



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 SERVIDORES
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN VENTANAS.**

AUTOR

Córdova Loor Jimmy Leonel

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:

INGENIERO COMERCIAL

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plua Panta, MSc
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

CPA Ing. Alex Cedeño Briones, MBA, MSc
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. Alexandra Haro Chong, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc
DIRECTORA DE TESIS

Quevedo – Los Ríos - Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc Directora de Tesis certifico: Que el egresado Córdova Loor Jimmy Leonel, realizó la Investigación titulada: **MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN VENTANAS.** bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc.
DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, Córdova Loor Jimmy Leonel, 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.

Córdova Loor Jimmy Leonel

RESPONSABILIDAD

La investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente tesis pertenecen exclusivamente al autor.

Jimmy Leonel Córdova Loor

AGRADECIMIENTO

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

Al Dr. MSc Manuel Haz Álvarez, Ex Rector (+) de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por sus aportes invalorable académicamente a la Unidad de Estudios a Distancia.

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

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

A la Ing. MSc Rosa Pallaroso Granizo, 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.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios, por darme la vida, y de manera muy especial a mi madre, Mercedes Loor Briones quien me impulso a terminar esta carrera y se encargo de inculcarme buenos principios, que me ha permitido desenvolverme como hijo, esposo y padre, a mis hermanos Mariela y Rolando , a mi esposa Roxana Elizabeth y sobre todo a las dueña de mi vida mis hijas Leonelita y Jimmelita quienes me dan la fuerza para seguir adelante en esta vida, a los tutores que nos impartieron sus conocimientos durante todo este periodo universitario, a mi Directora de Tesis por su valioso apoyo y en general a todos y cada unos de las personas que contribuyeron para que alcance esta meta, a todos ustedes muchas gracias.

Jimmy Leonel Córdoba Loor

INDICE GENERAL

Carátula	i
Carátula de Aprobación	ii
Certificación	iii
Declaración	iv
Responsabilidad.....	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de figuras.....	xi
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	6
1.5.1. General.....	6
1.5.2. Específicos	6
1.6. Hipótesis.....	6
II. REVISIÓN LITERARIA	7
2.1. El Municipio	7
2.1.1 De los gobiernos seccionales	7
2.2. Manuales.....	8
2.2.1 Manual para evaluación de desempeño.....	8
2.2.1.1 Objetivos.....	8
2.2.1.2 ¿A quién evaluar?.....	9
2.2.1.3 ¿Quién debe evaluar?.....	9
2.2.1.4 ¿Cuándo evaluar?.....	9
2.2.1.5 ¿Cómo evaluar?.....	9
2.3. Diseño del proyecto	10
2.3.1 Preparación del proyecto del manual.....	11
2.3.2 Presentación del manual para su aprobación.....	12

2.3.3 A los niveles directivos.....	12
2.4. Evaluación de desempeño	13
2.4.1 Objetivos fundamentales.....	13
2.5. Calificación de desempeño.....	13
2.6. Base legal del Subsistema de Evaluación de desempeño	14
2.6.1 Del procedimiento de la Evaluación de Desempeño.....	18
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	30
3.1. Localización y duración de la investigación.....	30
3.2. Materiales y Equipos	30
3.3. Tipos de Investigación.....	30
3.3.1. De campo.....	31
3.3.2. Bibliográfica.....	31
3.4. Métodos	31
3.4.1. Inductivo	31
3.4.2. analítico	32
3.5. Fuentes de investigación.....	32
3.5.1. Fuentes primarias.....	32
3.5.2. Fuentes secundarias	32
3.6. Técnicas e instrumento de evaluación	32
3.6.1. Observación directa	32
3.6.2. Entrevista	33
3.6.3. Encuesta	33
3.7. Población y muestra.....	33
3.8. Procedimiento Metodológico	33
IV. RESULTADOS.....	35
4.1 Análisis de las encuestas aplicadas al personal del GAD de Ventanas.....	35
4.2 Análisis de la entrevista aplicada al Jefe de Recursos Humanos de la entidad.....	43
4.3 Estándares para la Evaluación de Desempeño.....	44
4.4 Sistemas de calificación de desempeño y su aplicación.	44
V. PROPUESTA	45
5.1. Título	45
5.2. Justificación	45

5.3.	Fundamentación	46
5.4.	Objetivos	47
5.5.	Ámbito	47
5.6.	Periodicidad	47
5.7.	De los resultados esperados	48
5.8.	Estándares para la evaluación de desempeño	49
5.9.	Sistema de calificación de desempeño y su aplicación	50
5.10.	Instructivo para la aplicación del Formulario para la Evaluación de Desempeño	50
	5.10.1 Datos del servidor	51
	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, iniciativas y liderazgo	56
	5.10.8 Observaciones del jefe inmediato	57
	5.10.9 Resultados de la Evaluación	58
	5.10.10 Funcionario responsable de la evaluación	59
VI.	DISCUSIÓN	60
VII.	CONCLUSIONES.....	62
VIII.	RECOMENDACIONES	63
IX.	RESUMEN	64
X.	SUMMARY	66
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	68
	ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Porcentajes de años de trabajos de los funcionarios del GAD	35
2. Área de trabajo en el que se desenvuelven los empleados.....	36
3. Porcentajes de reuniones con jefes sobre desempeño	36
4. Porcentaje de participación en procesos de evaluación	37
5. Porcentaje de participación en reuniones para metas	38
6. Porcentaje de participación en la definición de metas	38
7. Porcentaje de relación entre sus metas y la misión	39
8. Porcentaje sobre conocimientos de estándares de desempeño.....	39
9. Porcentajes de comentarios sobre desempeño laboral	40
10. Cree Ud., que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en el GAD de Ventanas es eficaz.....	41
11. Cree Ud. Que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en la Municipalidad de Ventanas es justo y objetivo	41
12. Porcentajes acerca del cambio en el proceso de evaluación de desempeño	42



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 SERVIDORES
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
VENTANAS**

AUTOR

Córdova Loor Jimmy Leonel

DIRECTORA

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MBA, MSc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2011

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación de una persona en una entidad hoy en día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto.

La evaluación influye en el Desempeño Laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la entidad.

Una forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la entidad. Es importante tener en cuenta que en un desempeño influyen factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe.

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.

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que

diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

La Evaluación de Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una entidad, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

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

Asimismo, le ayudará a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación dentro del Cabildo.

Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado las mismas que a la fecha no se cuentan.

1.1 Planteamiento del problema

Las principales críticas a la evaluación de desempeño apuntan hacia una excesiva importancia atribuida a los instrumentos de notación, hacia la indiferenciación frente a la diversidad de marcos organizacionales en los cuales se puede efectuar la evaluación, y hacia la no consideración de factores como las motivaciones individuales, las capacidades y el tipo de

relación (a través de la organización formal e informal) existente entre evaluador y evaluado (Murphy y Cleveland, 1991).

De esta forma, las opiniones sobre la validez y la importancia de un sistema coherente e integrado de evaluación de desempeño, así como sobre su peso en los resultados y en la productividad, se ha dividido tanto a nivel académico como a nivel de roles.

En esta perspectiva, la indulgencia en la evaluación y la ausencia de mediciones objetivas para evaluar los resultados por departamento o de todo el municipio son algunas de las razones ventiladas para explicar la aparente falta de utilidad práctica de los instrumentos de evaluación.

Los vacíos en la concepción de los instrumentos de evaluación y en las prácticas de funcionamiento de los sistemas de evaluación de desempeño son otras cuestiones referidas como problemáticas.

De los estudios efectuados, prevalece la idea recurrente de que los evaluadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ventanas no están seriamente comprometidos en los procesos de evaluación, no han sido formados para el uso de instrumentos de diagnóstico (gráficos de notación, entrevistas y otros) y no se hacen responsables ni por la conducción del proceso ni por los resultados obtenidos de la evaluación.

