológico.

Una vez que se identificaron los elementos a considerar en un Manual de Evaluación de Desempeño, se procedió a emplear el proceso que nos facilitó recopilar la información:

- Previo al inicio de la investigación se realizó un diagnóstico con la finalidad de identificar los requerimientos administrativos de la empresa.
- Posterior al diagnóstico se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas cuya correcta contestación nos generó información sobre la evaluación de desempeño.
- Como punto final se elaboró el Manual de Evaluación de Desempeño describiendo de forma pormenorizada la intervención que le corresponde al departamento o encargado del talento humano de la empresa.

IV. RESULTADOS

4.1. Aplicación del Cuestionario.

Pregunta 1.- ¿Cuál es su antigüedad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde?

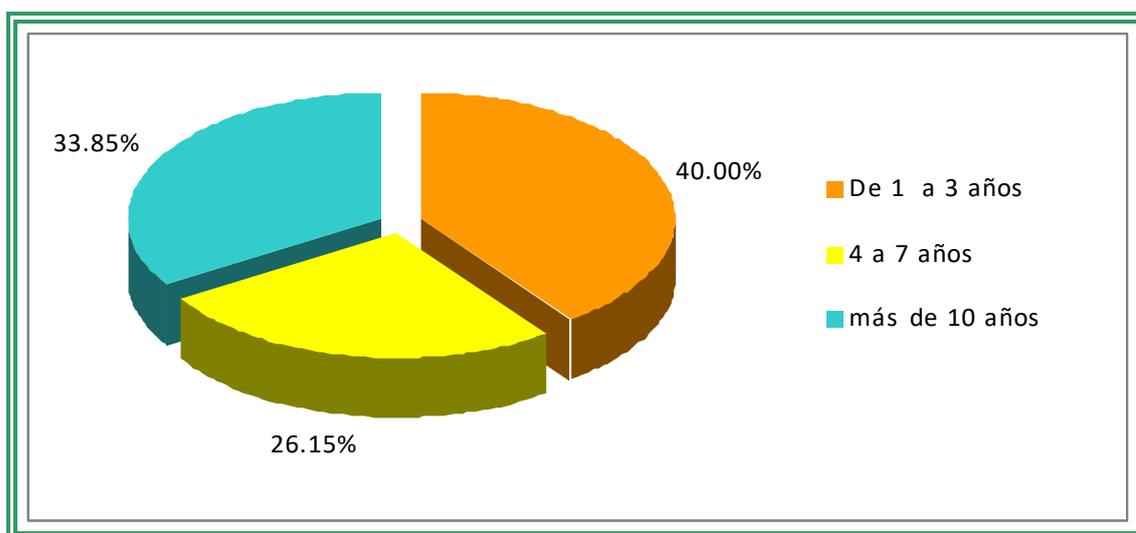


Figura 1. Antigüedad en el GAD Municipal de Río Verde

La figura 1 muestra los resultados de la antigüedad de trabajo de los empleados del GAD de Río Verde y del total de los encuestados el 40.00% tienen de 1 a 3 años dentro de la institución, 33.85% se encuentran laborando entre de 4 a 7 años, mientras que el 33.85% tiene laborando más de 10 años.

Pregunta 2.- ¿Cuál es su sexo?

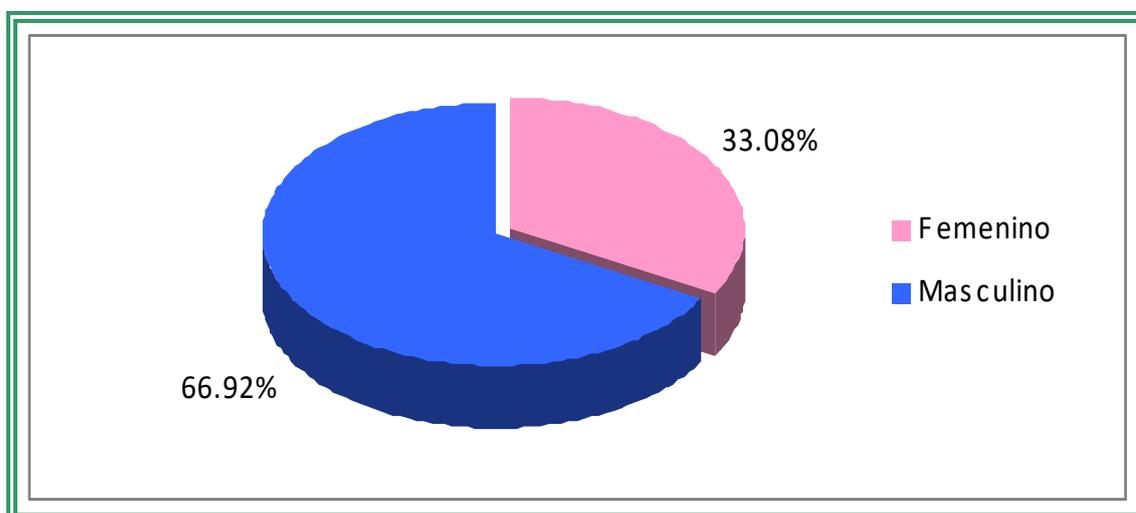


Figura 2. Sexo del funcionario

La figura 13 muestra las categorías de trabajo en la cual se desenvuelven los empleados. Siendo así que el 38.89% de los encuestados pertenecen al grupo de empleados civiles, el 33.33% son empleados militares, el 13.89% son profesionales y el restante 13.89% pertenecen al área de servicios generales.

Pregunta 3.- ¿A que categoría pertenece el cargo que desempeña dentro de la Institución?

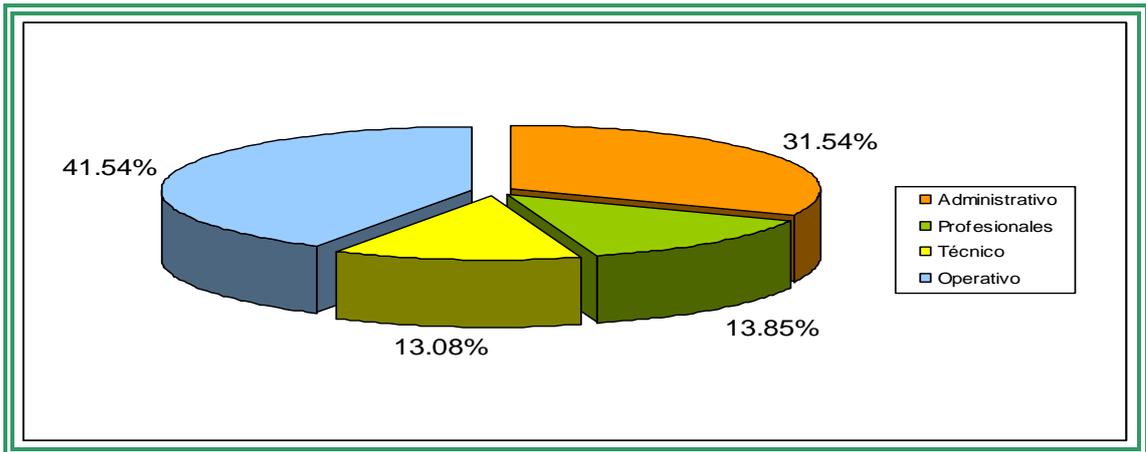


Figura 3. Categoría a la que pertenece el cargo que desempeña dentro de la institución.

La figura 3 muestra las categorías de trabajo en la cual se desenvuelven los empleados. Siendo así que el 41.54% de los encuestados pertenecen al grupo de operativos, el 31.54% son empleados administrativos, el 13.85% son profesionales y el restante 13.08% pertenecen a técnicos.

Pregunta 4.- ¿Ha leído Usted la normativa para conducir evaluaciones de desempeño?

