



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN Y, GESTIÓN PÚBLICA Y**  
**MUNICIPAL**

**TESIS DE GRADO**

**Modelo de evaluación del desempeño de los obreros del  
Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache, para  
mejorar la calidad de los servicios municipales, año 2014**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL**

**AUTORA**

Ramírez Andaluz María Del Pilar

**DIRECTOR**

Ing. Máximo Arístides Tovar Pérez, Esp.

**Quevedo - Los Ríos - Ecuador**

**2014**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo María del Pilar Ramírez Andaluz, 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 este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

La autora certifica libremente que los criterios y opiniones que constan en la Tesis son de su exclusiva responsabilidad.

---

**María del Pilar Ramírez Andaluz**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

El suscrito, Ing. Máximo Arístides Tovar Pérez, Esp. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la señora egresada María del Pilar Ramírez Andaluz realizó la Tesis de Grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración y Gestión Pública y Municipal. Tesis de Grado titulada: "MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS OBREROS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MOCACHE, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES, AÑO 2014"; bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Quevedo, 17 de Septiembre de 2014

---

Ing. Máximo Arístides Tovar Pérez, Esp.  
**DIRECTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN Y, GESTIÓN PÚBLICA Y  
MUNICIPAL**

**TESIS DE GRADO**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS  
OBREROS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DEL CANTÓN MOCACHE, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
LOS SERVICIOS MUNICIPALES, AÑO 2014**

PRESENTADA A LA COMISIÓN ACADÉMICA COMO REQUISITO PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN Y, GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL**

APROBADO:

---

Ing. Alexandra E. Haro Chong, Msc.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

Econ. Luciana V. Coello León  
**MIEMBRO TRIBUNAL DE TESIS**

---

Ing. Antonio G. Álava Murillo, Msc.  
**MIEMBRO TRIBUNAL DE TESIS**

**Quevedo - Los Ríos - Ecuador**

**2014**

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi agradecimiento a las siguientes personas e Instituciones que hicieron posible el desarrollo de esta Tesis.

Al Ing. Roque Vivas Moreira Msc, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su brillante conducción y guía de este templo del saber.

A la Ing. Guadalupe Murillo Campuzano Msc, Vicerrectora Académica de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su permanente preocupación por los estudiantes

Al Ing. Carlos Martínez Medina Msc, Vicerrector Académico de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su destacada actuación en las funciones

A la Ing. Dominga Rodríguez Angulo Msc, Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por sus sabias enseñanzas y su constante apoyo a través de la Dirección.

Al Ing. Máximo Tovar Pérez Esp., por su invaluable apoyo en las revisiones y correcciones del presente documento.

A la Dra. Zulema Cotto Ortega, Jefa de Talento Humano, por permitirme relacionarme laboralmente con los el grupo de obreros del GAD Municipal del cantón Mocache. A los Jefes inmediatos de los obreros Sra. Clara Vera Barco, de OO.PP Agua Potable; Sr. Francisco Montoya Gutiérrez, de OO.PP Equipo Caminero, y Sr. Felipe Franco Pinto, de Sanidad local, desechos sólidos y jardines, camal municipal; a todos y cada uno de ellos por brindarme la información requerida y ayudarme a cumplir con mi trabajo de investigación y colaboración con el grupo de obreros a su cargo.

A mis maestros de secundaria Lcdos: Eduardo Benítez Almeida, Ismael Morla Chang, y Carlos Gutiérrez Sánchez; quienes en todo momento me insinuaban a no desmayar con la meta propuesta.

**María del Pilar**

## **DEDICATORIA**

Como Estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo dedico esta tesis de grado a quienes me motivaron para lograr terminar un escaño muy importante en mi vida, con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo a fin de cumplir mis sueños, por ocasionar un efecto positivo y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba; a ustedes, por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A mi esposo Saúl Fuentes por su paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío; con tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis hijos Anthony y Nohelya Fuentes Ramírez quienes siempre comprendieron mi ausencia de los momentos que debía estar con ellos; gracias siempre estuvieron listos para prestarme todo tipo de ayuda, con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes, mi familia.

**María del Pilar Ramírez Andaluz**

# ÍNDICE

<b>Contenidos</b>	<b>Pág.</b>
Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derechos	ii
Certificación de la directora de tesis	iii
Tribunal de tesis	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros	xii
Índice de figuras	xiv
Índice de anexos	xv
Resumen ejecutivo	xvi
Abstract	xviii
<b>CAPÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
<b>I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción	2
1.1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.2 Formulación del problema	3
1.1.3 Sistematización del problema	4
1.1.4 Delimitación del problema	4
1.1.5 Justificación y Factibilidad	4
1.2 Objetivos	5
1.2.1 General	5
1.2.2 Específicos	5
1.3 Hipótesis	5
1.3.1 Hipótesis específicas	6
1.3.2 Variables	6
1.3.2.1 Variable independiente	6
1.3.2.2 Variable dependiente	6
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>

2.1	Fundamentación Teórica	8
2.1.1	Evaluación del desempeño	8
2.1.1.1	La evaluación y revisión del desempeño	8
2.1.1.2	Métodos de la evaluación del desempeño	11
2.1.1.2.1	Método de la dirección por objetivos (MDO)	11
2.1.1.2.2	Feedback 360 <sup>0</sup>	11
2.1.1.2.3	Estándares de trabajo	11
2.1.1.2.4	Estimación por ensayo	12
2.1.1.2.5	Incidentes críticos	12
2.1.1.2.6	Escala gráfica de rating	12
2.1.1.2.7	Listas de comprobación (check-list)	13
2.1.1.2.8	Escalas de base conductual o escalas anuladas en el comportamiento	14
2.1.1.2.9	Elección forzada	16
2.1.1.2.10	Métodos de ranking	16
2.1.1.2.10.1	Método de ranking alternativo	16
2.1.1.2.10.2	Ranking de comparación con barras	16
2.1.1.2.10.3	Método de distribución forzado	17
2.1.2	Evaluación del desempeño laboral	17
2.1.2.1	¿Qué se evalúa?	18
2.1.2.2	Factores que generalmente se evalúan	18
2.1.2.3	Objetivo de la evaluación del desempeño	19
2.1.2.4	Diagnóstico de la evaluación del desempeño	20
2.1.3	Obrero	20
2.1.4	Modelo de evaluación del desempeño por competencias (MEDEC)	21
2.1.4.1	Propósitos del modelo de evaluación por competencias	21
2.1.4.2	Estructura del modelo	22
2.1.4.2.1	Clasificación ocupacional	22
2.1.4.2.2	Competencias seleccionadas	23
2.1.4.2.3	Registros de evidencias. ¿Qué es una evidencia?	23
2.1.4.2.4	Calificación de comportamientos observables	23
2.1.4.2.5	Revisión formal	24

2.1.4.2.6	Asignación de puntajes	24
2.1.4.2.7	Entrevista/Retroalimentación	24
2.1.4.2.8	Implementación	25
2.1.4.3	¿Cómo se beneficia el empleador con el MEDEC?	25
2.1.5	Servicios públicos	25
2.1.5.1	Servicios públicos municipales	26
2.1.6	Evaluación al servicio público en el ecuador	26
2.1.6.1	Servicio público	27
2.1.6.2	Procesos de evaluación al servicio público	28
2.1.7	Gestión de bienestar laboral	30
2.1.8	Gestión de talento humano	30
2.1.9	Programa	30
2.1.10	Cantón Mocache	31
2.1.11	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache	32
2.2	Fundamentación Legal	33
2.2.1	Constitución Política del Ecuador	33
2.2.2	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización	34
2.2.3	Ley Orgánica del Servicio Público	35
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>36</b>
3.1	Localización, materiales y métodos	37
3.1.1	Localización	37
3.1.2	Materiales utilizados en la investigación	37
3.1.3	Métodos	38
3.1.3.1	Científico	38
3.1.3.2	Histórico-Lógico	38
3.1.3.3	Analítico	38
3.1.3.4	Inductivo	38
3.1.3.5	Deductivo	39
3.1.3.6	Sintético	39
3.1.3.7	Sistémico	39

3.2	Tipos de investigación	39
3.2.1	De campo	39
3.2.2	Descriptiva	40
3.2.3	Bibliográfica	40
3.3	Técnicas de Investigación	40
3.3.1	Entrevistas	40
3.3.2	Encuestas	40
3.4	Población y Muestra	41
3.4.1	Población	41
3.4.2	Muestra	41
3.5	Diseño de la investigación	41
3.5.1	Procedimiento metodológico	41
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>43</b>
4.1.1	Resultados de las entrevistas y encuestas	44
4.1.1.1	Resultados de las entrevistas	44
4.1.1.2	Resultados de las encuestas	45
4.1.1.2.1	Encuestas aplicadas en la evaluación del desempeño realizada por la Investigadora a los 64 Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	45
4.1.2	Diagnóstico de la evaluación	52
4.1.3	Análisis de la gestión del Talento Humano, relacionado con la evaluación del desempeño de los Obreros	52
4.1.4	Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache, año 2014	53
4.2	Discusión	53
<b>V.</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>55</b>
5.1	Título	56
5.2	Introducción	56
5.3	Justificación	57
5.4	Visión	57
5.5	Misión	58

5.6	Objetivos	58
5.7	Ubicación	58
5.8	Desarrollo del Modelo de Evaluación del Desempeño	58
5.8.1	Estructura del Modelo de Evaluación del Desempeño	59
5.8.1.1	Clasificación ocupacional	59
5.8.1.2	Competencias seleccionadas	60
5.8.1.3	Comportamientos observables	60
5.8.1.3.1	Grados de aplicación	61
5.8.1.4	Evaluación del desempeño	61
5.8.1.4.1	Registro de evidencias	61
5.8.1.4.2	Calificación comportamientos observables	62
5.8.1.4.3	Revisión formal	62
5.8.1.4.4	Asignación de puntos	62
5.8.1.5	Entrevista/retroalimentación	63
5.8.1.6	Implementación	63
5.8.1.7	Seguimiento	64
5.8.1.8	Instrumento del evaluador	64
5.8.1.9	Instrumento del evaluado	66
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>68</b>
6.1	Conclusiones	69
6.2	Recomendaciones	70
<b>VII.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>71</b>
6.1.	Literatura citada	72
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1. Materiales y equipos utilizados en la investigación	37
2. Resumen de las entrevistas realizadas a los Jefes Inmediatos de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	44
3. Nivel de estudios de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	45
4. Tiempo de trabajo Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	46
5. Cumplimiento horarios establecidos en los Obreros del GAD Municipal Cantón Mocache.	46
6. Requerimiento capacitación de los Obreros del GAD Municipal Cantón Mocache	47
7. Empoderamiento de los Obreros con el GAD Municipal Mocache	47
8. Innovación en las labores realizadas por los obreros del GAD Municipal Mocache	48
9. Interacción entre Obreros compañeros de trabajo del GAD Municipal Mocache	48
10. Comunicación sobre mejoras logradas, entre Obreros compañeros de trabajo y Jefes inmediatos del GAD Municipal Mocache	49
11. Unificación de esfuerzos entre Obreros con el resto del grupo, en tareas comunes	49
12. Asunción de disposiciones impartidas por los Jefes de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	50
13. Grado de confianza permisible en los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	50
14. Responsabilidad en cuidado y mantenimiento de herramientas y equipos asignados a los obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	51