Los tiempos en que los empleadores se pensaban que el individuo que brinda sus servicios en una entidad, no es más que otro de muchos recursos de la entidad, y que su único fin es rendir en el trabajo, han sido descartados durante los últimos años.

Sobretudo porque la modernización dio lugar a la conciencia de que el trabajador es parte vital del proceso productivo del cabildo y como individuo que es, el trabajo que realiza en la municipalidad influye en todo el proceso, pero el ambiente y las condiciones en que lo desarrolla influyen en el individuo que lo realiza.

¿Complicado? para nada, el individuo es importante, así como lo es la labor que desempeña, y obtener el mejor resultado es primordial, pero para ello hay que estar en constante evaluación de ¿cómo se realiza el trabajo? en cada uno de los departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ventanas.

La gestión del desempeño de los servidores del Municipio de Ventanas se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente por los directivos del cabildo para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento del personal a su cargo.

1.2 Formulación del problema

¿La carencia de un manual de evaluación de desempeño incide en el funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas?

1.3. Delimitación del problema

La presente investigación tiene por objeto de estudio el proceso administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ventanas y se enmarca en un campo de acción referente a la evaluación de desempeño de los servidores de este cabildo que está localizado en las calles 9 de Octubre entre 10 de Agosto y Velasco Ibarra siendo su Alcalde actual el Ab. Carlos Carriel Abad 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

La presente investigación es importante debido a que para que una organización alcance una destacada posición dentro de un mercado cada vez más competitivo, que se adapte a los cambios, sea flexible, capaz de innovar y adelantarse a las necesidades del mercado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la entidad; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la entidad, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

Por último, es importante resaltar que el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas que pueden ser apropiadas para una institución pueden no serlo para otras, por lo que hay que tener cuidado de medir al recurso humano fuera y dentro de la entidad con la misma medida, es por esta razón que se considera factible ya que se cuenta con el apoyo de las Autoridades y en especial de la de su Alcalde para poder desarrollarla.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

- Elaborar un manual de evaluación de desempeño para los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas.

1.5.2. Específicos

- Realizar un análisis de los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas.
- Definir los estándares de desempeño para evaluar a los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas.
- Establecer los sistemas con los que se llevará a cabo la calificación de desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas.

1.6. Hipótesis

- Con la elaboración del manual de evaluación de desempeño se logrará determinar las debilidades y fortalezas de desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 El Municipio

Ser Familia Nº 217(2000). “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.

La importancia de cómo y a quienes vamos a elegir es trascendente y por ello debemos pensar con detenimiento, mas allá de la tradicional orientación por preferencias políticas e ideológicas y mas cerca de las propuestas de trabajo prácticos y probados en bien de las familias, de los hombres, mujeres, niños y ancianos que integran la colectividad.

2.2 De los Gobiernos Seccionales

Ley Orgánica Municipal (2005) Art. 234: Cada Cantón constituirá un Municipio. Su gobierno estará a cargo del Concejo Municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular. Los deberes y atribuciones

del Concejo Municipal y el número de sus integrantes estarán determinados en la Ley.

El Alcalde será el máximo personero del Concejo Municipal, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante 4 años. Sus atribuciones y deberes constarán en la Ley.

El Concejo Municipal, además de las competencias que le asigne la ley, podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

2.2. Manuales

Escobar (2004), puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

2.2.1. Manual para la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007). La Evaluación de Desempeño es una valoración sistemática de los objetivos y del rendimiento de los colaboradores para la realización de sus funciones y para el desarrollo de su potencial profesional. Su puesta en práctica está relacionada con otros aspectos de la política de personal de la organización.

La Evaluación de Desempeño está íntimamente ligada a los conceptos de productividad y eficacia (Gestión eficaz). Debe realizarse como una forma sistemática de control de la organización y autocontrol de los empleados.

2.2.1.1. Objetivo

Chiavenato (2007). El fin último de la Evaluación de Desempeño es promover la motivación y el sentido de la responsabilidad de los Empleados.

La Evaluación de Desempeño es un instrumento que facilita a los directivos la relación con sus colaboradores, creando un clima cordial y sincero, además de contribuir a la formación de equipos eficaces de trabajo.

2.2.1.2. ¿A Quien Evaluar?

Chiavenato (2007). Es deseable que todo el personal se sienta motivado y dirigido en su desarrollo profesional, por lo que habría que evaluar el rendimiento de todo el personal e informar sobre ello.

2.2.1.3 ¿Quien Debe Evaluar?

Chiavenato (2007). Deberán hacer Evaluación sistemática las personas, que tengan responsabilidad de Gestión sobre colaboradores tanto Mandos como Ejecutivos, Técnicos y Administrativos.

2.2.1.4 ¿Cuando Evaluar?

Chiavenato (2007).. Cada uno de los que tienen obligación de evaluar ha de completar al final del año los requisitos de la Evaluación. La documentación estará completa la primera quincena de Enero.

Sin embargo, se tendrán al menos dos entrevistas de Evaluación con cada persona evaluada. Las entrevistas corresponderán, a cada uno de los semestres del año. Se entiende que estas dos entrevistas son un mínimo, dejando a la decisión de cada responsable la iniciativa de mantener con sus colaboradores los intercambios que considere más adecuados.

2.2.1.5 ¿Como Evaluar?

Chiavenato (2007). Las fases de la Evaluación son:

Preparación

En esta fase el evaluador debe recoger información objetiva (datos de resultados, hechos concretos, comportamientos, etc.), que estén a la base de las conclusiones a que ha llegado.

▪ **Entrevista**

En la entrevista de Evaluación hay que diferenciar dos partes:

La Evaluación propiamente dicha. A esta parte corresponden los temas referidos a incentivos, promoción, salarios, etc.

El desarrollo personal y la resolución de problemas. En esta parte hay que incluir la fijación de objetivos y el abordaje de problemas profesionales.

La estrategia clásica de comenzar por lo positivo y acabar con lo negativo no predispone al cambio. Es preferible hablar de lo desagradable al principio y dejar buen sabor de boca al final. Este es el sentimiento, que se llevará al trabajo nuestro colaborador.

Cuanto mayor sea el número de aspectos negativos tratados, menos posibilidades habrá de que se produzcan cambios efectivos.

La participación activa del colaborador en el proceso de Evaluación influye definitivamente en los cambios de actitud y en el logro de los objetivos.

Para llevar adelante una entrevista eficaz de Evaluación hay que saber ESCUCHAR al colaborador, valorar lo que dice y cómo se siente.

2.3 Diseño del Proyecto

Escobar (2004). La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesaria para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Así mismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

Preparación del Proyecto del Manual: Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los participantes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado.

Validación: La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad

en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.

Estructuración: Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

Formulación de Recomendaciones: Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas sus ventajas y limitaciones.

- **Presentación del Manual para su Aprobación:** Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

- **A los niveles directivos:** Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis pueda ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

- **Reproducción del Manual:** Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión.

- **Implantación del Manual:** La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y nivelar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

- **Métodos de Implantación:** La selección de método para implantar administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como: Tipo de manual, Cobertura, Recursos asignados, Nivel técnico del personal, Clima organizacional y Entorno.

2.4 Evaluación de Desempeño

Bohander (2001) Es un sistema de aplicación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la entidad.

2.4.1. Objetivos Fundamentales

Bohander (2001). Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad. Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Definir la contribución de los empleados.

El empleado puede mejorar su desempeño sí; conoce lo que de él se espera. Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido. Recibe orientación y supervisión de su superior.

2.5. Calificación del desempeño

Guilli (2003). La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada

labor. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que otras personas pueden verificar. El número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

2.6 Del Subsistema de Evaluación del Desempeño

LOSEP(2011) Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- 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.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad.- 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.

Art. 219.- 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;
- 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.

Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Art. 221.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) **Excelente:** Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- b) **Muy Bueno:** Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) **Satisfactorio:** Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) **Regular:** Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- e) **Insuficiente:** Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación 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.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente.