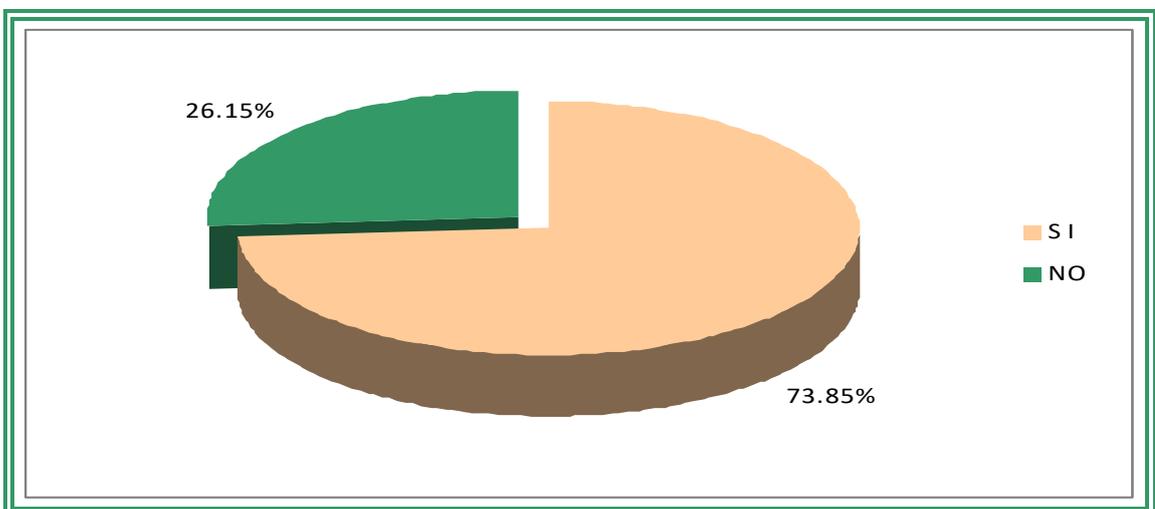


Figura 4. Conocimiento sobre la normativa para conducir evaluaciones de desempeño

La figura 4 muestra que el 73.85% de los encuestados no tienen conocimiento sobre alguna normativa de evaluación de desempeño en las instituciones, por otro lado solo un 26.15% manifestó que si tenían conocimiento sobre normativas de evaluación de desempeño.

Pregunta 5.- ¿Cuan a menudo se reúne Usted con su jefe para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

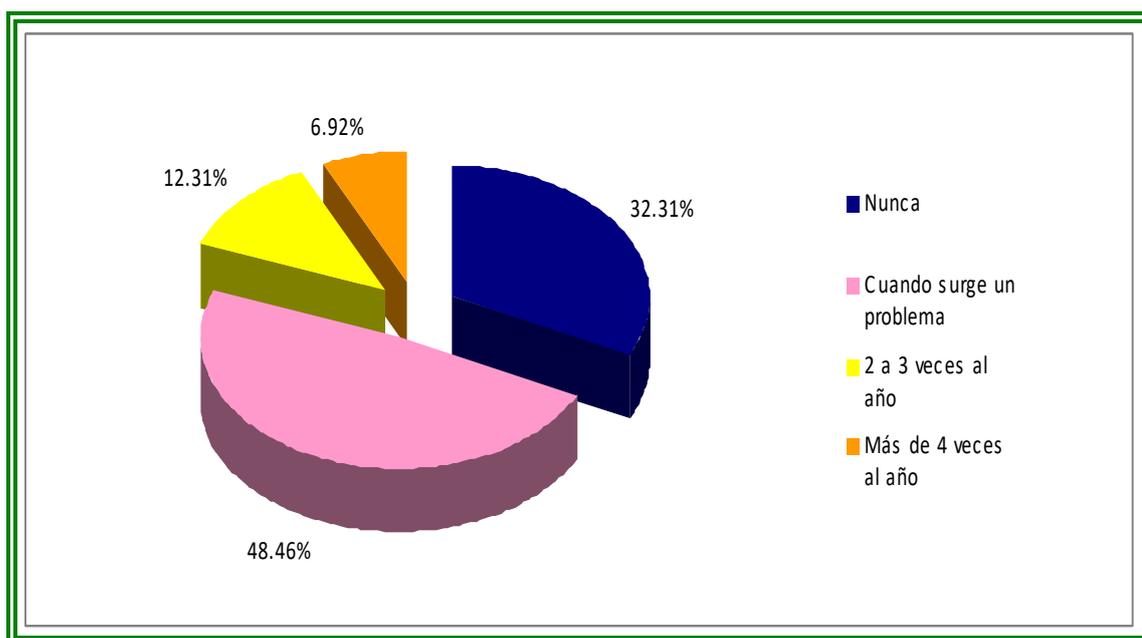


Figura 5. Frecuencia de reuniones sobre Evaluación de Desempeño.

En la figura 5, se puede observar la periodicidad con que los empleados del GAD Municipal Río Verde se reúnen con sus jefes para tratar sobre su evaluación de desempeño. Se demuestra que el 48.46% indicaron que se reunieron cuando surgió un problema dentro de la actividad laboral, el 32.31% manifestó que nunca se han reunido con su jefe, el 12.31% manifestaron que entre 2 a 3 veces al año, y el 6.92% que se reunieron más de 4 veces al años,

Pregunta 6.- ¿Ha participado Usted en el proceso de evaluación de desempeño desde su inicio en la entidad?

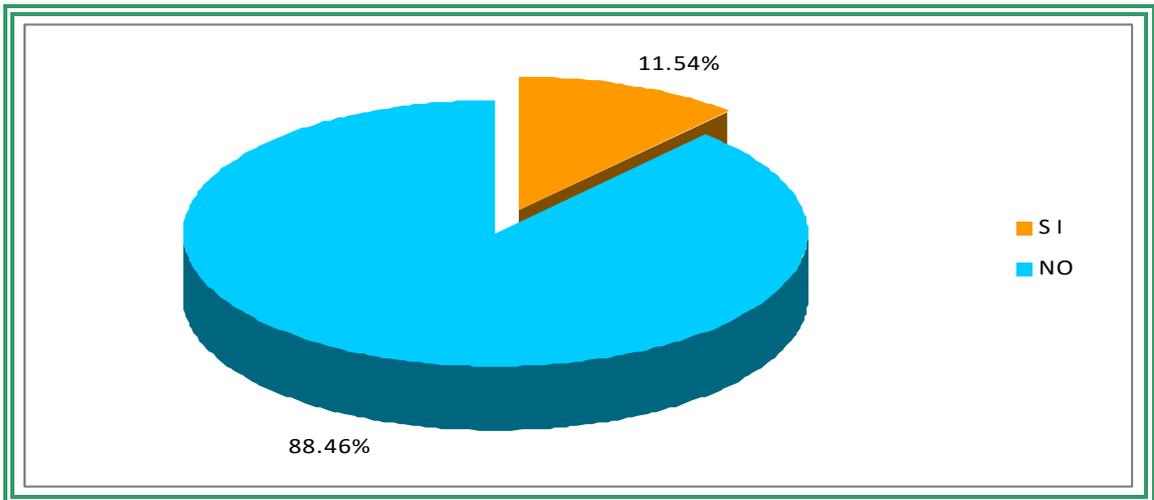


Figura 6. Ha participado usted en el proceso de evolución de desempeño desde su inicio en la entidad.

En la figura 6, con respecto a los empleados que han participado en un proceso de evaluación de desempeño dentro de la entidad, el 88.46 % manifestó que no han participado por cuanto no se aplica un programa como este en la institución, mientras que el 11.54 % indicaron que si les han realizado de alguna manera una evaluación de desempeño en cuando a sus actividades, aunque no existe un programa establecido dentro de la municipalidad.

Pregunta 7.- ¿Sabe Usted cuales los estándares para un buen desempeño en sus funciones?