15. Nivel de capacitación de los obreros sobre buenas prácticas para el desarrollo de las labores en el GAD Municipal del cantón Mocache

51

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Pág.</b>
1.	Vista panorámica del parque central del cantón Mocache	32
2.	Croquis de ubicación del GAD Municipal del cantón Mocache	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo</b>	<b>Pág.</b>
1. Instrumento utilizado en las entrevistas efectuadas a los Jefes inmediatos de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	74
2. Instrumento utilizado en las encuestas efectuadas a los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache	76
3. Fotografías tomadas en el desarrollo de la investigación	77

## RESUMEN EJECUTIVO

En este mundo cada vez más cambiante y competitivo el manejo interno de una organización es de primordial importancia; por lo tanto se debe conocer profundamente el recurso humano, ya que este es el factor competitivo más grandioso, y su desempeño determina el éxito o fracaso de la Institución Pública y Privada. Con este fin se propuso el diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño, acorde a las características y necesidades existentes de los Obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache, planteando una estrategia clara para mejorar el trabajo de sus Obreros y así lograr alcanzar los objetivos de la entidad con eficiencia y eficacia.

La Investigación está distribuida de la siguiente manera: Primero, una introducción que define el diseño investigativo con su objetivo general: Diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache, para mejorar la calidad de los servicios municipales, año 2014, y como objetivos específicos a) Realizar un diagnóstico de las evaluaciones de desempeño, efectuadas a los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, b) Analizar el Sistema de Gestión Laboral de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, c) Elaborar el Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, año 2014, y d) Realizar un ensayo de Aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño en los Obreros GAD Municipal cantón Mocache, año 2014.

Segundo, una sección donde se insertan el marco Teórico sobre el tema de la Investigación y características principales del GAD Municipal del cantón Mocache.

Tercero, una siguiente sección en la que se definieron la metodología aplicada y los instrumentos adecuados para lograr objetivos deseados y estructura.

Cuarto, una sección donde se analizan resultados alcanzados y se propone el Modelo de Evaluación del Desempeño elegido; socializándolo y realizando un ensayo del mismo; y, Quinto, la sección final en la que se presentan Motivaciones, Políticas, Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la realización de la Investigación.

Se diseñó y aplicó la Evaluación del Desempeño en los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache; y se entregaron las herramientas para la elaboración del Plan de Mejoras, cumpliéndose así la hipótesis planteada.

## **ABSTRACT**

In this ever changing and competitive world the internal management of an organization is of paramount importance; therefore should deeply understand human resource, as this is the greatest competitive factor, and performance determines the success or failure of Public and Private Institution. To this end, the design of a model for evaluating the performance of Workers, according to the characteristics and needs inside the Canton Municipal GAD Mocache set, posing a clear strategy to improve their work and achieve Workers reach entity objectives efficiently and effectively.

The research content is distributed as follows: First, an introduction to the methodological design is defined by its overall objective: Design a model performance evaluation of the workers of the Autonomous Government Decentralization Canton Mocache to improve quality of municipal services, 2014, and specific objectives a) Conduct an assessment of performance evaluations, carried out at the Laborers Mocache canton municipal GAD, b) Analyze the system of labor management Laborers municipal GAD Mocache canton, c) Prepare the performance evaluation model Laborers Mocache canton Municipal GAD, 2014, and d) Conduct a trial application of the model performance evaluation in canton Municipal Workers GAD Mocache, 2014

Second, a section where the theoretical framework of the research topic and main features of the Canton Municipal GAD Mocache are inserted.

Third, a subsequent section in which materials and methods, the most appropriate instruments to achieve defined objectives and desired structure.

Fourth, a section achieved results are analyzed and the model chosen performance assessment is proposed socializándolo and performing a test of

the same; and, fifth, the final section in which motivations, policies, conclusions and recommendations arising from the conduct of the investigation are presented.

It was designed and applied in evaluating the performance of the workers Mocache Canton Municipal GAD; and tools for developing the improvement plan was delivered, fulfilling the hypothesis.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Introducción

Es mundialmente conocido que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, del puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Institución.

En Ecuador La Ley Orgánica del Servicio Público en su Art. 2 Objetivo, señala. El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, viene impulsando el desarrollo de la gestión pública, en consecuencia y como resultado del estudio realizado durante la elaboración de la Ordenanza Sustitutiva que contiene el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y el Manual del Levantamiento de la Información, Descripción y Valoración del Perfil de los Puestos.

La presente investigación plantea insertar como alternativa para mejorar el Servicio Público Local, un modelo de evaluación del desempeño de los obreros del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Mocache, con el

propósito de mejorar la calidad de los servicios municipales. Año 2014. Sugiriendo la necesidad de capacitar eficientemente al personal y de planificar cuidadosamente inversiones en equipos y herramientas.

### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

La evaluación del desempeño del servicio público está en el centro de las preocupaciones de las políticas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales.

Los servicios de agua potable y tratamiento y disposición de aguas residuales, limpieza, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos; y, sanidad ambiental, administrados por el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache, no satisfacen integralmente las expectativas de la ciudadanía.

Es un derecho fundamental que los servicios públicos promuevan el desarrollo humano y social, con la participación solidaria de todos sus actores ciudadanos.

El personal de obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, tiene que ser encauzado a la asimilación de las nuevas exigencias, con una proyección de futuro, de calidad y con orientación al convivir ciudadano.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

El suministro de los servicios públicos debe ser evaluado periódicamente, a fin de que el comportamiento de las labores de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, sus procesos y resultados sean cada vez mejores para la convivencia ciudadana.

### **1.1.3 Sistematización del Problema**

El acelerado ritmo de los cambios ocasiona la desactualización de los conocimientos, habilidades y actitudes, los mismos exigen a los actores de las instituciones gubernamentales no solo a la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también a la anticipación de estos con los referidos cambios; pero este ritmo supera la velocidad con la que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias. Evitar esto será el reto para el equipo de talento humano del GAD Municipal del cantón Mocache.

### **1.1.4 Delimitación del Problema**

**Objeto de estudio:** El desempeño de la administración y de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.

**Campo de acción:** Administración y Obreros GAD Municipal, cantón Mocache.

**Tiempo:** Lapso comprendido entre Febrero y Octubre año 2014.

**Lugar:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache.

### **1.1.5 Justificación y Factibilidad**

Se justifica esta investigación porque permitirá evaluar el desempeño de los Obreros en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache.

Además se justifica porque gracias a la evaluación que se realizó a cada Obrero, se buscarán medidas correctivas para que se mejoren sus rendimientos laborales.

Cuando se analizó el sistema de gestión laboral con las respuestas a la entrevista que se le realizó al Jefe de Obras Públicas, se detectó la importancia

de ésta investigación; por lo que hace posible su justificación, el considerar su rendimiento laboral actual, para ser controlado en otra oportunidad.

Esta investigación tuvo su factibilidad, al realizarse una propuesta ejecutable y viable, cuando se realizó un Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, Año 2014.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache, para mejorar la calidad de los servicios municipales, año 2014.

### **1.2.2 Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de las evaluaciones de desempeño, efectuadas a los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.
- ✓ Analizar la gestión del Talento Humano en relación a la evaluación del desempeño de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache
- ✓ Proponer un modelo para la evaluación del desempeño de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, año 2014.

## **1.3 Hipótesis**

El modelo de evaluación del desempeño aplicado a los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, año 2014, incidirá en el mejoramiento del desempeño del tratamiento de los servicios de agua potable y aseo de calles, contribuyendo a los postulados del Buen Vivir

### **1.3.1 Hipótesis Específicas**

- ✓ El diagnóstico de las evaluaciones efectuadas a los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, determinará la importancia de la presente investigación.
- ✓ El análisis de la gestión laboral de los departamentos de agua potable y aseo de calles del GAD Municipal del cantón Mocache, definirá la implementación de un modelo de evaluación del desempeño.
- ✓ Disponer de la información necesaria para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, año 2014.

### **1.3.2 Variables**

#### **1.3.2.1 Variable independiente**

Modelo de evaluación del desempeño de los Obreros

#### **1.3.2.2 Variable dependiente**

Desempeño de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÒRICO**

## **2.1 Fundamentación Teórica**

### **2.1.1 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que es utilizado para poder estimar y calcular de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficiencia y eficacia de un trabajador en el realizar de sus tareas y deberes, de tal manera que mediante esta evaluación del desempeño se puede determinar los puntos fuertes y débiles de los empleados, y sólo así ver qué puntos deben de ser reforzados y trabajados (modelode.com)

Es el proceso de determinar y comunicar al empleado cómo está prestando su trabajo es ideal establecer un plan de mejora.

Los más comunes de la evaluación del desempeño son la toma de decisiones relativa a las promociones, despidos y, pagos por el mérito. También las evaluaciones de desempeño pueden prever los inputs para determinar las necesidades de formación.

Un importante uso de la estimación del desempeño es intentar mejorar las prestaciones y su mejora. En este sentido es importante que se comunique a los empleados los resultados de la evaluación y se discutan las vías de mejora, esto es, los cambios en actitudes, habilidades y conocimientos.

Normalmente la evaluación del desempeño se realiza a través de un comité en los cuales hay miembros permanentes como los especialistas en recursos humanos, miembros transitorios como supervisores del empleado. Después de la evaluación del desempeño es importante realizar una entrevista con el empleado en la que se comunique los resultados, para ello en la entrevista el directivo debe conocer la descripción del puesto, debe basarse en el desempeño y no en la personalidad. También debe ser positivo y construir las fortalezas del empleado. Se debe ser específico y se debe decir al empleado

cuál es su visión personal incluyendo cómo podría mejorar sus prestaciones. (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.1 La evaluación y revisión del desempeño**

Es un punto importante en la gerencia de los recursos humanos para evaluar los siguientes factores:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Esta evaluación y revisión del desempeño determina que tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y que tan bien están estos estándares.

El impacto que causa las evaluaciones se dan en ambos sentidos desde el punto de vista del empleado y de la empresa, ya que en el empleado puede

causar un efecto positivo o negativo en la moral del subordinado, la comunicación es importante para que el efecto sea positivo, mientras que para la organización determina la validez de la selección del personal, así como los resultados son importantes por los puntos mencionados anteriormente.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño estos incluyen enfoques de características (como las escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas) los métodos conductuales (como las evaluaciones de los incidentes críticos listas de revisión escalas de evaluación y observación del comportamiento) y los métodos por resultados (gerencia por objetivos). Las evaluaciones de resultados son más objetivas y pueden relacionar el desempeño de la persona con la organización en su totalidad. Aunque tal vez esta no incluya aspectos sutiles o detalles que son importantes en el desempeño.