El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Art. 222.- Efectos de la evaluación.- 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. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida;

b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,

c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;

2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;

3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,

4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.- El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

2.6.1 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:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
2. Difusión del programa de evaluación;
3. Entrenamiento a evaluadores;
4. Ejecución del proceso de evaluación;
5. Análisis de resultados de la evaluación; y,
6. 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. Estos campos son predeterminados en el Formulario Ministerio De Relaciones Laborales-EVAL-01.
- **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 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
- cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- 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”. Este campo está predeterminado en el formulario.

2. 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
- Regular
- 1 Insuficiente

3. 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
- 4 Desarrollada
- 3 Medianamente desarrollada
- 2 Poco desarrollada
- 1 No desarrollada

4. 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
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

5. 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
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 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.

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 Laborales eval-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 ver Anexo 4.

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:

- El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y duración de la Investigación

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas cuya dirección es en las calles 9 de Octubre entre 10 de Agosto y Velasco Ibarra. La ciudad de Ventanas que está geográficamente ubicado a 1°4´ Latitud Sur y a 79°36´ Longitud Oeste, a 48 Km. al norte de Babahoyo capital provincial de Los Ríos a 20 msnm, su actual alcalde es el Ab. Carlos Carriel Abad 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	4
Útiles de Oficina	4

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.

- De Campo**

Esta investigación permitió que el investigador extraiga 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.

- **Bibliográfica**

Sirvió como punto de partida para la realización de todo el proceso investigativo ya que 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

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 del Cantón Ventanas, 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 diferenció y analizó los elementos que conforma cada uno de los departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas para plantear una estructura administrativa y formular conclusiones sobre la eficacia de la gestión entidadrial 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 las realizó a través de los métodos de observación, encuesta y entrevista a los servidores y Jefe de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas.

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.

1. Se aplicó la revisión bibliográfica y documental (revistas, archivos e Internet) que está relacionada con el presente trabajo investigativo y se visitaron instituciones públicas y privadas

3.6. Técnicas e instrumentos de Evaluación

3.6.1 Observación Directa

Permitió conocer información real y directa sobre las tareas realizadas por el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas, 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 del Cantón Ventanas 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 134 repartidos en 80 obreros y 54 administrativos.

3.8 Procedimiento Metodológico

Una vez que se conocieron los elementos a considerar en un manual de evaluación de desempeño, se procedió a emplear el proceso que facilitó recopilar la información:

- Previo al inicio de la investigación se realizó un diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ventanas con la finalidad de identificar los requerimientos administrativos del cabildo.
- Posterior al diagnóstico se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas cuya correcta contestación generó información que interesa 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 del Municipio.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis de las encuestas aplicadas al personal del GAD de Ventanas.

Pregunta 1.- ¿Desde cuándo usted es un funcionario del GAD de Ventanas?

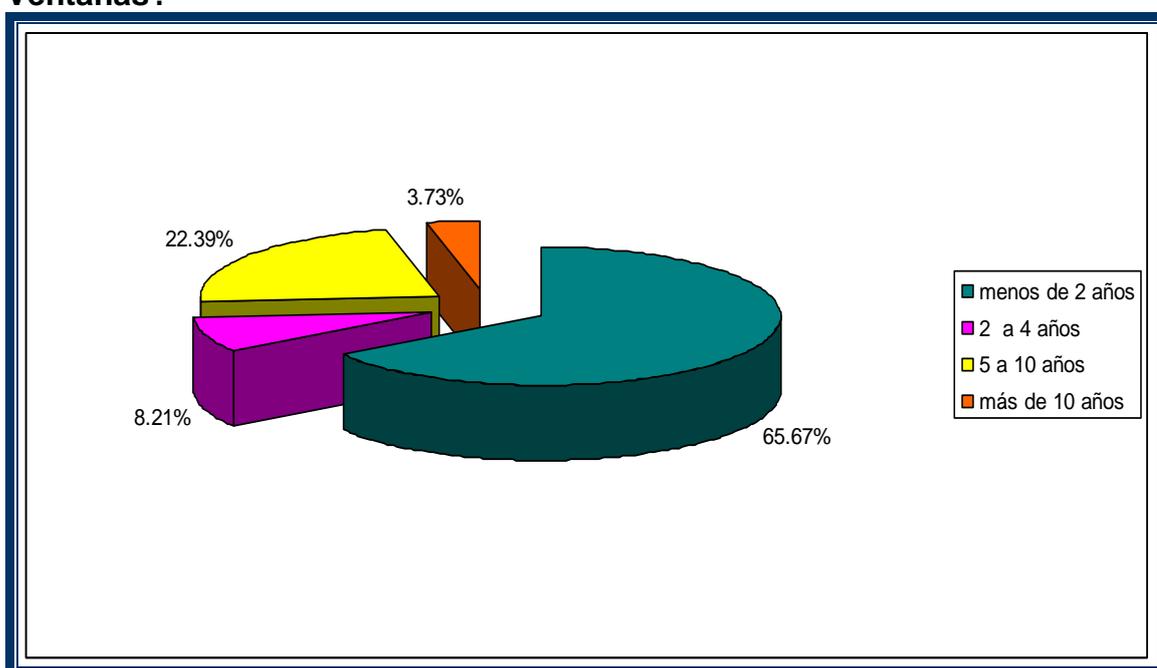


Figura 1 Porcentajes de años de trabajo de los funcionarios del GAD Ventanas

La figura 1 muestra los resultados del tiempo de trabajo de los empleados del GAD de Ventanas de los cuales el 65.67% tienen menos de 2 años dentro de la entidad, el 8.21% tiene laborando entre de 2 a 4 años, el 22.39% tiene laborando entre 5 a 10 años, mientras que el 3.73% tiene laborando más de 10 años, lo que demuestra que la mayoría de los empleados tienen poco tiempo brindando sus servicios al cabildo.

Pregunta 2.- ¿A qué categoría usted pertenece?

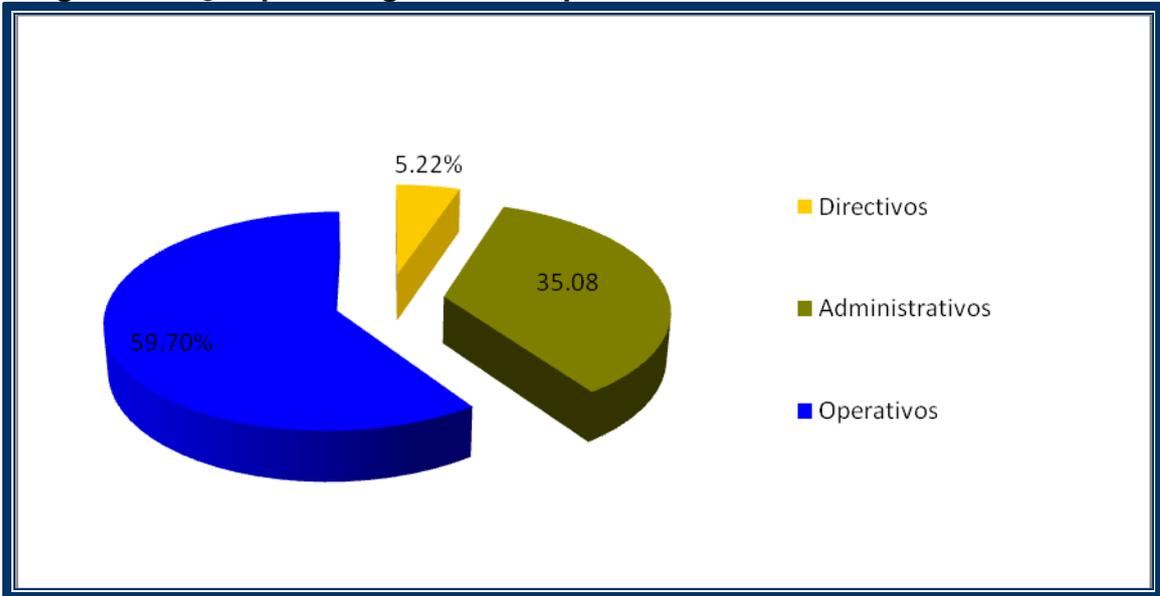


Figura 2 Área de trabajo en la que se desenvuelven los empleados

La figura 2 muestra las áreas de trabajo en la cual se desenvuelven los empleados. Siendo así que el 59.70% de los encuestados pertenecen al área operativa de la entidad, el 35.07% al área administrativa, mientras que el 5.22% a los Directivos de la municipalidad, lo que demuestra que la mayoría de los empleados se desenvuelven en el área operativa.