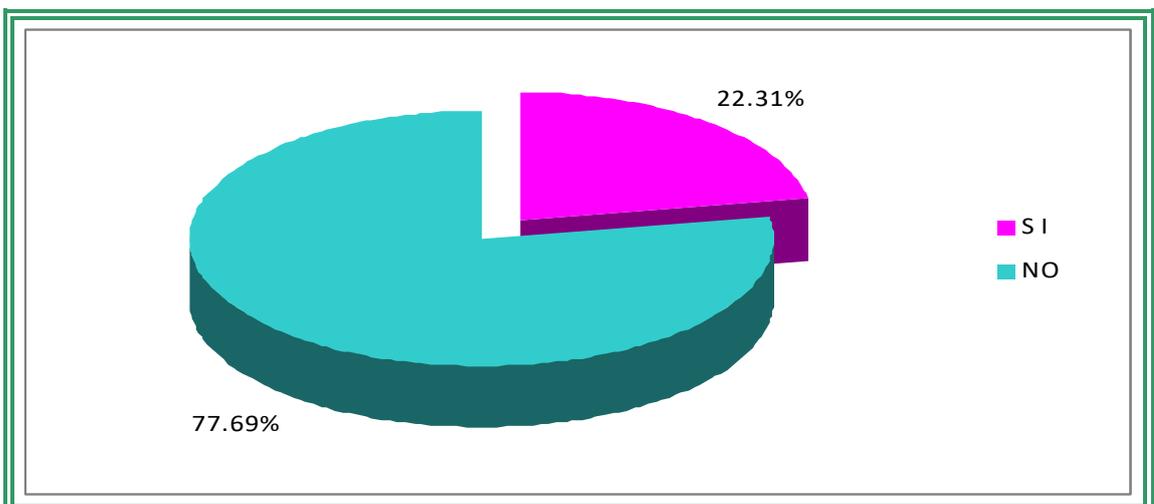


Figura 7. Conoce los estándares para un buen desempeño en sus funciones.

En la figura 7, se puede observar el conocimiento de parte de los empleados con respecto a los estándares de un buen desempeño en sus actividades dentro del GAD Municipal de Río Verde, el 77.69 % manifestaron que no, por cuanto no se han socializados, no se los conocen o no están estipulados en ninguna normativa dentro de la Institución, consecuentemente el 22.31% manifestaron que si tenían conocimiento.

Pregunta 8.- ¿Recibe Usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones anuales?

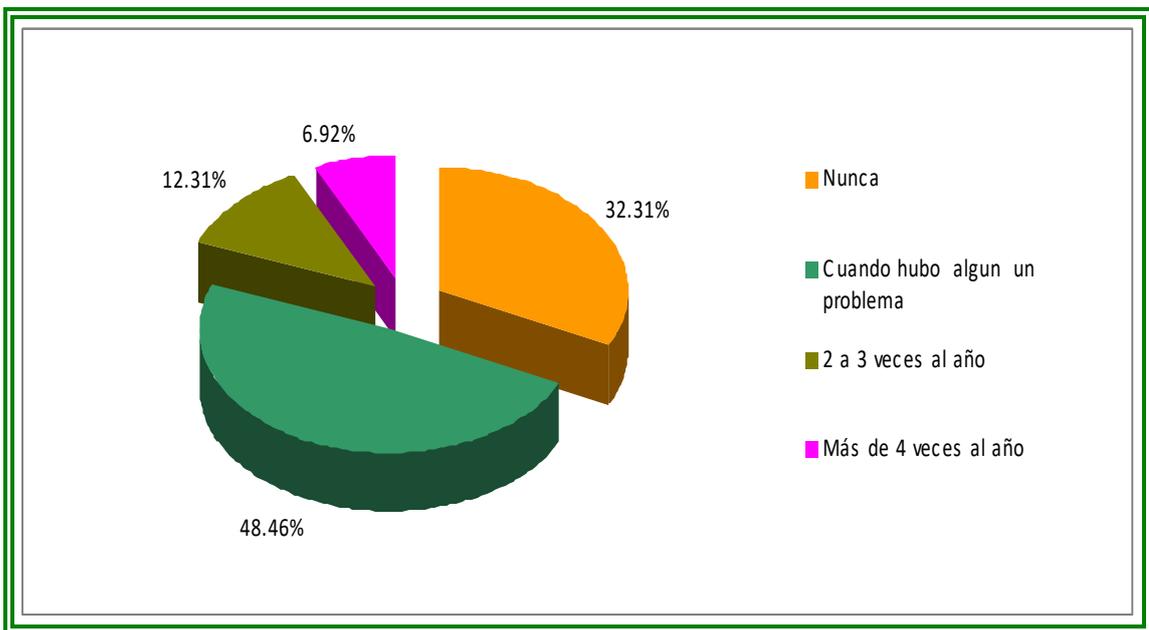


Figura 8. Comentarios sobre el desempeño anual de los empleados

En la figura 8, con respecto a los comentarios que reciben sobre su desempeño el 48.46% de los empleados manifestaron que reciben comentarios sobre su desempeño solo cuando surge un problema laboral, el 32.31% indicaron que nunca han recibido comentarios, mientras un 12.31% han recibido comentarios de 2 a 3 veces al año y el 6.92% restante manifestaron que han recibido comentarios más de 4 veces al año sobre su desempeño.

Pregunta 9.- ¿Cree Usted que un proceso de evaluación de desempeño daría ventajas cuando todos los involucrados participan del mismo?

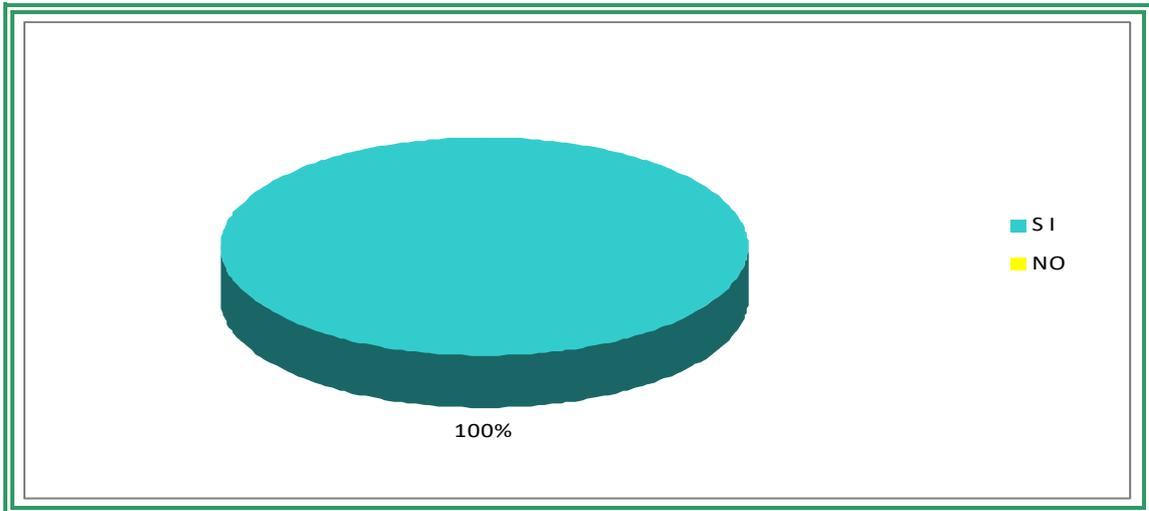


Figura 9. Ventajas del proceso de evaluación de desempeño

En la figura 9, con respecto a que si un proceso de evaluación de desempeño daría ventajas al haber participado en el proceso de evaluación, el 100% de los empleados de la entidad manifestaron que ello ayudaría a conocer mejor el proceso, a entenderlo y poder conocer los resultados que permitan mejorar su desempeño laboral.

Figura 10.- ¿Considera Usted que el proceso de evaluación puede ayudar en el mejoramiento de su rendimiento laboral?