Antes de ver los diferentes métodos de evaluación del desempeño debemos entender que las prestaciones o el desempeño son diferentes al esfuerzo empleado por el individuo ya que su enfoque se centra en los resultados. (VALERO, 2004).

### **Los determinantes de las prestaciones son 3:**

- Esfuerzo: que se refiere a la cantidad de energía y/o mental que el individuo usa en su trabajo y es el resultado de la motivación.
- Habilidades: son las características personales utilizadas al desarrollar una tarea, normalmente no fluctúan a lo largo del tiempo.
- Percepciones del rol o de las tareas: que se refiere a la dirección en la que el individuo cree que debe canalizar sus esfuerzos.

Para tener un nivel de prestaciones debe tener un nivel mínimo en los 3. Unos factores complementan a otros, pero la diferencia en un factor puede arruinar el nivel de prestación. También puede haber obstáculos ambientales para el alcance del buen desempeño como son que no haya facilidades para el

desempeño, falta de supervisión o coordinación o, políticas restrictivas que afecten al trabajo; otros factores como la temperatura, la iluminación, el ruido... pueden afectar al desempeño. (VALERO, 2004).

### **2.1.1.2 Métodos de la evaluación del desempeño**

#### **2.1.1.2.1 Método de la dirección por objetivos (MDO)**

Típicamente consiste en los siguientes pasos:

- Establecer clara y precisamente objetivos para el trabajo a desempeñar,
- Desarrollo de planes de acción para alcanzar esos objetivos,
- Dejar al empleado que implemente el plan de acción.
- Medir el alcance de objetivos,
- Tomar las medidas correctivas cuando sea necesario,
- Establecer nuevos objetivos para el futuro. Para que la dirección por objetivos sea efectiva los objetivos deben ser cuantificables y mensurables (pe: reducir absentismo, no más de 5días/año). (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.2 Feedback 360<sup>0</sup>**

Con este método los directivos, compañeros, consumidores, proveedores; rellenan un cuestionario largo acerca de las prestaciones de un empleado; después de recolectar las opiniones, el departamento de RR.HH. los presenta al empleado para que explique las diferencias, por lo tanto, se trata de una visión desde múltiples direcciones, lo que proporciona la evolución del desempeño. (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.3 Estándares de trabajo**

Normalmente está empleado para empleados de producción y es una forma de la dirección por objetivos. Normalmente hay estándares que responden al

output medio y entonces se compara al empleado con esta media (pe: utilizar la producción media de equipos de trabajo o utilizar las prestaciones de empleados especialmente seleccionados o estudio de tiempos cuando el trabajador emplea tareas repetitivas o muestreo de trabajos mercado existan tareas no cíclicas o incluso la opinión de expertos cuando no haya más métodos directos de definir el estándar).

Una ventaja del uso de estándares de trabajo es que está basada en factores muy objetivos. La mayor desventaja reside en que pueda haber falta de comparabilidad entre diferentes categorías laborales. (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.4 Estimación por ensayo**

Requiere que se describa en forma narrativa escrita el desempeño del empleado. Típicamente se pedirá al evaluador que describa con sus propias palabras las prestaciones del empleado, incluyendo cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto y la habilidad para trabajar con sus compañeros. También se pedirá que se explique los puntos fuertes y débiles del empleado. El principal problema reside en que la evaluación va a depender mucho de la habilidad narrativa del evaluador y de cómo éste considera más o menos los desempeños del pasado; algunos ensayos se centrarán en el pasado y no en las actuales prestaciones. (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.5 Incidentes críticos**

Requiere al evaluador que lleve un archivo escrito de los incidentes que han ocurrido y cómo se ha comportado el empleado. El mayor problema de este enfoque es que los incidentes deben ocurrir con cierta regularidad, lo que puede hacer este método un consumidor de tiempo. También es difícil definir claramente o puede malinterpretarse lo que es un incidente crítico, también puede generar fricciones al saber el empleado que se esté llevando un archivo de su desempeño. (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.6 Escala gráfica de rating**

Se suele considerar el trabajo en factores como: cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, precisión del trabajo y cooperación. Las escalas gráficas requieren descripciones escritas y rangos numéricos típicamente del 1 al 5 (pe: cantidad de trabajo que un empleado realiza en un día: 5 niveles:

- Nivel 1: no llega a los números requeridos,
- Nivel 2: lo justo,
- Nivel 3: volumen de trabajo satisfactorio,
- Nivel 4: se hace más de lo requerido,
- Nivel 5: se tiene una producción superior.

Este método está sujeto a varias debilidades:

- Los evaluadores pueden tratar de forma diferente las descripciones de los niveles dependientes de su experiencia y personalidad.

Elección de las categorías del rating, es posible elegir categorías que tengan poca relación con las prestaciones del trabajo u omitir categorías que tengan influencia significativa en el trabajo. (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.7 Listas de comprobación (check-list)**

El evaluador de respuestas de sí o no a una serie de cuestiones relativas al comportamiento del empleado. Las respuestas sí o no pueden tener diferentes pesos dependiendo de la cuestión (pe: ¿pierde el temperamento en público? Sí o No; ¿Tiene favoritos? Sí o No). EL empleado felicita en público a quién hace bien el trabajo, normalmente el evaluador no conoce las ponderaciones de las diferentes cuestiones, puesto que se puede prever connotaciones positivas o negativo en las preguntas. Otro problema es que resulta un consumidor de tiempo al tener que elaborar una lista en cada categoría de trabajo por lo tanto, el resultado no puede compararse entre categorías (VALERO, 2004).

### **2.1.1.2.8 Escalas de base conductual o escalas anuladas en el comportamiento**

Son un método de estimación del desempeño que está diseñado por aproximación a los comportamientos para diseñar satisfactoriamente este trabajo. La mayoría de las escalas hacen una distinción en las llamadas “dimensiones del puesto” que son grandes categorías de tareas y responsabilidades que componen un trabajo; cada trabajo es normal que tenga varias dimensiones del puesto y que para cada una de ellas se desarrolle una escala (pe: puesto de carácter directivo:

- 1er nivel (valor 7) tendría un nombre excelente, los canales o descriptores conductuales serían:
  - Desarrollar un proyecto completo,
  - Documentarlo bien,
  - Obtiene el plan entre los interesados.
- 2º nivel (valor 6) muy bueno:
  - Descriptores planifican, comunican y observan los plazos,
  - Determina cada semana la situación del proyecto con respecto al plan,
  - Mantiene al día gráficas de cumplimiento del plan y los utiliza para optimizar cualquier modificación,
  - Tiene problemas operativos ocasionales pero los comunica eficazmente.
- 3er nivel (valor 5):
  - Expone todas las partes del trabajo y programa cada parte
  - Trata de adelantarse al calendario y tolera retrasos, cumple los plazos, excesos de costes.
- 4º nivel (medio):
  - Hace una lista de fechas de determinación y lo revisa según avanza el proyecto normalmente añadiendo sucesos imprevistos,
  - Da lugar a frecuentes quejas de los clientes,
  - Puede tener un buen plan pero no lo consigue detalladamente
  - No comunica las desviaciones del calendario u otros problemas según van produciéndose.
- 3er nivel (por debajo de la media):

- Los planes están mal definidos,
- Son comunes los calendarios poco realistas,
- No puede planificar con más de 1 día o 2 de anticipación,
- No tiene idea de la fecha realista del proyecto.
- 2º nivel (muy malo):
- No tiene plan o calendario de las distintas partes del trabajo a realizar,
- Tiene poca o ninguna planificación del proyecto.
- 1er nivel (inaceptable):
- Raras veces completa un proyecto por falta de planificación aunque no le preocupa,
- No tiene interés en mejorar.

Lo importante es describir la mayor cantidad posible de descriptores del comportamiento que se ligen a un nivel de desempeño; para desarrollar estas escalas se suelen seguir 3 pasos:

- Los directivos las personas incúmbanles al puesto identifican las dimensiones relevantes del puesto.
- Los directivos y las personas incúmbanles escriben los descriptores o anclas conductuales para cada dimensión, tantas como sea posible.
- Directivos y personas incúmbanles al puesto llegan a un consenso concerniente a la escala de valores usada agrupando una serie de descriptores.

El uso de escalas de base conductual tiene varias ventajas:

- Se desarrolla con la participación de directivo y personas incúmbanles al puesto, esto aumenta las probabilidades de que sea aceptado,
- Las anclas o descriptores se desarrollan según la experiencia de empleados que actualmente están realizando el trabajo,
- Proveen un feedback sobre el desempeño del empleado.

Sus inconvenientes son: toma un considerable tiempo desarrollado y deben hacerse diferentes formularios para diferentes puestos (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.9 Elección forzada**

Existen muchas variaciones; la más común es que el evaluador haga un ranking de frases describiendo al empleado realiza su trabajo. Las frases normalmente están ponderadas y la ponderación es generalmente desconocida por el evaluador. Después de rellenarlo se computa el resultado (pe: hacer un ranking de 1 a 5 de las siguientes frases:

- “Es fácil trabajar con él”,
- “Pone gran énfasis en la gente”,
- “No acepta críticas”,
- “Piensa generalmente en términos de dinero”,
- “Toma las decisiones rápidamente”.

Éste método intenta eliminar los sesgos del evaluador al forzarle a establecer un ranking.

Inconvenientes: este método es poco preferido por los evaluadores que sienten que no son motivo de confianza y también sus resultados son difíciles de comunicar a los empleados (VALERO, 2004).

**2.1.1.2.10 Métodos de ranking:** son los más comunes de realizar ranking.

##### **2.1.1.2.10.1 Método de ranking alternativo**

Consiste en hacer una lista de los empleados e ir copiándolos por orden; del empleado más valioso al menos tachándolos después de haberlos copiado. La lista resultante es un ranking del empleado más valioso al menos (VALERO, 2004).

##### **2.1.1.2.10.2 Ranking de comparación con barras**

Se construye una tabla de doble entrada con los nombres de los empleados en filas y columnas y se procede a rellenar cada casilla con el nombre del empleado que es preferido; por último, se cuenta tantas veces ha sido preferido cada empleado y se hace el ranking de más a menos. Los inconvenientes es

que sólo puede utilizarse cuando es muy bajo el número de empleados y puede haber empates (VALERO, 2004).

#### **2.1.1.2.10.3 Método de distribución forzado**

Una distribución normal o de tipo campana donde se clasifique los empleados señalando el 20% de ellos que supera las expectativas y el 2% que no las supera y el 20% central son los empleados que desempeñan su trabajo según las expectativas. Un problema es que no se puede explicar a pequeños grupos de empleados y además raramente el desempeño sigue una curva normal perfecta (VALERO, 2004).