Pregunta 3.- ¿Cuan a menudo se reúne usted con su jefe para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

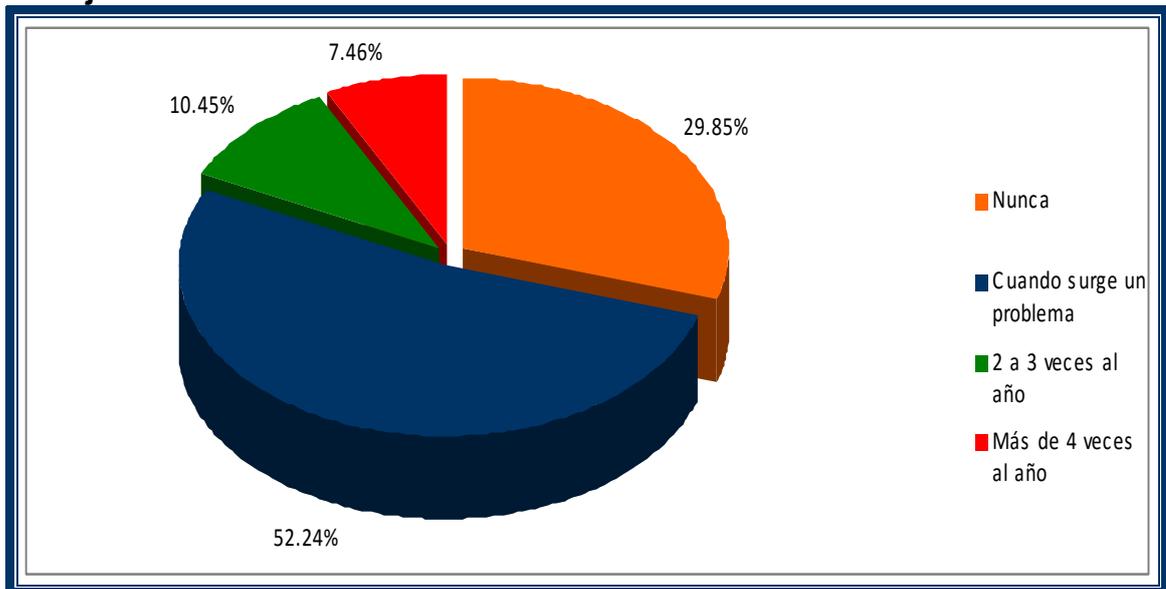


Figura 3 Porcentajes de reuniones con jefes sobre desempeño en sus labores

En la figura 3, se puede observar la periodicidad con que los empleados de la municipalidad se reúnen con sus jefes para tratar sobre su evaluación de desempeño, con lo que se demuestra que el 52.24% se reúnen cuando surge un problema dentro de la actividad laboral, el 29.85% manifestó que nunca se ha reunido con su jefe, el 7.46% indicaron que se han reunido más de 4 veces al años, mientras el 10.45% manifestaron que se han reunido entre 2 a 3 veces al año, lo que da a conocer que la mayoría se reúne exclusivamente cuando surge algún problema dentro de la actividad laboral.

Pregunta 4.-¿Ha participado usted en el proceso de evaluación de desempeño desde su inicio en el año?

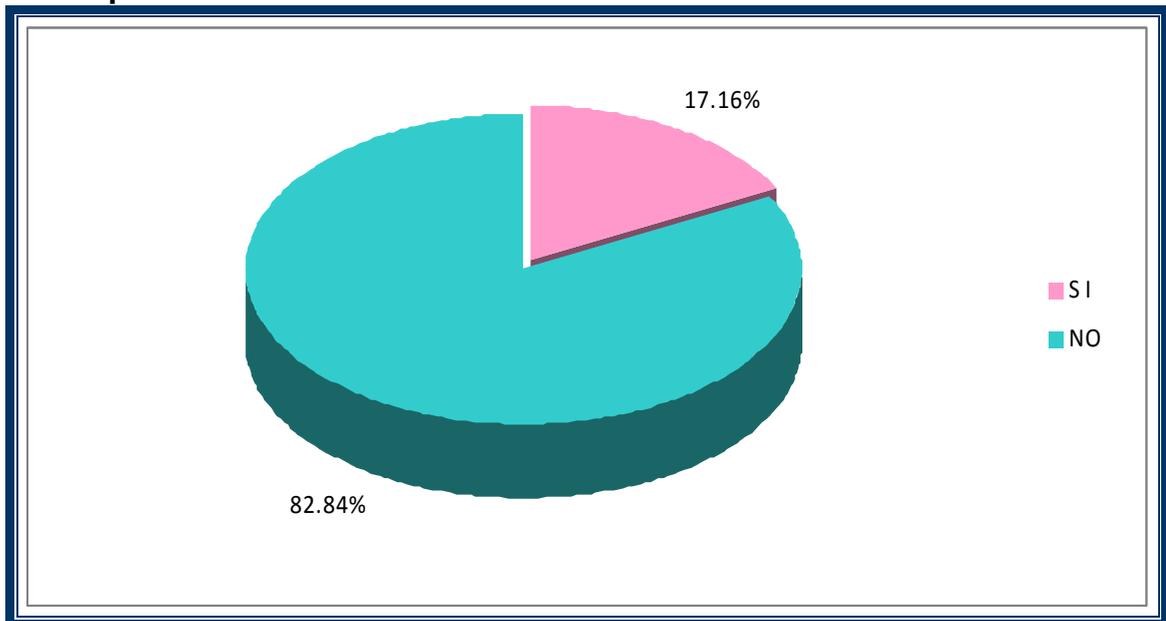


Figura 4 Porcentaje de participación en procesos de evaluación de desempeño

En la figura 4, el 82.84% manifestó que no han participado por cuanto no se aplica un programa como este en la institución, mientras que el 17.16% 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 del municipio, lo que muestra que la mayoría no ha participado ni conoce lo referente a procesos de evaluación de desempeño.

Pregunta 5.-¿Ha participado usted en reuniones para establecer metas?

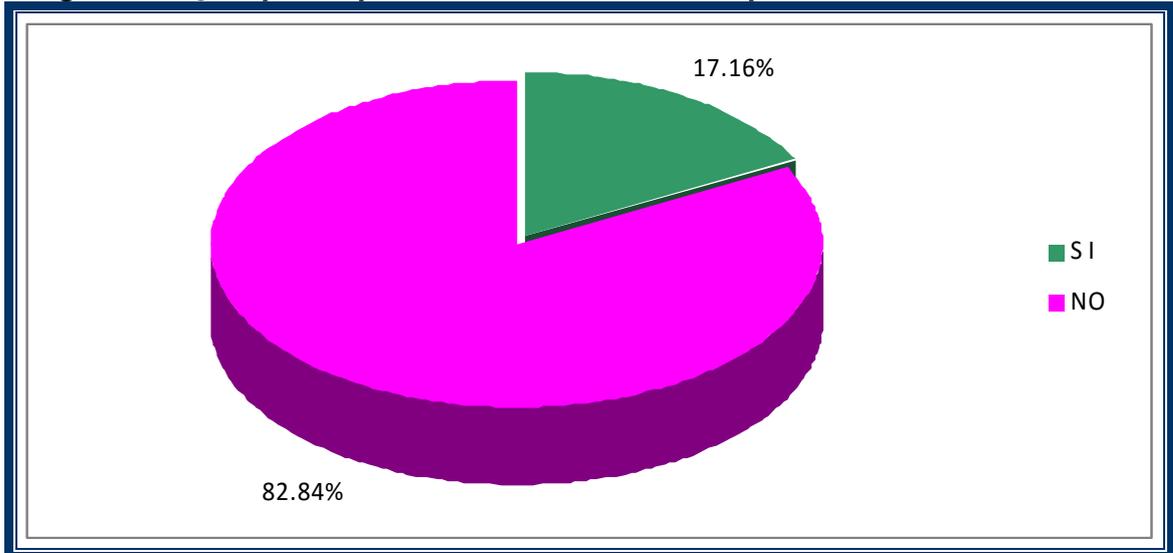


Figura 5 Porcentaje de participación en reuniones para establecer metas

En la figura 5 se puede observar que el 82.84% manifestó que no han participado en ninguna reunión para el establecimiento de metas, mientras que el 17.16% indicaron que si han participado de alguna manera en reuniones de establecimiento de metas.