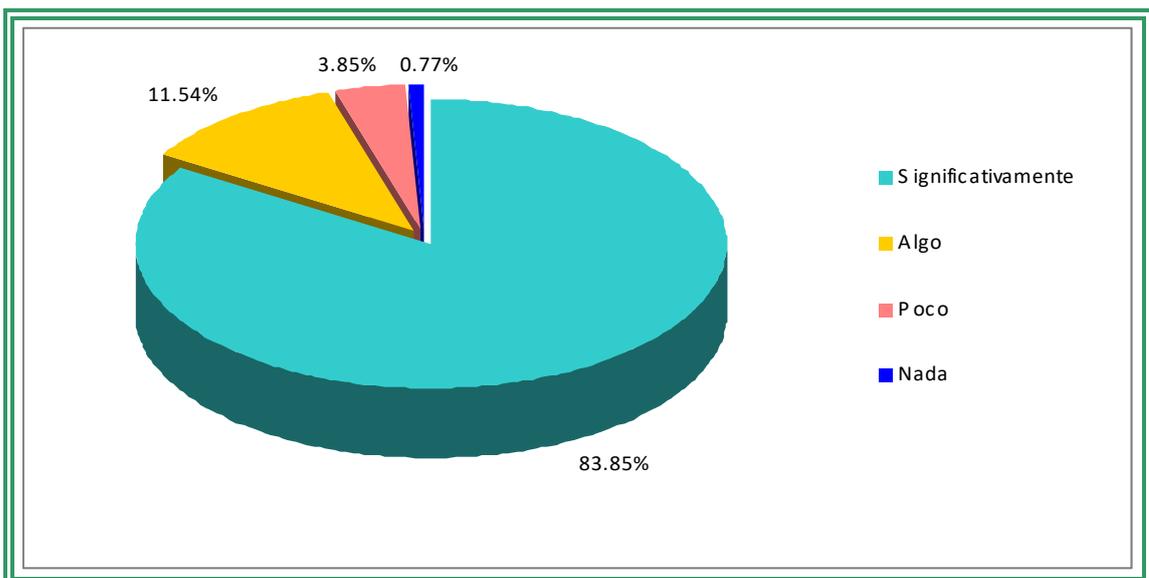


Figura 10. Mejoramiento del rendimiento laboral

En la figura 10, con respecto a que si un proceso de evaluación ayudaría a mejorar su rendimiento laboral, el 83.85% de los empleados del GAD Municipal de Río Verde, manifestaron que se mejoraría significativamente por que se corregirían las falencias en el trabajo, mientras que un 11.54% indicó que se mejoraría algo, el 3.85 % cree que se mejoraría en poco y solo el 0.77% considera en que no ayudaría en nada.

4.2. Aplicación de la Entrevista al Jefe de Recursos Humanos.

Pregunta 1.- ¿Identifica de manera sistemática la Institución aquellas capacidades del personal (comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en cada departamento?

Según lo manifestado por el funcionario si se identifican de manera sistemática las capacidades que son imprescindible para el desarrollo del trabajo.

Pregunta 2.- ¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal administrativo, con los necesarios para el desarrollo de la gestión del GAD

A veces se constatan los conocimientos y competencias del personal necesarios para el desarrollo de la gestión de la empresa y otras veces mediante disposición de la máxima autoridad

Pregunta 3.- ¿Se evalúa el impacto que han tenido las capacitaciones del personal en el desarrollo de su trabajo?

Manifestó que no se evalúa el impacto de las capacitaciones recibidas

Pregunta 4.- ¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición del personal administrativo del GAD?

Manifestó que a veces se evalúa el trabajo y se establecen mejoras así como la predisposición del personal.

Pregunta 5.- ¿Existen en la entidad canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias que garanticen el dialogo dentro de los diferentes departamentos?

Indicó que a veces se producen reuniones periódicas pero más cuando se ha producido un hecho.

Pregunta 6 ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal administrativo del GAD, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continúa?

Manifestó que no se reconocen incentivos ya que no existe un plan de incentivos en la Institución.

V. PROPUESTA

5.1. Título.

Elaboración de un manual de evaluación de desempeño para los empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde, Provincia de Esmeraldas.

5.2. Justificación.

La Evaluación de Desempeño consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Es indudable, que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin el compromiso y esfuerzo del elemento humano con que cuenta, por ello, se deben establecer estrategias que busquen potencializar sus competencias.

En este contexto, las instituciones orientadas hacia la mejora de la calidad de los servicios se ven en la necesidad de emprender esfuerzos hacia la implementación de estrategias dirigidas al mejoramiento continuo de su talento humano.

Dentro de las estrategias gerenciales que buscan potencializar el talento humano, al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Río Verde, se establece un sistema de Gestión del Desempeño, como una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.

Por la importancia de este procedimiento en el mejoramiento del Talento Humano, se construye este documento para orientar la ejecución de la evaluación del desempeño laboral, evitando que ésta se restrinja a un simple

juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del evaluado.

Así, se pretende asegurar que la evaluación del desempeño suministre información, sobre las debilidades, capacidades, habilidades, motivaciones, necesidades, valores y actitudes del personal administrativo - competencias -, para la toma de decisiones individuales e institucionales, con miras a implantar las acciones necesarias que le permitan, asegurar la calidad y contar con servidores competentes.

5.2.1. Misión.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde es una entidad Administrativa, claramente definida en sus deberes y derechos, que tiene la obligación de dotar de los servicios básicos de calidad a los habitantes del cantón y resolver los problemas de desarrollo socio cultural y económico de la población, para lograr un bienestar en todos los aspectos, trabajando de manera mancomunada con la sociedad civil.

5.2.2. Visión.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde en el 2016 contará con un edificio moderno cómodo y funcional, con personal capacitado y bien remunerado, con maquinaria, que permita dar una buena atención a la población urbana y rural en cualquier época del año, tiene autonomía económica y administrativa y es reconocido por su gestión eficaz.

Dota de manera efectiva de los servicios básicos, garantizando y mejorando la calidad de vida de la población y brinda solución a todos los problemas, con transparencia, equidad social y participación ciudadana, impulsa el progreso de la región y el bienestar de sus habitantes.

5.3. Fundamentación.

El artículo 76 de la LOSEP, establece que “la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley”. (LOSEP, Tit V, Cap.6, Art.76)

Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por el servidor. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP, Tit IV, Cap.VII, Art.215)

5.4. Objetivos.

5.4.1. General.

Mejorar el desempeño y estimular la productividad del talento humano propendiendo o oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.

5.4.2. Específicos.

- Estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados.

- Establecer una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

5.5. Ámbito.

El artículo 217 del Reglamento General de la LOSEP, determina que todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP estarán sujetos a la evaluación del desempeño. (REF REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP, Tit IV, Cap. VII, Art.217).

5.6. Periodicidad.

La evaluación del desempeño programado y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de la Dirección de Recursos Humanos y de las Unidades Administrativas, áreas o procesos administrativos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato. (REF: REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP, Tit IV, Cap.VII.

5.7. De los resultados esperados.

Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

a) Perspectiva Institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;

b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe. Esta perspectiva se realizará en una fase posterior, una vez que se hayan identificado los procesos y sus respectivas interrelaciones.

c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor, respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la

generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores. (REF: REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP, Tit IV, Cap.VII, Art.219)

El contenido y trabajo central que comprende esta propuesta, tiene que ver con la revalorización de las capacidades y potencialidades del capital humano que se posee, de tal manera que permita establecer las pautas para un mejoramiento del desempeño y calidad profesional y humana del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Río Verde de tal manera de garantizar una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo institucional.

Para lograr estos objetivos, será necesario aplicar procesos de evaluación de rendimientos y desempeños en la institución.

Para ello deberán considerarse los siguientes pasos y pautas incluidas en la Ley del Servicio Público y su respectivo Reglamento.

5.8. Escalas de Evaluación.

Las escalas de evaluación de los resultados de la Gestión y Desempeño organizacional serán las siguientes:

ESCALA	DESCRIPCIÓN
Excelente	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas
Muy Bueno	Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
Satisfactorio	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
Regular	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
Insuficiente	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Fuente: REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP, Tit. IV, Cap. VII, Art. 221

Elaboración: La Autora

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores establecidos en la norma técnica. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

a) Evaluador: Alcalde, Director Administrativo, Jefe de Personal, Jefe Departamental según sea el caso.

b) Evaluado: Todas y todos los servidores públicos de la Entidad.

5.9. Aplicación.

Mediante Resolución No. SENRES-2008-000038 el Ministerio de Relaciones Laborales (Ex – SENRES), emitió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, la cual dota a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentado en preceptos constitucionales legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde las perspectivas de las competencias necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrando a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización; cuyo ámbito de aplicación comprende a las instituciones del Estado señaladas en el artículo 3 de la LOSEP.