### **2.1.2 Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.

Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas (MATOS, 2013).

### **2.1.2.1 ¿Qué se evalúa?**

Según el criterio de Matos se evalúan:

- ✓ Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- ✓ Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- ✓ Potencial de desarrollo (MATOS, 2013).

### **2.1.2.2 Factores que generalmente se evalúan**

**Matos dice que los factores que generalmente se evalúan son:**

- ✓ Conocimiento del trabajo
- ✓ Calidad del trabajo
- ✓ Relaciones con las personas
- ✓ Estabilidad emotiva
- ✓ Capacidad de síntesis
- ✓ Capacidad analítica

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes. (MATOS, 2013).

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Es necesario también destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesiograma o perfil de cargos por competencias logrado. Ambas actitudes clave de GRH interactúan con especial dinamismo. Si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave de GRH como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría, entre otras (CUESTA, 2012).

### **2.1.2.3 Objetivo de la evaluación del desempeño**

No obstante indicar que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado.

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica que competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y

cuáles no. El plan de formación deberá considerar esas brechas (CUESTA, 2012).

#### **2.1.2.4 Diagnóstico de la evaluación del desempeño**

El diagnóstico de la evaluación de desempeño busca la mejora continua en el desempeño del colaborador no haciendo un juicio superficial y unilateral del empleador con respecto al colaborador sino profundizar y ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo que generará un benéfico mutuo tanto para la organización como para los colaboradores.

Es importante diseñar una herramienta de evaluación del desempeño para detectar la baja productividad de funciones y para ayudar a que el colaborador se adapte y se desarrolle continuamente en las tareas que su puesto le requiera, y como resultado sea más productivo y competitivo. (Biblioteca.usac.edu.gt, 2014).

#### **2.1.3 Obrero**

El término obrero es sinónimo de trabajador, aunque actualmente éste último término sea el más utilizado. Un trabajador u obrero es una persona (física) que tiene la edad legal o habilitada para prestar algún tipo de servicio que está ligado a una empresa o persona en particular, a partir de un vínculo de subordinación, y por cuyo trabajo recibe una retribución económica. Hay diferentes tipos de trabajadores como los que se encuentran en una relación de dependencia con su empleador (tengo o no la empresa o institución fines de lucro) y los trabajadores independientes o autónomos que realizan trabajos para otras personas, empresas o instituciones pero sin tener dependencia.

En este último caso el trabajador, al ser independiente o autónomo, puede prestar sus servicios a más de una persona, empresa o institución. La condición de trabajador u obrero es siempre y cuando las labores realizadas sean llevadas a cabo de manera voluntaria por la persona física, de lo contrario, realizar trabajos involuntarios o no consentidas, pondría a la persona

en una condición de esclavo o siervo. La esclavitud está prohibida por tratados y pactos internacionales, aunque no podemos negar la realidad: en muchos lugares del mundo aún existen personas que son sometidos a esclavitud y a trabajos forzados (DEFINICIÓN.MX, 2014).

#### **2.1.4 Modelo de evaluación del desempeño por competencias (MEDeC)**

Proceso de comunicación supervisor-trabajador que contribuye al conocimiento y comprensión de los propósitos del modelo y al desarrollo del trabajador y la mejora de los procesos.

##### **2.1.4.1 Propósitos del modelo de evaluación del desempeño por competencias**

- Conocer el comportamiento de la labor del trabajador con el fin de crear e implementar estrategias para su desarrollo y promoción.
- Determinar si corresponde o no, y en qué medida, compensaciones dentro de la banda salarial que se encuentra el cargo que ocupa el trabajador.
- Encauzar adecuadamente acciones de capacitación
- Mejorar la comunicación del trabajador con su equipo de trabajo y la supervisión.
- Colaborar con el supervisor en el conocimiento del personal a su cargo, unificando criterios y sistematizando la información.
- Detectar problemas en los procesos que puedan afectar el normal desempeño del trabajador.
- Tener información necesaria para la toma de decisiones para mejorar procesos y resultados.
- Disponer de la información necesaria para fijar criterios en política salarial, recursos humanos y otros (RONCHI, 2008).

#### **2.1.4.2 Estructura del modelo**

Según Ronchi la estructura del modelo de evaluación del desempeño por competencias, es la siguiente:

1. Clasificación ocupacional
2. Competencias seleccionadas
3. Comportamientos observables
  - 3.1 Grados de aplicación
4. Evaluación del desempeño
  - 4.1 Registro de evidencias
  - 4.2 Calificación comportamientos observables
  - 4.3 Revisión formal
  - 4.4 Asignación de puntos
5. Entrevista/retroalimentación
6. Implementación
7. Seguimiento
8. Manual del evaluador
9. Manual del evaluado
10. Anexos.

##### **2.1.4.2.1 Clasificación ocupacional**

Sobre la base de la clasificación internacional uniforme de ocupaciones (CIUO/OIT) y experiencias propias, clasificamos las familias ocupacionales en tres grandes grupos:

1. Grupo ocupacional producción/servicios
2. Grupo ocupacional técnico/administrativo
3. Grupo ocupacional jefatura

Nuestro modelo contempla a trabajadores comprendidos en el grupo ocupacional producción y servicios que realizan tareas dentro del proceso productivo, de mantenimiento y servicios y no ejercen supervisión.

El personal comprendido en los otros grupos ocupacionales: técnicos/administrativos que no ejercen supervisión y jefatura no son considerados en el presente modelo (RONCHI, 2008).

### **Competencias laborales:**

#### **2.1.4.2.2 Competencias seleccionadas**

El MEDeC se basa en 6 competencias principales las que comprenden 4 niveles de comportamientos observables cada una de ellas.

A cada comportamiento observable de acuerdo al perfil de competencias de cada ocupación le corresponderá una calificación baja, media o alta según el grado de aplicación correspondiente (RONCHI, 2008).

#### **2.1.4.2.3 Registros de evidencias. ¿Qué es una evidencia?**

“La evidencia es un instrumento tangible que da cuenta, ante terceros, del desarrollo de una competencia como consecuencia de un desempeño”.  
(Ref.:”FUNDACIÓN CHILE)

El supervisor sobre la base de los comportamientos observables descritos en las respectivas competencias registra situaciones o tareas específicas realizadas por el trabajador que dan cuenta de determinados comportamientos.

Igualmente el trabajador puede solicitar a su supervisor el registro de determinadas evidencias (RONCHI, 2008).

#### **2.1.4.2.4 Calificación de comportamientos observables**

Al finalizar el periodo de evaluación, el supervisor califica en la hoja de evaluación el grado de aplicación de cada comportamiento observable de cada competencia basado en el registro de evidencias RONCHI (2008).

#### **2.1.4.2.5 Revisión formal**

- Los jefes reciben de los supervisores las calificaciones de los trabajadores
- Verifican que los registros de evidencias sean información válida para las calificaciones.
- Acuerdan posibles diferencias.
- Elevan a RR HH control y asignación de puntajes.

#### **2.1.4.2.6 Asignación de puntajes**

- Recursos humanos recibe las calificaciones aprobadas por jefes y supervisores, verifica el correcto cumplimiento del proceso y de acuerdo a la tabla de valoración asigna los puntajes parciales por competencias y totales.

RR HH entrega a las jefaturas los resultados a los efectos de las entrevistas/retroalimentación (RONCHI, 2008).

#### **2.1.4.2.7 Entrevista/Retroalimentación**

- El supervisor de acuerdo al resultado de la evaluación efectúa la entrevista de evaluación con el trabajador. En caso de haber disconformidades se proponen las correcciones que correspondan.
- Posteriormente el supervisor analiza con su jefe el resultado de la entrevista de evaluación y acuerdan las acciones que correspondan.
- El supervisor informa al trabajador lo acordado con el jefe y en caso de persistir disconformidades se abren tres posibles instancias:
- Posibles instancias en caso de surgir disconformidades en los resultados de la evaluación:
  - ✓ Segunda entrevista supervisor/trabajador
  - ✓ Entrevista jefe del supervisor/trabajador
  - ✓ Entrevista supervisor/jefe/trabajador. Opción con participación de un delegado sindical RONCHI (2008).

#### **2.1.4.2.8 Implementación**

La implementación del MEDeC implica informar a todo el personal de la empresa sobre los propósitos del programa, las etapas, el grado de participación de cada persona, y demás acciones que conlleven al compromiso de todos a lograr los resultados esperados (RONCHI, 2008).

#### **2.1.4.3 ¿Cómo se beneficia el empleador con el MEDeC?**

- ✓ Pone en funcionamiento un modelo de comunicación entre todos los actores del proceso productivo que se traduce en reales incrementos de productividad.
- ✓ El registro de evidencias da cuenta del desarrollo de competencias como consecuencia del desempeño y permite tomar acciones de mejoras.
- ✓ El registro de evidencias es más que un registro en sí, aumenta la autoestima tanto de los trabajadores como de los supervisores al mostrar los logros.
- ✓ Permite un ordenamiento salarial acorde con el aumento de productividad de la mano de obra.
- ✓ Posibilita acuerdos de flexibilización laboral que acompañe al desarrollo de la empresa.
- ✓ Considera un sistema organizacional basado en resultados más que en funciones y tareas.
- ✓ Conlleva a un trabajo auto-evaluado y a adaptación de requerimientos en ambientes cambiantes.
- ✓ Se centra en lo que logra el trabajador más que en lo que hace.
- ✓ No es un fin. Es un medio para lograr los objetivos de la empresa (RONCHI, 2008).

#### **2.1.5 Servicios Públicos**

Los servicios públicos, por estar destinados a la satisfacción de necesidades de carácter general, vienen a ser actividades también muy importantes, las que,

tratándose de servicios públicos propiamente dichos, están atribuidas a la administración pública, quien las puede realizar directamente, o de manera indirecta por medio de particulares, bajo un régimen jurídico especial exorbitante del derecho privado.

A raíz de la reforma de 1999, en su fracción II1, el artículo 115 constitucional nos da un listado de funciones y servicios públicos, a cargo de los municipios, mas no precisa unas y otros, y para mayor confusión, incluye obras públicas, al establecer (FERNANDEZ, 2013).

#### **2.1.5.1 Servicios públicos municipales**

Los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público;
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto;
- e) Panteones;
- f) Rastro;
- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e
- i) Los demás que las legislaturas determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera (FERNANDEZ, 2013).