Pregunta 6.-¿Participa usted en la definición de sus propias metas?

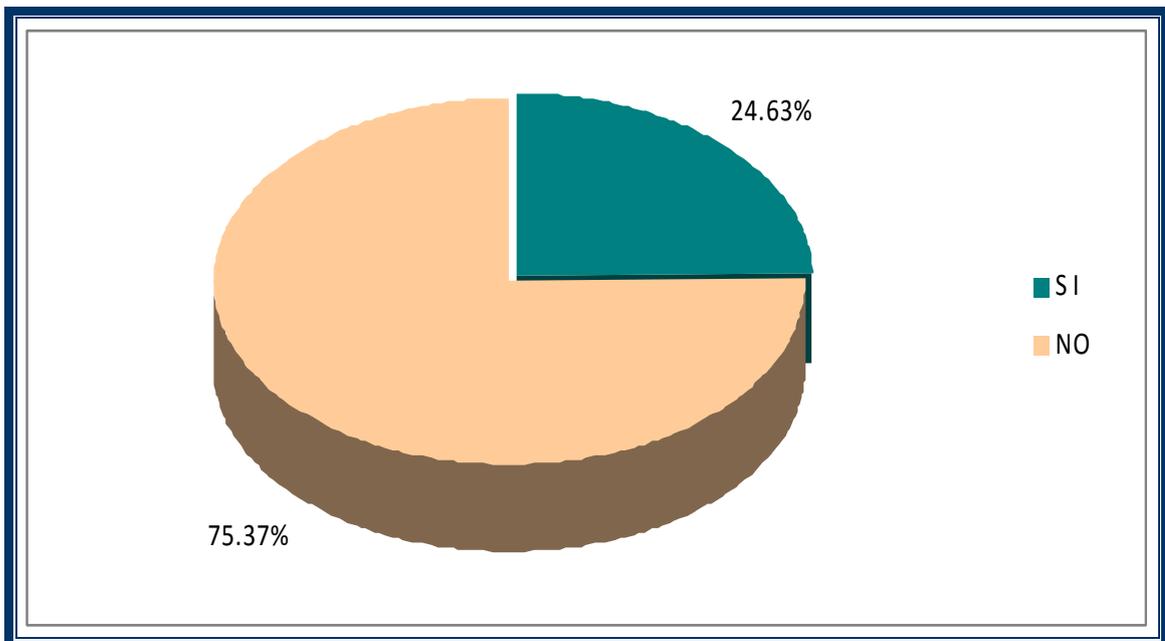


Figura 6 Porcentaje de participación en reuniones para definir sus metas

En la figura 6 se puede observar que el 75.37% manifestó que no han participado en ninguna reunión para la definición de sus propias metas, mientras que el 24.63% indicaron que si han participado de alguna manera estableciendo sus metas.

Pregunta 7.- ¿Existe relación entre sus metas y la misión de su departamento o área de trabajo?

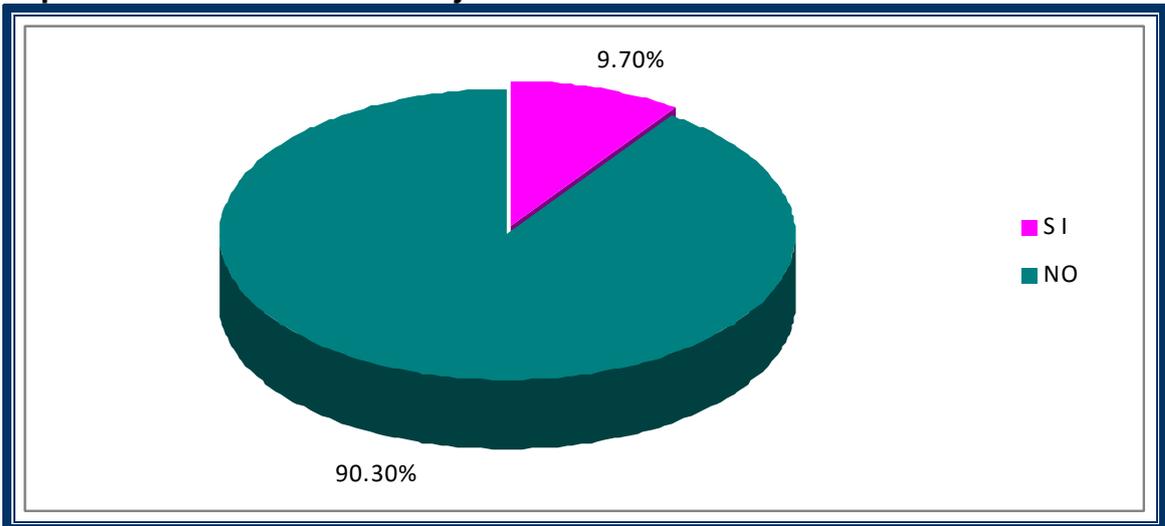


Figura 7 Porcentaje de relación entre sus metas y la misión del departamento?

La figura 7 muestra que el 90.30% de los encuestados manifiesta que no existe una relación entre sus metas y la misión que tiene su departamento o area de trabajo debido al desconocimiento de la misma, mientras que un 9.70% manifestó que si existe una relación.

Pregunta 8.- ¿Sabe usted cuales son los estándares para un buen desempeño en su posición?

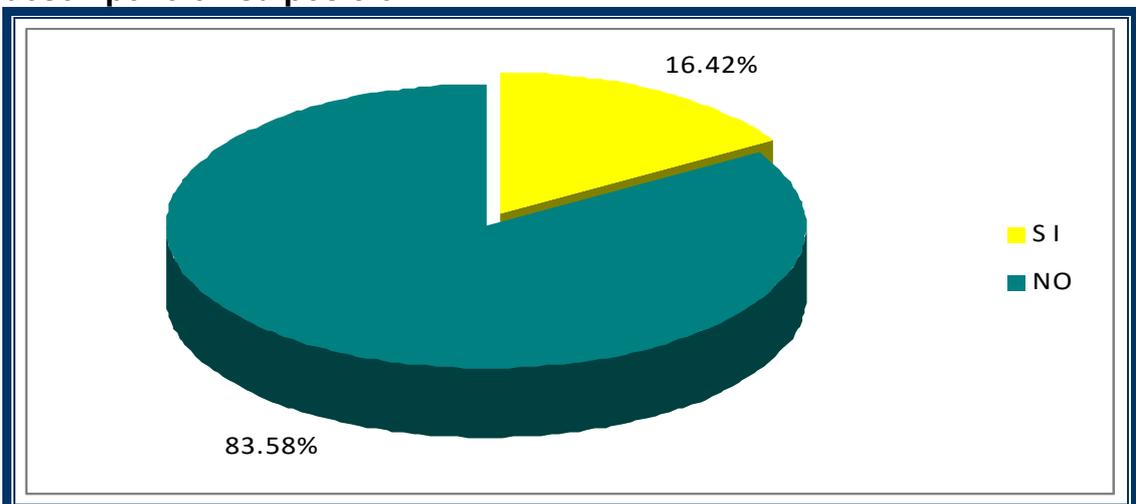


Figura 8 Porcentajes sobre conocimientos de estándares de desempeño

En la figura 8, se puede observar que el 83.58% de los encuestados manifestaron que no conocen sobre estándares de desempeño por cuando no se encuentran estructurados en la entidad, consecuentemente el 16.42% manifestaron que si tenían conocimiento, lo que evidencia el desconocimiento de esta herramienta de evaluación.