En consecuencia, y a fin de llevar a cabo la Evaluación del Desempeño de los servidores de la Institución, se aplicarán las disposiciones técnico-legales referidas en la Norma Técnica antes indicada, así como el formulario correspondiente.

5.10. Instructivo para la aplicación del Manual y los formularios para la Evaluación del Desempeño

El formulario inmerso en este Manual de Desempeño contiene las siguientes secciones:

1. Datos del Servidor
2. Evaluación de las actividades del puesto
3. Indicadores de gestión del puesto
4. Conocimientos
5. Competencias Técnicas del puesto
6. Competencias Universales
7. Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo
8. Observaciones del Jefe inmediato
9. Quejas del Ciudadano
10. Resultados de la Evaluación
11. Factores de Evaluación
12. Funcionario responsable de la evaluación

5.10.1. Datos del servidor.

En esta sección se deberán llenar los siguientes datos correspondientes al evaluado y al evaluador; así como incluir el período de evaluación:

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

5.10.2. Evaluación de las actividades del puesto.

Indicadores de gestión del puesto: En esta sección se deberá llenar las columnas correspondientes a la Descripción de Actividades, Indicador, Meta del Período Evaluado, Cumplidos, % de Cumplimiento y Nivel de cumplimiento.

Descripción de actividades: Describir las actividades o acciones específicas que debe realizar el servidor para obtener un producto tangible y medible, que se evaluarán en el período de evaluación.

5.10.3. Indicadores de gestión del puesto.

Indicador: Son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad.

Meta del Período Evaluado: Número cuantificable y verificable de los objetivos asignados que deben ser alcanzados por el servidor en el período de evaluación.

Cumplido: Número cuantificable y verificable de los objetivos alcanzados por el servidor en el período de evaluación.

Porcentaje de Cumplimiento: Presentación porcentual que relaciona el campo cumplido sobre la Meta del Período Evaluado, esto lo calcula automáticamente el formulario, valorando cada actividad sobre 100%.

Nivel de Cumplimiento: Escala cuantitativa de 5 grados que asigna su puntaje automáticamente el formulario en relación con el resultado obtenido en el campo % de Cumplimiento, valorando cada actividad sobre 5.

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividad: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		0
Total Actividades Esenciales:					0%

A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?: Campo predeterminado que contempla que si los servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignadas para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

Porcentaje de Aumento: Porcentaje que se incrementará a la evaluación de la sección, que equivale al 4%, en caso de haber cumplido con lo expuesto en el literal anterior.

5.10.4. Conocimientos.

Definición: Conjunto de información que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información que serán aplicados en el desempeño del puesto.

Nivel de Conocimiento: Mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Siendo la escala cualitativa de 5 grados y que corresponde a Sobresaliente, Muy Bueno, Bueno, Regular e Insuficiente.

Aplicación: En esta sección se deberá registrar la información de los conocimientos que deben aplicarse al servidor para el cumplimiento de las actividades descritas; siendo un conocimiento por línea.

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	Factor:	Nivel de Conocimiento
	0	8%	
			Sobresalente
			Muy Bueno
			Bueno
			Regular
			Insuficiente
Página 1			Total Conocim

5.10.5. Competencias técnicas del puesto.

Definición: Destrezas o habilidades específicas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto. Comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales.

Aplicación: En esta sección, se deberán registrar las destrezas (Competencias Técnicas), relevancia, comportamientos observables, y el nivel de desarrollo que el Evaluador deberá observar en el desempeño de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos del Evaluado durante el período de evaluación.

Destreza: En este campo se incluirá el nombre de la Competencia Técnica a observar y Evaluar.

Relevancia: Nivel de profundidad de la competencia, o nivel requerido de competencia, siendo su escala cualitativa de 3 grados que corresponde a Alta, Media o Baja.

Comportamiento Observable: Frase descriptiva que permite identificar el nivel de la competencia requerida por observación, esta se encuentra directamente relacionada con la destreza y relevancia seleccionada

Nivel de Desarrollo: Estado o Nivel de Desarrollo de la destreza (Competencia Técnica) evaluada, siendo la escala cualitativa de 5 grados que corresponde a Altamente Desarrollada, Desarrollada, Medianamente Desarrollada, Poco Desarrollada, No Desarrollada.

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 0%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
			Altamente Desarrollada Desarrollada Medianamente Desarrollada Poco Desarrollada No Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%

5.10.6. Competencias universales.

Definición: Son comportamientos laborables observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional.

Las Competencias Universales identificadas son las siguientes:

Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje continuo. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.

Conocimientos del Entorno Organizacional: Es la habilidad individual para comprender las relaciones jerárquicas de la institución con el objeto de contribuir al desarrollo organizacional. Incluye habilidades para identificar quienes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir como nuevos eventos y situaciones afectarán a individuos y grupos, o la posición de la organización en el contexto.

Relaciones Humanas: Actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con personas internas y/o externas de la Institución, que son o pueden ser valiosos para conseguir los objetivos institucionales.

Orientación a los resultados: Voluntad por desempeñarse con excelencia para el logro y cumplimiento del trabajo.

Orientación de servicio: Disposición de ayuda y servicio a clientes internos y externos para satisfacción de necesidades.

Aplicación: En esta sección, se incluyen las Competencias Universales establecidas en el formulario SENRES-EVAL-01, y se deberá registrar la relevancia, comportamientos observables, y el nivel de desarrollo que el Evaluador deberá observar en el desempeño de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos del Evaluado durante el período de evaluación.

Destreza: En este campo se incluirá el nombre de la Competencia Universal a observar y evaluar.

Relevancia: Nivel de profundidad de la competencia, o nivel requerido de competencia, siendo su escala cualitativa de 3 grados que corresponde a Alta, Media o Baja.

Comportamiento Observable: Frase descriptiva que permite identificar el nivel de la competencia requerida por observación, esta se encuentra directamente relacionada con la destreza y relevancia seleccionada.

Frecuencia de Aplicación: Se refiere a la periodicidad de la destreza (Competencia Universal) evaluada, siendo la escala cualitativa de 5 grados que corresponde a Siempre, Frecuentemente, Alguna vez, Rara vez, Nunca.

COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 5 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			Siempre Frecuentemente Alguna vez Rara vez Nunca
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%

5.10.7. Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

Trabajo en Equipo: Es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

Iniciativa: Es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsa la auto motivación hacia el logro de objetivos.

Liderazgo: Es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor.

Aplicación: En esta sección, se incluyen las Competencias de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo predeterminadas en el formulario SENRES-EVAL-01, y se deberá registrar la relevancia, comportamientos observables, y el nivel de desarrollo que el Evaluador deberá observar en el desempeño de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos del Evaluado durante el período de evaluación.

Destreza: En este campo va incluido el nombre de la Competencia Universal a observar y evaluar.

Relevancia: Nivel de profundidad de la competencia, o nivel requerido de competencia, siendo la escala cualitativa de 3 grados que corresponde a Alta, Media o Baja.

Comportamiento Observable: Frase descriptiva que permite identificar el nivel de la competencia requerida por observación, esta se encuentra directamente relacionada con la competencia y relevancia seleccionada

Frecuencia de Aplicación: Se refiere a la periodicidad de la destreza (Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo) evaluada siendo la escala cualitativa de 5

grados que corresponde a Siempre, Frecuentemente, Alguna vez, Rara vez, Nunca.

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 18%
DESCRIPCIÓN	Relevancia	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			Siempre Frecuentemente Alguna vez Rara vez Nunca
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%

Nota 1.- La Competencia de Liderazgo, se la considerará exclusivamente para la evaluación del desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión.

5.10.8. Observaciones del jefe inmediato.

En esta sección se registrarán exclusivamente y de ser el caso observaciones que el Evaluador crea pertinente ser comunicadas sobre acontecimientos, imprevistos u otras situaciones no consideradas en la programación, para lo cual el Evaluador deberá adjuntar un informe con los justificativos de respaldo.