#### **2.1.6 Evaluación al servicio público en el Ecuador**

La evaluación del desempeño del sector público está en el centro de las preocupaciones de la políticas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales, en todos los niveles de la gestión nacional, regional y local, por ende se realiza un criterio en primer lugar

del servicio público, el servidor público y de evaluar al servicio público, en donde, la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Aquí también se repasa los antecedentes y orientaciones adoptadas por los estudios de administración pública, se sitúa a la evaluación de programas en el contexto del análisis de las políticas públicas, y se describen algunos de sus rasgos fundamentales. El estudio de los procesos de génesis y sistematización de la evaluación de programas en los Estados Unidos y en algunos países de la Europa Occidental, nos permite avanzar algunas ideas sobre los factores que conducen al desarrollo de una función evaluativa, por último se introduce un concepto amplio de evaluación, en función del cual se adopta una tipología de los estudios de evaluación por fases por cuanto las mejoras ha de ser consecuencia de un examen riguroso de la situación real de la organización y de cómo ésta presta su servicio. A este respecto es muy importante trabajar con hechos y datos de forma que se pueda concretar la satisfacción de los clientes y empleados en base a resultados positivos y objetivamente contrastables LALANGUI (2012).

#### **2.1.6.1 Servicio público**

El servicio público es una actividad amplia por sus características, organización y forma, es un interés general que está por encima de cualquier otra circunstancia, en donde el Estado tiene la obligación de asegurar la prestación del mismo con eficiencia y eficacia, en síntesis son los servicios prestados por el gobierno a sus ciudadanos; algunos servicios, como agua, salud y educación se consideran tan esencial para la supervivencia humana que constituye un derecho fundamental.

La prestación efectiva de servicios es crucial para la reducción de la pobreza y las metas de desarrollo, los servicios públicos pueden ser provistos por

el Estado directamente, o a través de intermediarios, Ong's o empresa privada incluso.

Hay un reconocimiento creciente de que para mejorar la prestación de servicios públicos, no es suficiente concentrarse únicamente en los mecanismos de oferta. También hay una necesidad de capacitar y evaluar la demanda de la prestación de servicios, garantizando que los usuarios de los servicios públicos sean informados de sus derechos y prerrogativas; y están habilitados para ejercer sus derechos mediante el control de la calidad de los servicios públicos y hacer que el gobierno y el servicio proveedores responsables.

La función constitucional y práctica del servicio público es asistir al gobierno debidamente constituido en la formulación de políticas, la ejecución de las decisiones y la administración de los servicios públicos de que es responsable. Constitucionalmente toda administración forma parte del Estado; a su vez, por estar sujetos a lo que la constitución establece, los servidores públicos deben lealtad a la dependencia para la que trabajan. Los servidores públicos deben administrar sus organizaciones tomando en cuenta: la rendición de cuentas de los servidores públicos ante el ministro; el deber de todo funcionario de desempeñar las funciones públicas de manera razonable y con apego a la ley; el deber de apegarse a la ley, incluyendo las obligaciones que establecen la ley y los tratados internacionales, y la defensa de la administración de justicia, y Las normas éticas que rigen a las diferentes profesiones.

Los servidores públicos deben conducirse con integridad, imparcialidad y honestidad, y manejar los asuntos del público con simpatía, eficiencia, rapidez, y sin prejuicios ni malos manejos. Deben asimismo esforzarse por garantizar el uso apropiado, eficaz y eficiente de los fondos públicos (LALANGUI, 2012)

### **2.1.6.2 Procesos de evaluación al servicio público**

Dicho lo anterior un reto visible que presenta todo gobierno local es la de adoptar y materializar un sistema de Servicio Profesional de Carrera que permita que la función pública genere beneficios concretos para la comunidad.

La pregunta que habría que hacerse entre muchas otras es: ¿De qué manera las administraciones públicas pueden lograr esto con la mínima resistencia política y la máxima visión a largo plazo?

Países como España o EE .UU, cuentan con un modelo de Servicio Civil de Carrera desde hace poco más de un siglo, permitiendo así, transitar en sus cambios de gobierno sin las crisis de gobernabilidad política y laboral que comúnmente en nuestro país conocemos.

Estos sistemas de empleo público hoy generan críticas y cuestionamientos por parte de la sociedad, ya que hablando concretamente del modelo español no está claramente asociado la evaluación del desempeño con la permanencia laboral, concretamente en el caso de la Comunidad de Madrid, el Servicio Civil de Carrera genera una permanencia perenne y burocratización en los servidores públicos, ya que estos habiendo ingresado al sistema logran permanecer sin mayores contratiempos.

Después de haber realizado un análisis de un enfoque global del servicio público es necesario ya adéntranos, de cómo "EVALUAR" el mismo, y esto se puede dar por medio de la Auditoría de Talento Humano del sector público, proceso mediante el cual se controla y evalúa la correcta aplicación del marco legal vigente, estableciendo inconsistencias que existieren en los procesos inherentes a las áreas de Recursos Humanos a nivel institucional.

También para EVALUAR se debería utilizar el sistema de Planificación del Talento Humano es la que permite determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

En donde las unidades de Administración de Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

La planificación del talento humano, deberá observar: Creación de puestos, contratos de servicios ocasionales, convenios o contratos de pasantías y prácticas, supresión de puestos.

Otra forma de EVALUAR sería la clasificación de puestos, es decir aplicar en evaluaciones que permita establecer el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas del estado. El Ministerio de Relaciones Laborales, deberá ser el encargado de diseñar la evaluación de puestos del servicio público, sus reformas y deberá vigilar su cumplimiento.

Otro sistema es la EVALUACIÓN de Selección de Personal, factor importante de cómo se debe ejecutar programas de evaluación al servicio público, que es conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria LALANGUI (2012).

### **2.1.7 Gestión de bienestar laboral**

Es una práctica frecuente, en las entidades públicas y privadas, la ejecución de programas que pretenden mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, más allá de las obligaciones contractuales y legales (PORRET, 2012).

### **2.1.8 Gestión de talento humano**

Es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto en el talento humano descansa buena parte del éxito o fracaso de una entidad (PORRET, 2012).

### **2.1.9 Programa**

Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos

Para su elaboración Munch considera:

- Ordenar en una secuencia cronológica las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.
- Designar a los responsables.
- En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución. (MUNCH, 2010).

### **2.1.10 Cantón Mocache**

Mocache es un cantón de la provincia de Los Ríos en Ecuador. Su cabecera cantonal es la ciudad de Mocache. Su población es de 38.392 habitantes,<sup>1</sup> tiene una superficie de 572.3 km<sup>2</sup>.<sup>2</sup> Su alcalde actual para el período 2009 - 2014 es Leandro Ullón Rodríguez.

La población se levanta sobre las bases de antiguos asentamientos indígenas que existían antes de que los españoles iniciaran la conquista. Su nombre nace de vocablos indígenas que forman la palabra "Mukachi", que significa "bosque, alto hermoso, bien oliente".

En agosto de 1913 fue erigida en parroquia rural del cantón Vinces, al que perteneció hasta el 7 de octubre de 1943, en que al crearse el cantón Quevedo pasó a formar parte de esa nueva jurisdicción. Finalmente, un comité presidido por el Sr. Víctor Castillo Vargas logró su cantonización el 28 de mayo de 1996. Su Primer Cabildo se instaló el 25 de noviembre en ese mismo año. Mocache forma parte de la Área Metropolitana de Quevedo.

Sus límites son: Al norte con el cantón Quevedo y provincia de Guayas, al sur cantones: Palenque, Vinces y Ventanas, al este con los cantones: Quevedo y Ventanas; y, al oeste con la provincia de Guayas y el cantón Palenque (WIKIPEDIA.ORG, 2014).

**Figura 1. Vista panorámica del parque central del cantón Mocache**



Fuente: Quevedo Paraíso Mágico – Rodríguez C. Virgilio  
Foto: Boada Iván

### **2.1.11 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache**

La municipalidad del cantón Mocache, se creó mediante Decreto Ley 117 de 28 de mayo de 1996 y adquirió la legítima de todos sus terrenos jurisdiccionales, mediante Decreto Legislativo, promulgado en Registro Oficial 954 mismo año.

La municipalidad de Mocache dispone de varios instrumentos legales: Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, Orgánico Funcional por Procesos, Ordenanzas Tributarias y Administrativas y un esquema de valoración de la situación administrativa, financiera de los servicios municipales, además del último informe de la Auditoría Financiera practicada por la Contraloría General del Estado con corte al 30 de junio del año 2005, donde describe la situación Financiera. Enmarcada en los lineamientos Ley Orgánica de Régimen Municipal y Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

El municipio es la sociedad autónoma subordinaria 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.

Es por esto que en el cantón Mocache se crea el Gobierno Autónomo Descentralizado el mismo que brinda servicio a 35.583 habitantes, su mayor población se encuentra asentada en la zona rural. Su primer alcalde el Sr. Ing. Gustavo Triviño Bloisse, electo por votación popular, al frente de la administración durante cuatro años. En la segunda y tercera administración fue nombrada por sufragio popular la Sra. María Cristina Holguín de Andrade, en el año 2009 fue designado el Sr. Leandro Ullón Rodríguez hasta la actualidad.

### **Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache, es una entidad de reconocido prestigio, competitiva, organizada y eficiente que nos presta servicios de calidad a la ciudadanía, y cuenta con un personal capacitado y de tecnología de punta, el Gobierno Local desarrolla una gestión pública equitativa, transparente y solidaria.

### **Misión**

Brindar servicio al público, promover el desarrollo humano y social con una participación solidaria de la población, transformando en bienestar todo el potencial con que cuenta Mocache, con el fin de que los ciudadanos se sientan orgullosos de nuestro cantón.

## **2.2 Fundamentación Legal**

### **2.2.1 Constitución Política del Ecuador**

**Art.35.** El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

## **Capítulo Séptimo del Título IV**

Dispone que la administración pública constituya un servicio a la colectividad, y se señala las instituciones que integran el sector público y las personas que tienen la calidad de servidoras y servidores públicos;

**Art. 229** de nuestra Constitución señala “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”, por lo que de manera general al haber suscrito las personas contratos de prestación de servicios con las entidades públicas, tienen la calidad de servidores y servidoras públicos y sus derechos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

### **2.2.2 Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización**

#### **Título I Principios Generales**

**Art. 2** Literal a) “La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional...”. El mismo artículo en su inciso tercero señala: “La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma

directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley” (COOTAD, 2009).

### **2.2.3 Ley Orgánica del Servicio Público**

**Art. 76** Describe que el subsistema de evaluación del desempeño, es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas (LOSEP, 2009).

**Art. 22** Literal j) Tipifica como uno de los deberes de las o los servidores públicos el someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

**Art. 52** Literal j) Determina que una de las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano es realizar evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a usuarios externos e internos.

**Art. 54** Determina que el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento, selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## 3.1 Localización, materiales y métodos

### 3.1.1 Localización

La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache, Provincia de Los Ríos, mismo tiene una extensión de 572,3 km<sup>2</sup> y una población aproximada de 34.481 habitantes, se encuentra ubicado a 18 km del cantón Quevedo.