Pregunta 9.- ¿Recibe usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones anuales?

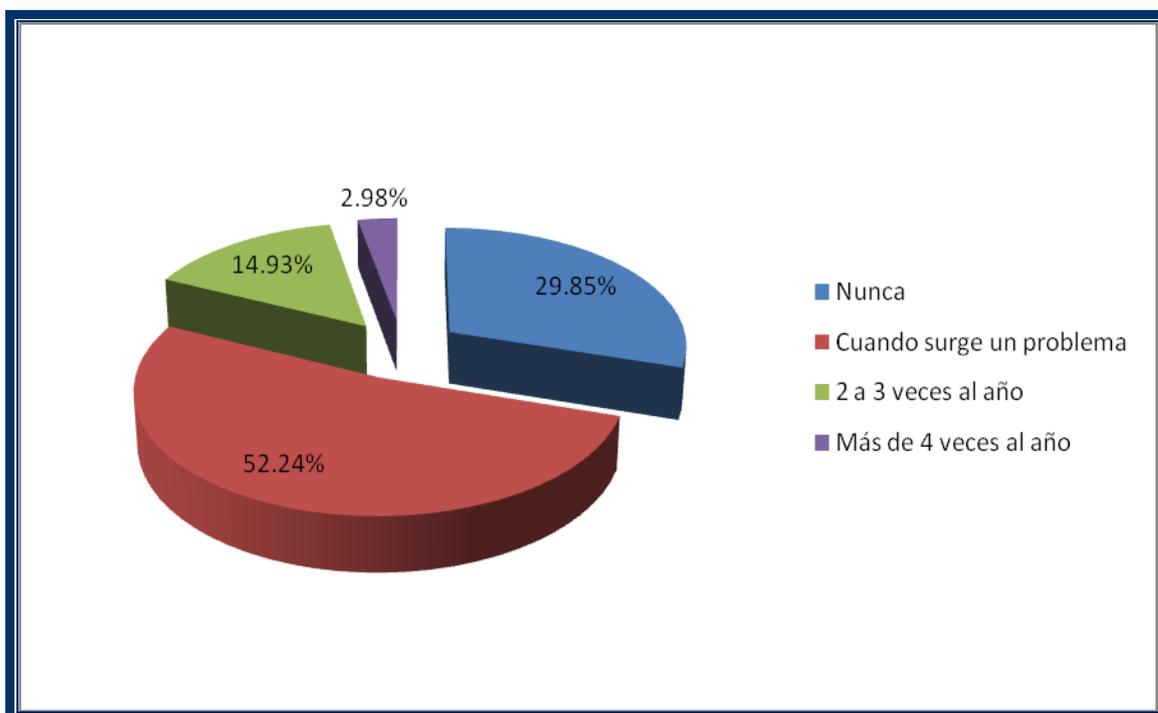


Figura 9 Porcentajes de comentarios sobre su desempeño laboral

En la figura 9 se puede apreciar que el 52.24% de los empleados manifestaron que reciben comentarios sobre su desempeño solo cuando surge un problema laboral, el 29.85% indicaron que nunca han recibido comentarios, mientras un 12.93% han recibido comentarios de 2 a 3 veces al año y el 2.99% manifestaron que han recibido comentarios más de 4 veces al año sobre su desempeño, lo que indica la mayoría que solo cuando surgen problemas reciben comentarios sobre su desempeño.

Pregunta 10.- ¿Cree usted que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en el GAD de Ventanas es eficaz?

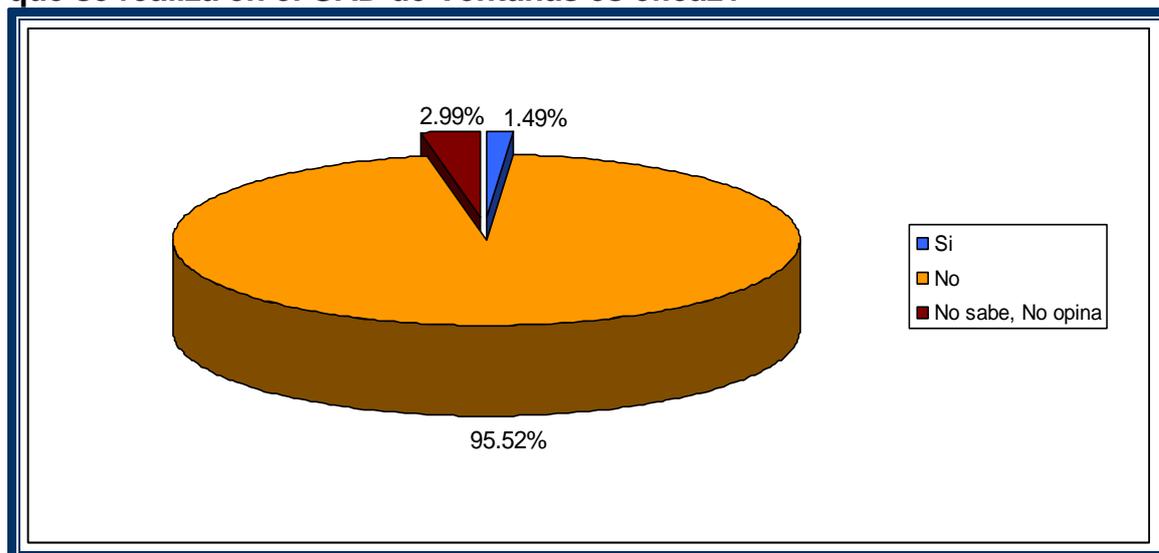


Figura 10 Cree Ud. que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en el GAD de Ventanas es eficaz?

En la figura 10, con respecto a que si el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en la Municipalidad de Ventanas es eficaz se daría ventajas al participar en un proceso de evaluación de desempeño el 95.52% de la entidad, manifestaron que no creen que sea eficaz el proceso de evaluación de desempeño, ya que lo desconocen, el 2.99% manifestó que no quería opinar y solo el 1.49% cree que si es eficaz.

Pregunta 11.- ¿Cree usted que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en la Municipalidad de Ventanas es justo y objetivo?

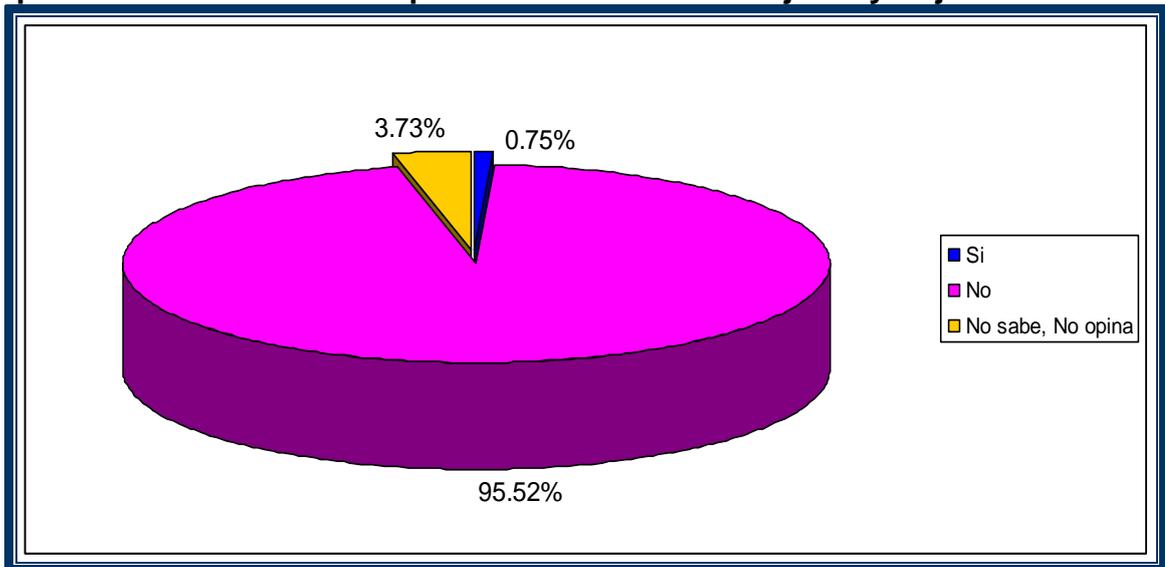


Figura 11 Cree Ud. que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en la Municipalidad de Ventanas es justo y objetivo