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):

5.10.9. Resultado de la evaluación.

En esta sección se presentará la información correspondiente a los resultados obtenidos posterior a la evaluación, los mismos que son generados automáticamente por el formulario.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
PROCESO INCORRECTO	
PROCESO INCORRECTO	

Nota: Para este caso sale “Proceso Incorrecto”, ya que el formulario realiza una validación que asegura que todos los campos hayan sido debidamente completados, a fin de generar el resultado global de la evaluación.

Las ponderaciones por factor de evaluación son los siguientes:

Factores	Ponderación (%)
Indicadores de Gestión del puesto	60
Conocimientos	8
Competencias técnicas del puesto	8
Competencias Universales	8
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16
TOTAL	100

FUENTE: REF NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ART.17

Sin embargo la evaluación puede alcanzar un máximo del 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación.

Las escalas cualitativas y cuantitativas para interpretación de resultados son las siguientes:

CALIFICACIÓN	% OBTENIDO	DESCRIPCIÓN
	Superior a	
Excelente	90.5%	Supera los objetivos y metas programadas
	Entre 80.5% y	
Muy bueno	90.4%	Cumple los objetivos y metas programadas
	Entre 70.5% y	
Satisfactorio	80.4%	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
	Entre 60.5% y	Resultados menores al mínimo aceptable de
Regular	70.4%	productividad
	Igual o inferior a	Su productividad no permite cubrir las necesidades del
Insuficiente	60.4%	puesto

Fuente: LOSEP ART 78

Elaboración: La Autora

5.10.10. Funcionario responsable de la evaluación.

El responsable de la evaluación o Evaluador deberá consignar su firma esta sección.

Fecha: Ingresar la fecha en que se está realizando la evaluación, la misma que debe estar de acuerdo al período de evaluación.

Firma: El evaluador deberá incluir su firma. Adicionalmente y una vez completados los datos en la sección “Datos del Servidor”, campo Apellidos y Nombre del Jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador), automáticamente el formulario incluirá esta información debajo de la frase Evaluador o Jefe Inmediato de esta sección.

FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LA EVALUACION							
Fecha (dd/mm/aaaa):							
				FIRMA			
Evaluador o Jefe Inmediato							

5.11. De los Órganos Responsables de la Administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Art. 6.- De las responsabilidades.- El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

El Ministerio de Relaciones Laborales es el Organismo Rector del Subsistema de Evaluación del Desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, reglamentos y la presente normativa que regula el Subsistema de Evaluación del Desempeño;

- b) Promover la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada;
- c) Controlar y evaluar la correcta aplicación del Subsistema en las entidades públicas, como estrategia de retroalimentación para rectificación o mejoramiento;
- d) Proporcionar asesoría y asistencia técnica a las entidades y servidores públicos en esta materia;
- e) Absolver consultas respecto de la aplicación de esta Norma; y,
- f) Proveer el programa informático de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos institucionales (UARHs).

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El jefe inmediato;
- c) El Comité de Reclamos de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARHs.

Art. 7.- De las máximas Autoridades Institucionales.- Le corresponde a la máxima autoridad institucional:

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la UARHs;
- b) Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c) Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UARHs, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

Art. 8.- Jefe inmediato.- Le compete lo siguiente:

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno; incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UARHs institucional;
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

Art. 9.- Del Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño.- Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

- a) La máxima autoridad institucional o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá;
- b) El responsable de la UARHs institucional o su delegado, quien actuará como secretario con voz y un solo voto; y,
- c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

Art. 10.- Atribuciones del Comité de Reclamos y Evaluación del desempeño.- El Comité, ejercerá las siguientes facultades:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la UARHs institucional; y, resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso de méritos y oposición; y que sean sujetos del período de prueba; y,
- b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la UARHs, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

Art. 11.- De la Unidad de Administración de Recursos Humanos.- La UARHs es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño.
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- d) Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;
- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del Subsistema;
- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;

- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la Institución;
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;
- n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;
- p) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a el Ministerio De Relaciones Laborales de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página Web de el Ministerio De Relaciones Laborales en el enlace “Evaluación del Desempeño”; y,
- q) Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

5.12. Del procedimiento de la evaluación del desempeño.

Art. 12.- Aspectos previos.- Corresponde a cada institución del Estado definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual la institución podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo (Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional, en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos).

Art. 13.- Del procedimiento.- Le corresponde a la UARHs institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

- Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
- Difusión del programa de evaluación;
- Entrenamiento a evaluadores;
- Ejecución del proceso de evaluación;
- Análisis de resultados de la evaluación; y,
- Retroalimentación y seguimiento.

Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UAHRS y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.) para ello se utilizará el Formulario Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-01, que se encuentra en el Anexo 3 (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento Ministerio De Relaciones Laborales – EVAL-01, contiene:

Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario Ministerio De Relaciones Laborales-

EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.

Competencias técnicas del puesto.- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.

Competencias universales.- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación.

Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.- El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan la auto motivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Art. 15.- Difusión del programa de evaluación.- La Unidad de Administración de Recursos Humanos UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

Art. 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.- Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES – EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES-EVAL01 con los siguientes factores:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplidos”, correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de “% de Cumplimiento” (Si se utiliza el programa informático que se encuentra en la página web: www.mrl.gob.ec los resultados se convierten en porcentaje automáticamente).

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Cumplimiento” de la siguiente manera:

- 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
- 3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- 2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
- 1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos asignados al período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente período de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al “Nivel de Cumplimiento”.

1.- Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Conocimiento” de la siguiente manera:

- Sobresaliente.
- Muy bueno.
- Bueno.
- 2 Regular.
- 1 Insuficiente.

2.- Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).- El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Desarrollo” de la siguiente manera:

- 5 Altamente desarrollada
- Desarrollada
- Medianamente desarrollada
- Poco desarrollada
- 1 No desarrollada

3.- Evaluación de competencias universales (8%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- Frecuentemente
- Alguna vez
- Rara vez
- 1 Nunca

4.- Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario Ministerio de Relaciones Laborales-EVAL-01).

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- Frecuentemente
- Alguna vez
- Rara vez
- 1 Nunca

Art. 18.- Evaluación por parte del funcionario, servidor o ciudadano.-

Los servidores públicos acorde a lo que establece la LOSEP en sus artículos 24 literal g) y 26 literal c) se sujetarán a los deberes y prohibiciones siguientes:

Art. 24 literal (g) Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas; y,

Art. 26 literal (c) Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto;

El funcionario, servidor o ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por el Ministerio De Relaciones Laborales y a través de la línea 1800 - Ministerio De Relaciones Laborales y 1800 – AMABLE. Estas normas se aplicarán también como elemento para la evaluación de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y servidores de la misma o distinta institución.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UARHs institucional, que la recibirá a través del formulario MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES-EVAL-02 y que la UARHs lo hará constar en el formulario Ministerio De Relaciones Laboraleseval-01.

El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será del 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del formulario Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-02.

Este formulario es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos, caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor.

Art. 20.- Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño, se aplicará en los siguientes niveles:

- a) Evaluadores.-** El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior.
- En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde evaluar, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.
 - En caso de que un servidor haya obtenido la calificación de deficiente, el jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.
- b) Evaluados.-** Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:
- b.1** El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;
 - b.2** En el caso de servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;
 - b.3** Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;
 - b.4** Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en el Art. 19 de esta norma. Se coordinará entre las UARH's institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;
 - b.5** Los servidores que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;

b.6 La máxima autoridad dispondrá a la UARHs que de a conocer los resultados de las evaluaciones a los funcionarios o servidores evaluados. El servidor que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UARHs, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

La evaluación a la máxima autoridad, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por la respectiva autoridad nominadora en el esquema que ésta determine.

La evaluación a los asesores de las máximas autoridades, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por el jefe inmediato en el esquema que éste determine.

Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la UARHs y al Comité de Reclamos de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los funcionarios o servidores evaluados que presentaren reclamos.

Art. 21.- Análisis de resultados de la evaluación.- Le corresponde a las UARHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en el formulario MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Art. 23.- Efectos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá

preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;

- b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable;
- c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable; y,
- d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSEP; y, del 78 al 88 de su Reglamento, respecto del Sumario Administrativo.