Figura 2 Croquis de ubicación del GAD Municipal del cantón Mocache

### 3.1.2 Materiales utilizados en la investigación

Para diseñar el modelo de evaluación del desempeño de los obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache, para mejorar la calidad de los servicios municipales, año 2014; se utilizaron los materiales y equipos detallados en el cuadro 1.

#### Cuadro 1. Materiales y equipos utilizados en la investigación

Detalle	Cantidad
Computador	1
Impresora	1
Scanner	1
Flash-memory	2
Resmas Papel INEN A4	6
Cartuchos tinta color negro	4
Cartuchos tinta colores primarios	2
Tarjetas celular	6
Copias	200
Lápices	6
Bolígrafos	6
Empastados	3
Discos compactos	7

Fuente: Trabajo investigativo

Elaborado por: María del Pilar Ramírez Andaluz

### **3.1.3 Métodos**

Con el fin de dar cumplimiento con los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

#### **3.1.3.1 Científico**

Este proceso sistemático y organizado, tuvo como base la observación y el análisis de los datos recopilados de las encuestas realizadas a los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache y las entrevistas efectuadas a los jefes departamentales de OO.PP Agua Potable, OO.PP Equipo caminero, y, Sanidad local, desechos sólidos y jardines-camal municipal.

#### **3.1.3.2 Histórico–Lógico**

Se reprodujeron aspectos importantes de la trayectoria y desarrollo del fenómeno, se recolectó información de libros, folletos, internet y documentos en general para determinar la estructura del modelo de evaluación del desempeño de los obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache.

#### **3.1.3.3 Analítico**

Este método permitió partir de lo general, hacia el objetivo particular, haciendo énfasis en los requerimientos planteados.

#### **3.1.3.4 Inductivo**

Se relacionaron hechos particulares aplicados en las entrevistas, y con sus resultados preliminares se detectaron necesidades y falencias en el desempeño de los obreros del GAD municipal del cantón Mocache.

### **3.1.3.5 Deductivo**

Éste método hizo posible que se realicen los estudios en torno a los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, fundamentos teóricos merecieron nuestra preocupación para concretar el marco de referencia conceptual, con el razonamiento y análisis de hechos particulares que permitieron llegar a establecer conclusiones generales.

### **3.1.3.6 Sintético**

Este método brinda la posibilidad de relacionar hechos aparentemente aislados, formulando una teoría que permitió la reunión de elementos dispersos en una nueva totalidad, agrupando conclusiones y determinándose la situación actual del desempeño de los obreros del GAD municipal del cantón Mocache.

### **3.1.3.7 Sistémico**

Con la ayuda de este método se procedió a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Estas relaciones determinaron por un lado la estructura del modelo de evaluación del desempeño de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, y por otro su dinámica.

## **3.2 Tipos de investigación**

Las características bajo las cuales se desarrolló la investigación, correspondió a la aplicación de los siguientes tipos de investigación.

### **3.2.1 De Campo**

Se aplicó este tipo de investigación en vivo, por cuanto se la realizó en el lugar de los hechos, el GAD Municipal del cantón Mocache, en contacto directo con

los actores de los acontecimientos, utilizando la observación directa, entrevistas, encuestas y cuestionarios como técnicas de recolección de datos.

### **3.2.2 Descriptiva**

La investigación nos condujo a describir, detallar y explicar el problema, objeto mediante el estudio temporal-espacial, su fin determinar las características del problema observado, para luego sugerir los cambios a efectuar.

### **3.2.3 Bibliográfica**

Se recurrió a fuentes bibliográficas respecto a los principios de Administración y evaluación del talento humano; y al desempeño de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.

## **3.3 Técnicas de Investigación**

### **3.3.1 Entrevistas**

Se realizaron cuatro entrevistas: la primera a la Jefa de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Mocache, Dra. Zulema Cotto Ortega, con quien se dialogó sobre las evaluaciones de desempeño efectuados a la fecha, a los Obreros del GAD; a continuación se entrevistó a los tres Jefes inmediatos de los Obreros del GAD Municipal: Sra. Clara Vera Barco OO.PP Agua Potable, Sr. Francisco Montoya Gutiérrez OO.PP. Equipo Caminero, y Sr. Felipe Franco Pinto de Sanidad Local, Desechos Sólidos y Jardines, Camal Municipal

### **3.3.2 Encuestas**

Las encuestas realizadas a los 64 Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, en realidad se convirtieron en la primera evaluación efectuada a este

Personal; puesto que una vez elaborado el formato se lo aplico en todos y c/u de ellos.

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

Se consideró como universo el total de los 64 obreros con los que cuenta el GAD Municipal del cantón Mocache, los Jefes departamentales de: OO.PP agua potable y alcantarillado, OO.PP equipo caminero, y Sanidad local, desechos sólidos y jardines - camal municipal; a quienes se les aplicó las encuestas.

#### **3.4.2 Muestra**

Por cuanto la investigación correspondió a un conjunto finito de datos, no se aplicó fórmula alguna; por tanto la muestra no fue necesaria.

### **3.5 Diseño de la investigación**

Se realizó un estudio no experimental retrospectivo, transversal, estadístico, descriptivo, observacional, del desempeño de las labores efectuadas por los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.

#### **3.5.1 Procedimiento metodológico**

Se manipulo información documental con ayuda de la Dra. Zulema Cotto Ortega Jefa del Área de Talento Humano GAD Municipal del cantón Mocache; quien fue la primera entrevistada.

Se procedió a entrevistar a los Jefes inmediatos de los obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache, Sra. Clara Pascuala Vera, área OO.PP Departamento Agua Potable y Alcantarillado, Francisco Florencio Montoya Gutiérrez, área OO.PP Equipo Caminero, y, Sr. Fausto Felipe Franco Pinto, área Sanidad local, desechos sólidos y jardines, camal municipal.

Con la colaboración de los Jefes departamentales, se aplicaron las evaluaciones tipo encuestas a obreros del GAD Municipal cantón Mocache, utilizando el modelo de evaluación del desempeño por competencias; una vez concluida se procedió a la tabulación de datos, mismos nos condujeron a los capítulos correspondientes a resultados, conclusiones y recomendaciones validas en el proceso.

Se establecieron los lineamientos de la propuesta, considerando el Modelo de Evaluación del Desempeño de RONCHI, cuya estructura es la siguiente:

1. Clasificación ocupacional,
2. Competencias seleccionadas,
3. Comportamientos observables,
- 3.1 Grados de aplicación,
4. Evaluación del desempeño,
- 4.1 Registro de evidencias,
- 4.2 Calificación comportamientos observables,
- 4.3 Revisión formal,
- 4.4 Asignación de puntos,
5. Entrevista,
6. Implementación,
7. Seguimiento,
8. Manual del evaluador,
9. Manual del evaluado,
- 10 Anexos.

Finalmente los resultados alcanzados se socializaron con la Jefa de Talento Humano, proporcionándole copias de las herramientas aplicadas, a fin de que se elabore el correspondiente plan de mejoras.

**CAPÍTULO IV.**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1 Resultados

### 4.1.1 Resultados de las Entrevistas y Encuestas

#### 4.1.1.1 Resultados de las entrevistas

**Cuadro 2. Resumen de las entrevistas realizadas a los Jefes Inmediatos de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache**

Preguntas	Respuestas	Análisis
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>		
1 ¿Considera el conocimiento del obrero con la experiencia, educación general y adiestramiento especializado?	1) Según sus opiniones consideran es lo que los obreros conocen para cumplir sus obligaciones.	Los tres Jefes demostraron que no cuentan con información preliminar para determinar los cambios en el comportamiento de los obreros
<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b>		
2 ¿Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales? Pase por alto los errores	2) Sus volúmenes de producción están en términos normales	Los volúmenes de los servicios en términos promedio son aceptables
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>		
3 ¿Considere la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender al volumen o cantidad?	3) Resultados aceptables generalmente pulcros. Solo tienen algunos errores o rechazos.	La calidad del trabajo de los Obreros es aceptable.
<b>INICIATIVA</b>		
4 ¿Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos?	4) Muestran iniciativas esporádicamente.	La tendencia a generar nuevas ideas debe ser fortalecida
<b>COOPERACIÓN</b>		
5 ¿Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo?	5) Atienden con cierta dificultad solicitudes de colaboración.	Los equipos de trabajo son buenos, en ocasiones pierden concentración pero retoman su capacidad de apoyo.
<b>JUICIO Y SENTIDO COMÚN</b>		
6 Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas	6) Sus razonamientos son lógicos, pero poco ágiles.	Los Obreros gozan de libertad para la toma de decisiones inmediatas.
<b>CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS</b>		
7 Considere la velocidad con la que el empleado domina nuevos	7) Recuerdan con cierta dificultad las instrucciones que se les asigna	La capacidad retentiva de los Obreros en términos medios es baja, impera lo tradicional

procedimientos y capta las explicaciones para retener conocimientos.

**8. ¿Qué aportaciones ha hecho el obrero del GAD Municipal del cantón Mocache, al departamento a su cargo?**

El cumplimiento en las labores cotidianas, con resultados satisfactorios para la ciudadanía.

**9. ¿En qué aspectos opina usted debe mejorar el obrero?**

Los Tres Jefes expresaron que los Obreros nunca han sido evaluados. Sin embargo debería dotárseles de uniformes y protectores, y un mayor empoderamiento con la Institución.

**10. A pesar de haber tenido errores sus trabajadores, cuál sería su evaluación global.**

Bueno

La evaluación global es buena, pero se la debe mejorar.

---

Fuente: Trabajo Investigativo  
Elaborado por: La Autora

#### 4.1.1.2 Resultados de las encuestas

**4.1.1.2.1 Encuestas aplicadas en la evaluación del desempeño, realizada por la Investigadora a los 64 Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.**

**Pregunta 1. ¿Qué nivel de estudios tiene usted?**

**Cuadro 3. Nivel de estudios de los Obreros del GAD Municipal Cantón Mocache.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primario	38	59%
Secundario	7	11%
Ninguno	19	30%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache  
Elaborado por: La Autora

En el cuadro 3 se puede destacar que el 59% de los Obreros apenas ha cursado el nivel primario en educación, un 11% el nivel secundario, y no han tenido la oportunidad de estudios el 30%.

**Pregunta 2. ¿Qué tiempo tiene usted trabajando en el GAD Municipal del cantón Mocache?**

**Cuadro 4. Tiempo de trabajo Obreros del GAD Municipal cantón Mocache.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 0 a 2 años	41	64%
Entre 3 y 5 años	12	19%
Más de 5 años	11	17%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 4. Resume la información con las características que el 64% son Trabajadores nuevos, el 19% son Obreros que gozan de mayor confianza y seguridad en el trabajo, y un 17% son Obreros que en su mayoría están ya próximos a jubilarse.