En la figura 11, se puede apreciar que el 95.52% de los empleados de la institución afirmaron que un proceso de evaluación de desempeño no es justo y objetivo porque no se determinan los aspectos en que tienen que mejorar en su trabajo, el 3.73 no quiso opinar y solo el 0.75% indicó que si era justo.

Pregunta 12.- ¿Considera usted que un cambio en el proceso de evaluación de la Municipalidad de Ventanas ayudaría a un mejoramiento de su rendimiento laboral?

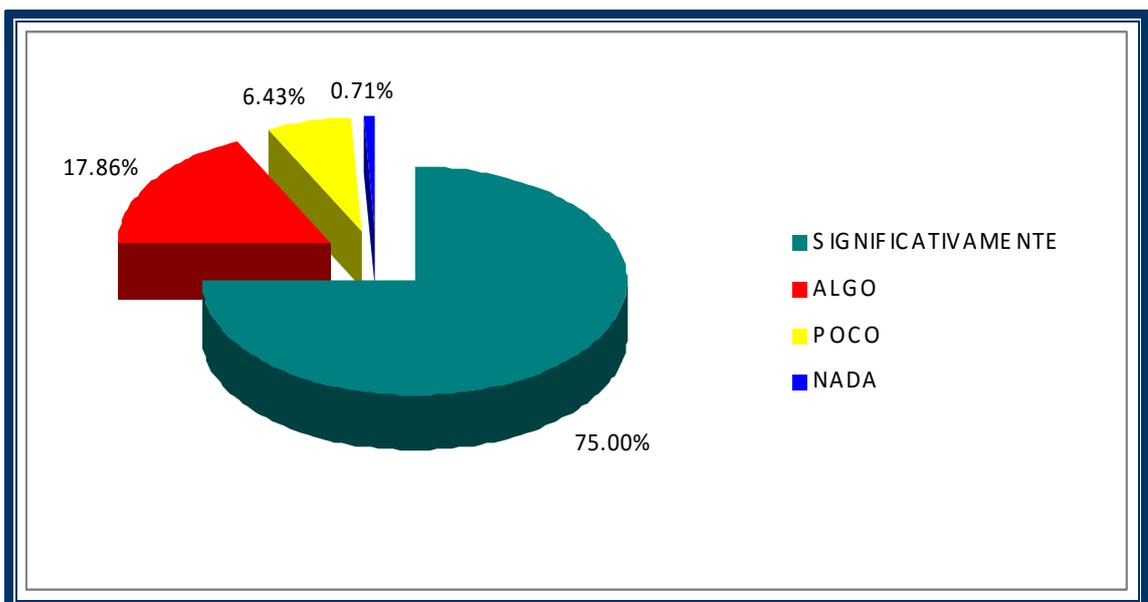


Figura 12 Porcentajes acerca del cambio en el proceso de evaluación de desempeño

En la figura 12, con respecto a que si un proceso de evaluación ayudaría a mejorar su rendimiento laboral, el 75% de los empleados de la entidad, manifestaron que se mejoraría significativamente por que se corregirían las falencias en el trabajo, mientras que un 17.86% indico que se mejoraría algo, el 6.43% cree que se mejoraría poco y un 0.71% no cree que ayude a mejorar en nada, por lo que la mayoría de los empleados consideran que si mejorarían su rendimiento laboral. Con este resultado se da por aprobada la hipótesis en la elaboración del manual de evaluación de desempeño se lograra determinar las debilidades y fortalezas de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas.

4.2 Análisis de la entrevista aplicada al jefe de Recursos Humanos de la entidad.

Pregunta 1.- ¿Identifican en su 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 en algunas ocasiones de manera sistemática las capacidades que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo y así poder realizar el proceso de reclutamiento.

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

En algunas ocasiones se constatan los conocimientos y competencias del personal necesarios para el desarrollo de la gestión de la entidad y otras veces vienen por disposición de la máxima autoridad.

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

Según lo manifestado por el funcionario 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?

Manifestó que no existen canales definidos pero 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 pero que si se escoge al mejor empleado.

4.3 Estándares para la evaluación de desempeño.

Los estándares de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño representan los diferentes niveles que podrán alcanzar los servidores de la institución los cuales se encuentran en el 5.8 de la propuesta.

4.4 Sistemas de calificación de desempeño y su aplicación.

Los sistemas de calificaciones que se llevaran a cabo se encuentran en el 5.9 de la propuesta.

V PROPUESTA

5.1. Título

Diseño de un manual de evaluación de desempeño para los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ventanas

5.2 Justificación

La globalización sitúa a las instituciones en un contexto de gran competitividad, en el cual se exige emprender acciones para cumplir con estándares nacionales e internacionales de calidad en forma permanente que les permita asegurar su sostenimiento, en este camino, se deben establecer estrategias que conlleven a la convergencia de los procesos hacia la consecución de metas institucionales que propendan la excelencia y calidad de los servicios que se ofrecen.

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 Ventanas, 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.

5.3. Fundamentación

La Exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados y los grupos de interés que rodean la acción administrativa son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en la entidad.

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

La Evaluación del Desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de la LOSEP.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplan esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción. (REF LOSEP, Tit V, Cap.VI, Art.79)

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 resultados esperados, así como una política de rendimiento de cuentas que motive el desarrollo en la carrera del servicio

público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP, Tit IV, Cap.VII, Art.216)

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 programada 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)

5.8 Estándares para la Evaluación de Desempeño

Los estándares de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño representan los diferentes niveles que podrán alcanzar los servidores de la institución. Estos estándares son cualitativos y cuantitativos, y contienen los siguientes parámetros:

- **Excelente:** Supera las expectativas en el cumplimiento de los objetivos, establecidos en el componente Determinación de Objetivos, la calificación es entre 90 a 100%.
- **Muy Bueno:** Alcanza los objetivos esperados, calificación que fluctúa entre 80 a 89.99%.
- **Satisfactorio:** Permite mantener un nivel aceptable de Gestión Organizacional, calificación que fluctúa entre 70 y 79.99%.
- **Regular:** Alcanza resultados menores a los aceptables e inducen a reforzar su atención a efectos de evitar el deterioro de la institución su calificación fluctúa entre el 60 al 69.99% de los objetivos esperados.

- **Insuficiente:** Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto, su calificación es inferior al 60%.

Estos estándares 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 Sistema de Calificación de Desempeño y su 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.(REF: NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, R.O. No. 303 DE 27-03-2008).

5.10 Instructivo para la aplicación del Formulario a utilizar para la Evaluación del Desempeño de los Servidores del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Ventanas

El formulario 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: 8%	Nivel de Conocimiento
	0		
			Sobresaliente
			Muy Bueno
			Bueno
			Regular
			Insuficiente

Página 1

Total Conocimi

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:	Factor:
		0	8%
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: 16%
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.

VI. DISCUSIÓN

Una vez concluida con la investigación se puede coincidir que en la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las entidades o instituciones de contar con un personal calificado y productivo tal como lo manifiesta **Mondy (2005)**.