Art. 24.- Plan de incentivos.- El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes.

Art. 25.- Retroalimentación y seguimiento.- Las Instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Las UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro

de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

5.13. Disposiciones Generales.

PRIMERA.- Plazo y contenido del reclamo.- El servidor podrá presentar su reclamo a la UARHs, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja, y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo.

La UARHs, remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes de análisis y justificativos.

SEGUNDA.- Evaluación del período de prueba.- Los instrumentos técnicos de evaluación del desempeño se aplicarán a los servidores sujetos a período de prueba como efecto de los procesos selectivos acorde a lo que dispone el Art. 74 de la LOSEP.

Los servidores que se encuentren en el período de prueba deberán ser sometidos a dos evaluaciones, una cada tres meses. Si el servidor obtuviere la calificación de deficiente o inaceptable, sea esta en la primera o segunda evaluación será separado inmediatamente de la institución y no podrá emitirse el nombramiento regular.

Si de las evaluaciones realizadas, el servidor obtuviere la calificación de excelente, muy bueno, o satisfactorio, concluido el sexto mes del período de prueba, se le emitirá el nombramiento regular correspondiente.

Una vez concedido el nombramiento regular al servidor éste será evaluado acorde al plan de evaluación general de la institución, razón por la cual estos servidores podrían ser evaluados más de dos veces en el período de un año.

TERCERA.- Desconcentración de funciones.- En las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado en que legalmente se haya desconcentrado actividades o delegado competencias de la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil, los responsables se sujetarán a lo establecido en la presente Norma Técnica.

CUARTA.- Criterio de aplicación.- En los casos de duda que surgieren de la aplicación de la presente Norma Técnica, el MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSEP.

QUINTA.- Responsabilidad.- El incumplimiento de esta norma por parte de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, será comunicado inmediatamente por el MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES a la autoridad nominadora y a la Contraloría General del Estado, para los fines establecidos en el artículo 128, disposición general décima segunda de la LOSEP, y disposición general tercera y cuarta de su Reglamento.

SEXTA.- Asesoría y apoyo.- El Ministerio De Relaciones Laborales proporcionará la asesoría, apoyo técnico y capacitación que sea requerida para la aplicación de la presente norma técnica.

SEPTIMA.- Para el caso de los establecimientos fiscales de nivel medio del país, la aplicación de la presente norma, estará bajo la responsabilidad de las autoridades señaladas en la Resolución No. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES- 2006 – 000126, publicada en Suplemento de Registro Oficial No. 350, de 6 de septiembre del 2006, con la cual se expide la Norma Técnica sobre la Administración de Recursos Humanos en los Establecimientos Fiscales de Nivel Medio del País.

OCTAVA.- Con el propósito de simplificar el procedimiento de evaluación del desempeño en las instituciones del Estado, las instituciones

requerirán a el Ministerio De Relaciones Laborales el programa informático que permitirá obtener los resultados de manera ágil y efectiva a través de la página web www.mrl.gov.ec en el enlace “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”. En este enlace encontrará el formulario:

- a) Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-01: documento a imprimir por la UARHs acorde al número de servidores que trabajan en la institución, a razón de un documento por cada servidor;
- b) Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-02: documento que la UARHs, sin perjuicio de Ministerio De Relaciones Laborales, se encargará de imprimir en papel químico (formulario de tres hojas). Las artes finales se podrán obtener de la página Web www.mrl.gov.ec; y,
- c) Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-03: documento que la UARHs será la responsable de imprimir. El documento es para el uso de la UARHs y será puesto en conocimiento de la máxima autoridad una vez que éste haya sido llenado.

En la realización de este trabajo, se utilizó un tipo de investigación documental con los procedimientos que se siguen para su ejecución, donde sus objetivos específicos son; analizar los objetivos e indicar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño los cuales son considerados los mas relevantes para la misma, basando su justificación e importancia en que el factor humano es el activo más importante dentro de cualquier organización y que de él depende su existencia y con el tópico objeto de estudio se dan a conocer las limitaciones que se presentaron para su ejecución.

Se tomaron en cuenta unos antecedentes que sirvieron como pilar para el inicio del estudio aunado a las bases teóricas fundadas en diversos criterios de varios autores relacionados con el tema en cuestión procesando y analizando cada uno de los distintos enfoques para tratar de dar respuesta a los objetivos generados del planteamiento del problema.

Asociado a lo antes expuesto se da una conclusión y una serie de recomendaciones que pudieren ser las más provechosas para el manejo

exitoso del los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño, por parte de la autora de la presente ,tratando de dejar bien definido que cada organización debe de adecuar las recomendaciones expuestas si se creyeran pertinentes en función a sus intereses o finalidad de las mismas, acorde a la actividad y los objetivos que persigue cada una sin dejar de tomar en cuenta el factor humano como principal y vital recurso para su subsistencia.

VI. DISCUSIÓN

Al finalizar la investigación se puede coincidir con **Gómez Fernández (2009)** cuando manifiesta que la Administración de los Recursos Humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse y coordinar a las personas necesarias para una organización.

Es importante también resaltar que la Administración de los Recursos Humanos de acuerdo a **Momdy (2005)** busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico pero además constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y de motivación. **Dessler (2001)**.

De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Es decisivo considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es de acuerdo a **Mínguez (2006)** la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

Se debe resaltar lo expresado por **Puchol (2007)** cuando manifiesta que a lo largo de la trayectoria laboral de un empleado, es importante evaluar constantemente la forma en que este realiza sus actividades, para garantizar que sus funciones sean realizadas con calidad. La evaluación del desempeño permite identificar el estado actual de la empresa, ya que en muchas

ocasiones, el desempeño inadecuado de algún empleado, puede representar algún problema dentro del departamento o dentro de toda la organización.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa **Alles (2007)**.

También es importante lo que indica **Bohlander (2001)** quien señala que la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación según lo que señala **Ena (2008)** puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Robbins (2004) manifiesta que la evaluación del desempeño permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa por lo que se acepta la hipótesis de que con la elaboración del manual de evaluación de desempeño se logra definir las fortalezas y debilidades de los empleados del Gobierno autónomo descentralizado Municipal de Río Verde.

VII. CONCLUSIONES

- Se puede concluir que hay que considerar al recurso humano como factor decisivo y un activo importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.
- La Evaluación de desempeño permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.
- Se identificó una gran parte de los empleados (73.85%) desconoce sobre la normativa de las evaluaciones de desempeño y es precisamente aquí donde se detecta una gran falencia dentro del desconocimiento del proceso de la evaluación en sí. El hecho de concebir la evaluación del desempeño como un proceso que merece de la atención y ocupación permanente y sistemática por evaluadores y evaluados y no solo cuando surge un problema, refuerza la visión de la misma como herramienta de vital importancia para lograr la mejora continua del desempeño integral de cada trabajador, de las unidades organizativas y de la organización en general.
- Se estableció que el 88.46% de los empleados no han participado dentro del proceso de evaluación de desempeño desde su ingreso a la entidad es un llamado de atención ya que en la medida en que este procedimiento que se describe, sea compartido y aceptado por los colectivos laborales y se gane comprensión por parte de los directivos, especialmente en la base, de la necesidad y de la responsabilidad que le corresponde en esto, se estará avanzando necesariamente en la consolidación de las condiciones objetivas

y subjetivas para poder vincular dicho proceso a los sistemas de estimulación material y moral, diseñados por la organización.