**Pregunta 3. ¿Cumple usted con los horarios establecidos por el GAD Municipal del Cantón Mocache?**

**Cuadro 5. Cumplimiento horarios establecidos en los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	91%
No	--	0%
A veces	6	9%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 5. Explica que el 91% de los Obreros si cumplen con los horarios establecidos por el GAD Municipal, ninguno contestó no hacerlo y un 9% en ciertas circunstancias no lo hacen debido a calamidades domesticas y/o casos fortuitos.

**Pregunta 4. ¿Desearía usted recibir capacitación para mejorar su desempeño laboral?**

**Cuadro 6. Requerimiento para capacitación de los Obreros del GAD Municipal Cantón Mocache.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	64	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache  
**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 6. Ratifica que el 100% de los encuestados requiere de capacitación para el mejoramiento de los servicios que prestan a la comunidad.

**Pregunta 5. En la escala del 1 al 5 responda lo que crea conveniente.**

El objetivo de esta pregunta fue determinar las características en las que se desenvuelven los obreros de las tres áreas: OO.PP Agua Potable, OO.PP Equipo Caminero, y Sanidad local, desechos sólidos y jardines, camal municipal; para lo cual se estructuraron 9 competencias.

**Competencia 1. Se siente usted parte del GAD Municipal Mocache**

**Cuadro 7. Empoderamiento de los obreros con el GAD Municipal Mocache**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	2	3%
Regular	1	2%
Bueno	3	5%
Muy Bueno	8	12%
Excelente	50	78%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache  
**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 7 explica el 78% de obreros encuestados, están concientes de las labores que realizan en beneficio del GAD y la ciudadanía en general; para el

12% muy bueno, un 5% bueno, el 3% con deficiente empoderamiento y un 2% regular; por tanto es necesaria una motivación permanente a fin de que los obreros gozen de un excelente grado de pertenencia a la Institución municipal.

**Competencia 2. Mejora continua en el desarrollo de las labores realizadas por los obreros del GAD Municipal Mocache.**

**Cuadro 8. Innovación en las labores realizadas por los obreros del GAD Municipal Mocache**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	1	2%
Regular	1	2%
Bueno	1	2%
Muy Bueno	6	8%
Excelente	55	86%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

En el cuadro 8 se puede apreciar que el 86% de los encuestados son participes de la innovación, buscan mejorar en el día a día del cumplimiento de sus labores, el 8% muy bueno, 2% bueno, 2% Regular y el 1% Deficiente; debiendo en resumen mejorar un 14% para lograr la excelencia.

**Competencia 3. Interacción en los obreros del GAD Municipal Mocache.**

**Cuadro 9. Interacción entre Obreros compañeros de trabajo del GAD Municipal Mocache.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	3	5%
Regular	2	3%
Bueno	5	8%
Muy Bueno	21	33%
Excelente	33	51%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 9 resume el 51% la interacción es excelente, 33% muy bueno, 8% bueno, 3% regular y 5% deficiente. Existe un importante 49% con el que se debe trabajar para mejorar.

**Competencia 4. Fluidez de la comunicación entre compañeros de trabajo y jefes inmediatos de obreros GAD Municipal Mocache.**

**Cuadro 10. Comunicación sobre mejoras logradas, entre Obreros compañeros de trabajo y jefes inmediatos GAD Municipal Mocache.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	5	8%
Regular	0	0%
Bueno	1	2%
Muy Bueno	18	28%
Excelente	40	62%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 10 resume que para el 62% la interacción es excelente, 28% muy bueno, 2% bueno, y 8% deficiente. En función de estos resultados existe un importante 38% con el que se debe trabajar para mejorar.

**Competencia 5. Unificación de esfuerzos con el resto de trabajadores del grupo, en tareas comunes**

**Cuadro 11. Unificación de esfuerzos entre Obreros con el resto del grupo, en tareas comunes**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	4	6%
Regular	0	0%
Bueno	4	6%
Muy Bueno	15	24%
Excelente	41	64%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 11 resume que para el 64% la unificación de esfuerzos es excelente, 24% muy bueno, 6% bueno, y 6% deficiente. En función de estos resultados existe un importante 36% con el que se debe trabajar para mejorar.

**Competencia 6. Disposiciones impartidas por jefes inmediatos de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.**

**Cuadro 12. Asunción de disposiciones impartidas por los jefes de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	1	2%
Regular	0	0%
Bueno	4	6%
Muy Bueno	11	17%
Excelente	48	75%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 12 resume que para el 75% la asunción de disposiciones es excelente, 17% muy bueno, 6% bueno, y 2% deficiente. En función de estos resultados existe un importante 25% con el que se debe trabajar para mejorar.

**Competencia 7. Transmisión de ideas que mejoran el desempeño de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.**

**Cuadro 13. Grado de confianza permisible en los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	1	1%
Regular	0	0%
Bueno	2	3%
Muy Bueno	17	27%
Excelente	44	69%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

En el cuadro 13 se puede apreciar que para el 69% la generación de ideas que permiten mejorar el desempeño laboral es excelente, 27% muy bueno, 3% bueno, y 1% deficiente. En función de estos resultados existe un 31% con el que se debe trabajar para lograr la excelencia.

**Competencia 8. Cuidado y mantenimiento de herramientas y equipos asignados a los obreros**

**Cuadro 14. Responsabilidad, cuidado y mantenimiento herramientas y equipos asignados a obreros del GAD Municipal Cantón Mocache**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	3	5%
Regular	0	0%
Bueno	1	2%
Muy Bueno	6	9%
Excelente	54	84%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache  
**Elaborado por:** La Autora

El cuadro 14 resume que el 84% de los obreros da el cuidado y mantenimiento a las herramientas y equipos que les son asignados, de manera excelente, para el 9% el grado de responsabilidad es muy bueno, el 2% bueno, y 1% deficiente. En función de estos resultados existe un 16% con el que se debe trabajar para que el sentirse responsable llegue a términos de excelencia.

**Competencia 9. Capacitación sobre buenas prácticas para el desarrollo de las labores de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.**

**Cuadro 15. Nivel de capacitación en los Obreros sobre buenas prácticas para el desarrollo de las labores en el GAD Municipal del Cantón Mocache**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	28	45%
Regular	16	26%
Bueno	10	16%
Muy Bueno	6	5%
Excelente	4	8%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Obreros del GAD Municipal cantón Mocache

**Elaborado por:** La Autora

Cuadro 15 nos explica que apenas para el 8% el nivel de capacitación a los obreros es excelente, para el 5% muy bueno, 16% bueno, 26% regular y 45% deficiente; por lo tanto esta competencia es la que mayor interés hay que prestarle puesto que el margen considerable es del 92% a atender.

#### **4.1.2 Diagnóstico de la evaluación**

Según pregunta # 9 del cuadro # 2, de la entrevista. Se consultó a los tres jefes departamentales se les pidió que consideren el desempeño laboral de los obreros desde la última evaluación realizada, si han desmejorado, permanecido estables o si han mejorado las cualidades de los obreros en el desempeño de las labores cotidianas. Los tres manifestaron desconocer que se haya realizado una evaluación del desempeño de los obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache. Expresión que fue ratificada por la Jefa del Área de Talento Humano en turno.

#### **4.1.3 Análisis de la gestión del Talento humano, relacionado con la evaluación del desempeño de los Obreros**

Según los análisis y observaciones realizadas sobre los contenidos de la Ley Orgánica del Servicio Público en sus Artículos 22. Literal j) que tipifica como

uno de los deberes de las o los servidores públicos el someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones, y Art. 52 Literal j) El cual determina que una de las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano es realizar evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a usuarios externos e internos; y a lo actuado por el Área de Talento Humano. Las autoridades en turno no han procedido a cumplir lo que dicta la Losep, concluyendo que no se conoce que no se ha procedido a evaluar a los Obreros por parte del Área de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache.

#### **4.1.4 Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, año 2014**

Después de la revisión y análisis de varias alternativas siguientes modelos: a) Dirección por objetivos, b) Feedback 360º, c) Estándares de trabajo, d) Estimación de ensayo, e) Incidentes críticos, f) Escala gráfica de Rating, g) Escalas de base conductual o escalas anuladas en el comportamiento, h) Elección forzada, i) Métodos de Ranking, j) Método de distribución forzada, y k) Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias MEDeC; se determinó este último para su aplicación en el GAD Municipal del Cantón Mocache. Su diseño está integrado como propuesta en el capítulo V de este trabajo investigativo.

## **4.2 Discusión**

Analizada la problemática de los Obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache se logró determinar que es necesaria la evaluación del desempeño, en concordancia con **VALERO (2004)** quien manifiesta. Un importante uso de la estimación del desempeño es intentar mejorar las prestaciones; y su mejora en este sentido es importante que se comunique a los empleados los resultados de la evaluación y se discutan las vías de mejora, esto es, los cambios en actitudes, habilidades y conocimientos.

Ratificándose lo expuesto con **MATOS (2013)** La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Se eligió a **RONCHI (2008)** quien estipula como propósitos del modelo evaluación del desempeño por competencias: a) conocer el comportamiento de la labor del trabajador con el fin de crear e implementar estrategias para su desarrollo y promoción, b) Encauzar adecuadamente acciones de capacitación, c) Mejorar la comunicación del trabajador con su equipo de trabajo y la supervisión, d) Colaborar con el supervisor en el conocimiento del personal a su cargo, unificando criterios y sistematizando la información, e) Tener información necesaria para la toma de decisiones para mejorar procesos y resultados, y f) Disponer de la información necesaria para fijar criterios en política salarial, recursos humanos y otros.

Finalmente se estructuro la propuesta según (MUNCH 2010) consistente en el programa de evaluación del desempeño de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache, y ejecutada parcialmente por la investigadora.

Los servicios públicos, por estar destinados a la satisfacción de necesidades de carácter general, vienen a ser actividades muy importantes, atribuidas a la administración pública. El GAD Municipal del Cantón Mocache no posee modelo de evaluación; por lo tanto la hipótesis planteada “El modelo de evaluación del desempeño de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache, incidirá en el mejoramiento del desempeño del tratamiento de los servicios de agua potable y aso de calles, contribuyendo a los postulados del Buen Vivir, no es aprobada hasta que sea aplicada y se tomen las mejores decisiones.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**

## **5.1 Título**

Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, año 2014.

## **5.2 Introducción**

Un rasgo distintivo de la sociedad actual, es el acelerado ritmo de cambios de la sociedad actual, los cuales requieren de un acoplamiento y adaptación de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, lo que exige a los integrantes de las Instituciones no solo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de éstos a los referidos cambios.

El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular de los Directivos y Obreros del Área de Talento Humano actuales del GAD Municipal del Cantón Mocache, constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.