También se coincide con **Dessler (2001)** cuando manifiesta que la obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las entidades 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 redundan en beneficios para la entidad **Alles (2004)**.

También es importante lo que indica **Sescovich (2009)** 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 servidores 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.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal

dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

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 **Puchol (2007)** puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas, por lo que la hipótesis de que con la elaboración de un manual de evaluación de desempeño se logra determinar las debilidades y fortalezas de desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ventanas es aceptada.

VII. CONCLUSIONES

Luego de finalizada la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El 82.84% de los empleados de la municipalidad manifestaron que no han participado en ningún proceso de evaluación de desempeño lo que se constituye en algo preocupante que afecta el desempeño de los servidores tratándose de una herramienta tan importante.
- El 52.24% de los encuestados manifestó que solo se los reúne cuando surge algún tipo de problemas lo que denota una despreocupación de parte de los directivos de la entidad dentro de los factores actuales de desempeño quienes han descuidado las reuniones con el personal que allí labora.
- Hay un descuido de parte de los administradores de la entidad en cuanto al establecimiento de metas ya que el 82.84% de los empleados nunca han participado en alguna reunión para poder establecerlas lo que denota la no aplicación de ningún estándar de desempeño.

- Casi la totalidad de los encuestados coincide en que la realización de una evaluación de desempeño periódica les permitirá mejorar en su rendimiento laboral, lo que se vera reflejado en un cambio de aptitud laboral y se podrá efectuar una correcta aplicación de estándares de evaluación.
- Es preocupante la situación en cuanto al desempeño del personal en lo referente a su desempeño laboral ya que los mismos son casi nulos o no se realizan al no contar con un sistema que permita llevar a cabo una óptima calificación de desempeño de los servidores municipales.

VIII. RECOMENDACIONES

- Contar y aplicar el sistema de evaluación de desempeño que ayude a retroalimentar a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ventanas, independientemente de su estructura organizacional o cantidad de colaboradores que posee.
- Mantener reuniones de trabajo con los empleados para obtener una fluida comunicación que permita el intercambio de información requerida que es tomada como una herramienta necesaria, fundamental y eficaz llegado el momento de llevar a cabo los objetivos de la entidad.
- Realizar la evaluación del personal de manera periódica con estándares de desempeño establecidos en este manual, lo que permitirá descubrir las falencias que puedan presentarse dentro de sus

actividades o desarrollo de habilidades logrando así valorar el trabajo que vienen realizando y estimularlo para lograr los objetivos de la entidad.

- Implantar el sistema de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la entidad lo que ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo de los servidores.
- Realizar periódicamente programas de capacitación a todos los niveles ya que constituyen una de las mejores inversiones en el Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

IX RESUMEN

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.

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la

evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Dentro de las estrategias gerenciales que buscan potencializar el talento humano, al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ventanas, 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.

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

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 resultados esperados, así como una política de rendimiento de cuentas que motive el desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

X SUMMARY

The performance evaluation is the process by which it is estimated the overall performance of the employee. Most of the employees sought to obtain feedback on the manner in which meets their activities and persons who are responsible for the direction of other employees must evaluate individual performance to decide the actions to be taken.

Although personnel department can develop different approaches to senior executives, professionals, managers, supervisors, employees and workers, needed uniformity within each category to get usable results. Although personnel department that designs the system of evaluation, rarely carried out the same evaluation, which in most cases is the supervisor of the employee task

Within the managerial strategies that seek to enhance the human talent, the autonomous decentralized Municipal Government of Windows inside, establishing a system of performance management as an essential direction in the administrative process technique.

The importance of this procedure in the improvement of the human talent, is constructed this document to guide the implementation of the evaluation of job performance, avoiding it is restricted to a simple superficial and one-sided view of the head with respect to the functional behavior of the appraisee.

Thus, it seeks to ensure that the performance evaluation provide information on weaknesses, capabilities, skills, motivation, needs, values and attitudes of staff skills and individual and institutional decision-making with a view to implement actions necessary to enable, ensure quality and competent servers to count.

Article 76 of the LOSEP, establishes that "assessment is based on quantitative and qualitative indicators of management, aimed at boosting the achievement of the goals and institutional purposes, development of public servants and the continuous improvement of the quality of the public service provided by the

entities, institutions, agencies or legal persons identified in section 3 of this Act".
Tit V, chap.6, Art.76 (LOSEP)

It consists of continuous evaluation of the management of the human talent, based on institutional programming and results achieved in accordance with the parameters that the Ministry of labour relations issued to the effect, whose goals must be previously known by the server.

The scheduled performance evaluation and outcome, 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 achievement of expected results, as well as a policy of accountability that motivates the development in the career of public service focused on improving the quality of service and to improve the quality of life of citizens.

XI BIBLIOGRAFIA

- ALLES Martha Alicia 2004, Dirección Estratégica de RR. HH. -, Volumen 1 Ediciones Granica S.A 445 Pp.
- BOHANDER G; Snell S; Sherman A; (2001), Administración de Recursos Humanos, décima 2da edición, Editorial Thomson Learning, Colombia, 311 - 354 p.
- CHIAVENATO I. (2007). Administración de Recursos Humanos, Octava edición, McGraw – Hill, México, 500 Pp.
- DESSLER Gary 2001 Administración de personal, octava edición, Pearson. México, 700 Pp.
- ESCOBAR, Antonio. (2004). Manual de Funciones para la Gerencia Regional Amazónica del Ministerio de Turismo. Pp. 32 – 46.
- GUILLI, Joseph. (2003). Diseño y Efectividad Organizacional. Machi, Bs. As. Pp.78 – 83.

- GOMEZ, Francisco. (2003). Sistema y Procedimiento Administrativo Editorial Frigor Caracas. Pp. 22 – 30.
- MONDY Wayne, (2005) Administración de Recursos Humanos, novena edición, Pearson. México, 527 Pp.
- PUCHOL Luís 2007, Dirección y gestión de recursos humanos, séptima edición, Ediciones Díaz de Santos, 426 Pp.
- Secretaria Nacional Técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del Sector Público. (2011). Normas de Evaluación de Desempeño.
- SESCOVICH Rojas Sonia 2009 La Gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo Editor libros en Red Pág. 164.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE VENTANAS.

1.-¿ Desde cuando es usted funcionarios del GAD de Ventanas?

Menos de 2 años

2-4 años

5-10 años

mas de 10 años

2.-¿ A que categoría usted pertenece?

Servicios Generales

Profesional

3.-¿ Cuan a menudo se reunió usted con su jefe para tratar temas de su desempeño, así como temas relacionados con su trabajo?

Nunca

Cuando surgió un problema

2-3 veces al año

Mas de 4 veces al año

4.-¿ Ha participado usted en algún proceso de evaluación de desempeño en el GAD de Ventanas?

Si

No

5.-¿ Ha participado usted en reuniones para establecer metas?

Si

No

6.-¿ Participa usted en definición de sus propias metas?

Si

No

7.-¿ Existe relación entre sus metas y la misión que tiene su departamento o área de trabajo?

Si

No

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

Si

No

9.-¿ Recibe usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año?

Nunca

Cuando hubo un problema

2-3 veces al año

Mas de 4 veces al año

10.-¿ Cree usted que el proceso de evaluación de desempeño en el GAD de Ventanas es eficaz?

Si

No

No sabe

No opina

11.-¿ Cree usted que el proceso de evaluación que realiza en el GAD de Ventanas es justo y objetivo?

Si

No

No sabe

No opina

12.-¿ Considera usted que un cambio en el proceso de evaluación en el GAD de Ventanas ayudara a un mejoramiento de su rendimiento laboral?

Significativamente

Algo

Poco

Nada

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD.

Pregunta 1.- ¿Identifican en su institución aquellas capacidades del personal (comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en cada departamento?

Pregunta 2.- ¿Se verifican los conocimientos y competencias del personal administrativo, con los que son necesarios para el desarrollo de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Ventanas?

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

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

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?

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?