- Es importante que los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Río Verde asuman que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cual es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

VIII. RECOMENDACIONES

- Implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.
- Retroalimentar al evaluado como parte final del proceso de evaluación, aclarando las funciones y objetivos de su puesto de trabajo y las expectativas de la empresa con el mismo. La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos organizacionales en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones psicosociales en que trabaja nuestro principal recurso.
- Explicar cada uno de los empleados los procedimientos a llevar a cabo en el ámbito de la evaluación del desempeño así como describir las interrelaciones que existen entre ellos e indicar los elementos a tener en cuenta para ajustar el procedimiento como traje a la medida a cada unidad organizativa. En la medida en que este procedimiento que se describe, sea compartido y aceptado por los colectivos laborales y se gane comprensión por parte de los directivos, especialmente en la base, de la necesidad y de la responsabilidad que le corresponde en esto, se estará avanzando necesariamente en la consolidación de las condiciones objetivas y subjetivas para poder vincular dicho proceso a los sistemas de estimulación material y moral, diseñados por la organización.
- Concienciar a los responsables de la entidad de tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

- Elaborar planes de Capacitación basados en la necesidad de habilidades de los puestos y en las iniciativas estratégicas de la incluyendo concientización respecto a la calidad, liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, solución de problemas, y otros temas que afecten la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados.

IX. RESUMEN

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Recursos Humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Corresponde a cada institución del Estado definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual la institución podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo (Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional, en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos).

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público.

X. SUMMARY

The task of assessing the performance constitutes a basic aspect of human resources management in organizations. Performance evaluation is an essential function in one way or another is usually carried out in any modern organization.

To evaluate the performance the Organization obtains information for decision making: If the performance is lower than stipulated, should undertake corrective actions; if the performance is satisfactory, should be encouraged. You have a formal performance evaluation system allows the management of human resources evaluate its procedures.

You have a formal performance evaluation system allows the management of human resources evaluate its procedures. The processes of recruitment and selection, induction, promotions, compensation, and training and human resource development decisions require systematic and documented information from the system of performance evaluation. The performance assessment is continuous and periodic assessment process to all workers of proven suitability, competencies and results of the work to achieve the objectives of the company's immediate boss, on the basis of self evaluation and the criteria of the comrades working in the area.

In the evaluation process the servant or public servant shall know the objectives of the evaluation, the same that will be associated with the post plays. The instruments designed for the evaluation of the performance, shall be signed by the immediate boss or the official evaluation, can the latter be comments in writing.

The results of the assessment shall be notified to the servant or evaluated server, within a period of eight days, who may request in writing and strongly, reconsideration or requalification; decision which shall be responsible for the appointing authority, who shall notify in writing the or the server evaluated within a maximum period of eight days with the corresponding resolution.

The re-qualification process will be conducted by a tribunal consisting of three servers included in the scale of the upper hierarchical level did not intervene in the initial qualification.

It is up to each institution of the State define strategic planning, operational plans and management systems, based on which the institution may define its operational objectives, catalogue of products and services, processes and procedures. Information that underpin descriptions and requirements of the job profiles (Manual description, valuation and institutional job classification, in the event that the institution has the same, otherwise, is oriented towards the fulfilment of objectives, plans, programmes or projects).

The scheduled evaluation of the performance and results is intended to measure and stimulate the management of the entity of internal processes and servers, through the setting of objectives, targets and quantitative and qualitative indicators based on a managerial organizational culture based on observation and expected outcomes, as well as a policy of accountability that will motivate the development in the career of public service focused on improving the quality of service and to improve the quality of life of citizens.

Scheduled and results, the performance evaluation is an ongoing process; those responsible for the UATH and units, areas or processes should assess once a year according to the requirements of institutional operating plans, institutional and positional structure and provisions of the highest authority or immediate boss.

The results of the assessment of performance, compliance with internal processes, institutional programming, objectives and public servant, will be one of the mechanisms to implement the policies of promotion, recognition, promotion and cessation, through which it will seek to improve levels of efficiency and effectiveness of public service.

XI. BIBLIOGRAFÍA

1. **ALLES** Martha Alicia 2007, Dirección Estratégica de RR. HH. -, Volumen 1 Ediciones Granica S.A 445 Pp.
2. **AMOROS Enrique. (2007)**. Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas, Universidad Católica San Toribio de Mogrovejo, Perú 272 Pp.
3. **BOHLANDER G; Snell S; Sherman A; (2008)**, Administración de Recursos Humanos, décima 2da edición, Editorial Thomson Learning, Colombia, 311 - 354 p.
4. **CASTRO, Pedro.** (2004). Diseño de un Manual de Funciones Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico de la ciudad de Latacunga. Pp. 382
5. **CHIAVENATO, Idalberto.** (2007). Administración de recursos humanos, Mc Graw – Hill, Octava Edición, México. Pp. 20 – 98.
6. **Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD (2011)** Registro Oficial N.- 303 112 Pp.
7. **DESSLER Gary** 2001 Administración de personal, octava edición, Pearson. México, 700 Pp.
8. **DELGADO GONZALEZ Susana** 2008, Recursos Humanos Editorial Paraninfo, 368 Pp.
9. **ENA VENTURA Belén** 2008, Gestión administrativa de personal, segunda edición Editorial Paraninfo, 256 Pp.
10. **GILLI, Joseph.** (2003). Diseño y Efectividad Organizacional. Machi, Bs. As. Pp.78 – 83.

11. **GOMEZ FERNANDEZ** Juan Manuel 2009, Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa, edición ilustrada, 441 Pp.
12. **GOMEZ, Francisco.** (2003). Sistema y Procedimiento Administrativo Editorial Frigor Caracas. Pp. 22 – 30.
13. **GONZALEZ E. Arturo (2006),**" Medición del desempeño Organizacional", Ideas Económicas, Mexico,D.F.. 1 de noviembre de 1996. P. 1 y 13
14. **HITT, Michael.** (2006). Administración y Estrategia THOMSON, Séptima Edición. México. Pp.121 – 142.
15. **HOLGUÍN, Rubén.** (2005). La administración: Organización y Métodos. McGraw Hill, Primera Edición. España. Pp. 95 – 107.
16. **LOACHAMIN, Mercedes. (2004).** La administración una herramienta para los líderes del futuro. 5 Edición. Editorial Gráficas Ortega. Pp. 250.
17. **MINGUEZ VELA Andrés 2006** Dirección práctica de recursos humanos segunda edición ESIC Editorial 150 Pp.
18. **MOMDY R, NOE R, (2005)** Administración de Recursos Humanos, novena edición, Pearson. México, 527 Pp.
19. **PUCHOL** Luís 2007, Dirección y gestión de recursos humanos, séptima edición, Ediciones Díaz de Santos, 426 Pp.
20. **ROBBINS** Stephen 2004, Comportamiento organizacional décima edición, Pearson Educación 675 Pp.
21. **Secretaría Nacional Técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del Sector Público. (2008).** Normas de Evaluación de Desempeño.
22. **Ser Familia** N° 217-Año XIX- mayo 2000

X. ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.- ¿Cuál es su antigüedad en el Municipio de Río Verde?

a. De 1 a 3 años	b.- De 4 a 7 años	c.- De 8 a 10 años	d.- Más de 10 años

2.- ¿Cuál es su sexo?

a. Femenino	b.- Masculino

3.- ¿A qué categoría pertenece el cargo que desempeña dentro del Municipio?

a. Administrativo	b.- Profesionales	c.- Técnico	d. Operativo

4.- ¿Ha leído usted la normativa para conducir evaluaciones de desempeño?

b. Si	b.- No

5.- ¿Cuan a menudo se reúne usted con su jefe para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

a.- Nunca	b.- Cuando surge un problema	c.- 2-3 veces al año	d.- Más de 4 veces al año

6.- ¿Ha participado usted en algún proceso de evaluación de desempeño desde su inicio en el Municipio?

a.- Si	b.- No	Porque? _____ _____

Si respondió no por favor explique por qué (ejemplo, soy nuevo funcionario o cambie de posición)

7.- ¿Sabe usted cuales los estándares para un buen desempeño en su posición?

a.- Si	b.- No	Porque? _____ _____

8.- ¿Recibió usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones anuales?

a.- Nunca	b.- Cuando hubo algún problema	c.- 2 -3 veces al año	d.- Mas 4 veces al año

9.- ¿Cree usted que un proceso de evaluación de desempeño daría ventajas cuando todos los involucrados participan del mismo?

a.- Si	b.- No	Porque? _____ _____

10.- ¿Considera Usted que el proceso de evaluación puede ayudar en el mejoramiento de su rendimiento laboral?

a.- Significativamente	b.- Algo	c.- Poco	d.- Nada