El presente modelo es un proceso de comunicación permanente entre la Jefatura del Área de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, los Jefes de los Departamentos a) Obras Públicas Agua Potable y Alcantarillado, b) Obras Públicas Equipo Caminero, y c) Sanidad Local, Desechos Sólidos y Jardines, Camal Municipal; y el Obrero referente básicamente al desempeño de este último con el fin de propender al desarrollo personal y a la mejora continua de las actividades de los procesos en que interviene

En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda la Evaluación desempeño laboral de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache,

para la cual se expone se propone un modelo con la descripción del contenido de su estructura y de las fases que lo componen.

### **5.3 Justificación**

Se justifica la presente propuesta porque en el Área de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache no existe un Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros, que regule las acciones y/o comportamientos observados en los Obreros que son relevantes para los objetivos del GAD Municipal, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución al GAD Municipal.

En este contexto, el personal tiene que orientarse de forma tal que pueda asimilar las nuevas exigencias con una proyección de futuro, de calidad y de orientación al ciudadano; quien cada vez exige servicios con mejor calidad y calidez.

Resulta necesario entonces el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas ciudadanas expresadas en la visión y la misión del GAD Municipal del Cantón Mocache, conforme a lo previsto en la Constitución Política del Ecuador y la Ley; y a la “autonomía política, administrativa y financiera” delegada por el COOTAD 2009 según su Art. 2 Literal a); y en la búsqueda de satisfacer requerimientos que el proceso de desarrollo promueve.

### **5.4 Visión**

Fortalecer la Gestión Administrativa Pública del Área de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Mocache, con servicios de calidad aportados por los Obreros, a partir del año 2015.

## **5.5 Misión**

Suministrar un instrumento con información basada en evidencias que demuestren las competencias de los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, a fin de orientar a la toma de decisiones relacionada con la permanencia y a las acciones de mejoramiento individual e Institucional.

## **5.6 Objetivos**

Lo fundamental es contar con un modelo de Evaluación del desempeño de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache, es incrementar la eficacia del área de Talento Humano, mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos.

## **5.7 Ubicación**

El modelo en ejecución consistió en definir los beneficios que brinda la estructuración de un Modelo para la Evaluación del Desempeño de los Obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocache, año 2014.

## **5.8 Desarrollo del Modelo de Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache, constituye un proceso de comunicación Jefe-Supervisor-trabajador que contribuye al conocimiento y comprensión de los propósitos del modelo y al desarrollo del Obrero y la mejora de los procesos.

### **5.8.1 Estructura del Modelo de Evaluación del Desempeño**

La estructura considerada corresponde al modelo de evaluación del desempeño por competencias, generado por RONCHI 2008; y que contempla los siguientes ítems.

1. Clasificación ocupacional
2. Competencias seleccionadas
3. Comportamientos observables
  - 3.1 Grados de aplicación
4. Evaluación del desempeño
  - 4.1 Registro de evidencias
  - 4.2 Calificación comportamientos observables
  - 4.3 Revisión formal
  - 4.4 Asignación de puntos
5. Entrevista/retroalimentación
6. Implementación
7. Seguimiento
8. Manual del evaluador
9. Manual del evaluado

#### **5.8.1.1 Clasificación ocupacional**

Conforme a la distribución del Área de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, las familias ocupacionales están clasificadas en tres grupos:

1. Grupo ocupacional producción/servicios
2. Grupo ocupacional técnico/administrativo
3. Grupo ocupacional jefatura

El modelo contempla a los Obreros comprendidos en el grupo ocupacional producción y servicios, los cuales realizan tareas dentro del proceso productivo de mantenimiento y servicios y no ejercen supervisión.

El personal comprendido en el grupo ocupacional: técnico/administrativo ejerce supervisión sobre los Obreros; y, el grupo ocupacional Jefatura ejerce supervisión sobre el grupo ocupacional técnico/administrativo.

### **5.8.1.2 Competencias seleccionadas**

El modelo contempla nueve competencias principales las que comprenden 5 niveles de comportamientos observables cada una de ellas

- Se siente usted parte del GAD Municipal del cantón Mocache
- Busca usted mejorar continuamente
- Interactúa con sus compañeros de trabajo
- Comunica usted a sus compañeros, y al administrador las mejoras que ha logrado
- Unifica esfuerzos con el resto de obreros del grupo, en sus tareas comunes
- Asume usted con facilidad las disposiciones impartidas por su jefe inmediato
- Trasmite usted con facilidad sus ideas para un mejor desempeño en las labores diarias
- Cuida y da mantenimiento a las herramientas y equipos asignados por el GAD Municipal Mocache.
- Recibe usted capacitación sobre buenas prácticas para el desarrollo de sus labores

### **5.8.1.3 Comportamientos observables**

Los comportamientos a observar con cada competencia son:

- ✓ Empoderamiento con el GAD Municipal del cantón Mocache
- ✓ Creatividad
- ✓ Interacción con los compañeros de trabajo
- ✓ Comunicación con los compañeros y jefe inmediato

- ✓ Colaboración con el grupo de trabajo
- ✓ Asunción de disposiciones impartidas por el jefe inmediato
- ✓ Innovación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Superación

#### **5.8.1.3.1 Grados de aplicación**

A cada comportamiento observable de acuerdo al perfil de competencias de ocupación le corresponde una calificación baja, media o alta, según el grado de aplicación correspondiente.

#### **5.8.1.4 Evaluación del desempeño**

Las actividades encaminadas a la evaluación del desempeño Institucional estarán vinculadas al bien común local, a la eficiencia de los servicios, a promover el desarrollo humano y social, con una gestión pública equitativa y solidaria; y en la búsqueda del Buen Vivir, según lineamientos del GAD Municipal Mocache, del COOTAD y la Ley Orgánica del Servidor Público.

##### **5.8.1.4.1 Registro de evidencias**

El jefe inmediato de los Obreros sobre la base de los conocimientos observables descritos en las respectivas competencias de cada ocupación registra situaciones o tareas específicas realizadas por el Obrero que dan cuenta de determinados comportamientos.

La evidencia será siempre el documento tangible que dará cuenta del desarrollo de las competencias como consecuencia del desempeño de los Obreros.

El Obrero podrá solicitar a su Jefe inmediato el registro de determinadas evidencias.

#### **5.8.1.4.2 Calificación comportamientos observables**

Al finalizar cada período de evaluación, cada jefe inmediato califica en la hoja de evaluación el grado de aplicación de cada comportamiento observable de cada competencia, basándose en el registro de evidencias.

#### **5.8.1.4.3 Revisión formal**

- La jefatura del área de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Mocache, recibe las calificaciones obtenidas por los Obreros
- Verifican que los registros de evidencias contengan información válida para las calificaciones
- La jefatura y jefe inmediato acuerdan posibles diferencias
- Plantean su informe de control y asignación de puntajes ante la autoridad competente.

#### **5.8.1.4.4 Asignación de puntos**

Las evaluaciones serán calificadas sobre un total de 100 puntos, clasificados según la siguiente escala:

- |    |               |            |
|----|---------------|------------|
| a) | Excelente     | 91 a 100   |
| b) | Muy Bueno     | 81 a 90    |
| c) | Satisfactorio | 71 a 80    |
| d) | Regular       | 60 a 70    |
| e) | Insuficiente  | Menor a 60 |

La jefatura de Talento Humano recibe las calificaciones aprobadas por los Jefes inmediatos, verifica el correcto cumplimiento del proceso y de acuerdo a la tabla de valoración asigna los puntajes parciales por competencias y totales.

Talento Humano analiza y archiva los resultados a efectos de las entrevistas/retroalimentación.

#### **5.8.1.5 Entrevista/retroalimentación**

- El jefe inmediato de acuerdo al resultado de la evaluación efectúa la entrevista de evaluación con el Obrero. En caso de disconformidades se proponen las correcciones que correspondan.
- A continuación el jefe inmediato analiza con la Jefatura de Talento Humano el resultado de la entrevista de evaluación y acuerdan las acciones que correspondan.
- El jefe inmediato informa al Obrero lo acordado con la Jefatura y en caso de persistir disconformidades se abren tres posibles instancias:
- Instancias en caso de surgir disconformidades en los resultados de la evaluación:
  - ✓ Segunda entrevista Jefe inmediato/Obrero
  - ✓ Entrevista Jefatura de Talento Humano/Obrero
  - ✓ Entrevista Jefatura Talento Humano/Jefe inmediato/Obrero, con la opción de la participación de un Delegado Sindical.

#### **5.8.1.6 Implementación**

La implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño de los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache implica informar a todo el personal del Área de Talento Humano sobre los propósitos del programa, las etapas, el grado de participación de cada persona, y demás acciones que conlleven al compromiso de todos a lograr los resultados esperados.

### 5.8.1.7 Seguimiento

La adecuada prestación de los servicios de las Áreas de OO.PP Agua Potable, OO.PP Equipo Caminero y Sanidad Local, Desechos sólidos y Jardines, Camal Municipal amerita que se realicen dos evaluaciones a los Jefes Departamentales y Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, una en el mes de mayo y la otra en el mes de noviembre, para que los resultados sean analizados y presentados en los meses de junio y diciembre respectivamente.

### 5.8.1.8 Instrumento del evaluador

Los instrumentos para las evaluaciones aplicadas a los Obreros y Jefes Inmediatos serán revisados y actualizados por la Jefa de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Mocache; hasta quince días antes de cada evaluación.

Los Jefes de los Obreros disponen de los primeros ocho días de los meses de mayo y noviembre para aplicar las encuestas de evaluación a sus dirigidos.

Instrumento de Evaluación para los Jefes Departamentales del GAD Municipal del Cantón Mocache

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE  
DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>Nombre</b>				<b>Cargo</b>				
<b>Departamento</b>				<b>Jefe Inmediato</b>				
<b>Fecha</b>				<b>Fecha última evaluación</b>				
<b>Instrucciones</b>				Considere el desempeño laboral del obrero desde la última evaluación y marque con un "✓" si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado en las cualidades enumeradas a la derecha  No olvide marcar en la casilla correspondiente.				
Evalúe al obrero en la labor que se desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo el punto situado arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describe en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que se efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el trabajador y el GAD Municipal del cantón Mocache.								
<i>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.</i>	.	.	.	.	.			
Considera el	Bien informado	Conocimiento suficiente para	Dominio suficiente de					<b>Observaciones</b>

conocimiento el obrero con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado.	sobre todos los aspectos del trabajo	cumplir sus obligaciones sin ayuda	los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	Ha mejorado	Conocimiento insuficiente			
<i>CANTIDAD DE TRABAJO.</i> Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores.	.	.	.	.	.			
	Trabajador veloz. Generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento	<b>Observaciones</b>		
<i>CALIDAD DE TRABAJO.</i> Considere la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender al volumen o cantidad.	.	.	.	.	.			
	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores	Aceptable Generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos.	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes.	Demasiados errores o rechazos			
<i>INICIATIVA</i> Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos	.	.	.	.	.			
	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero.	Muy emprendedor.	Muestra iniciativa esporádicamente.	Rara vez muestra iniciativa.	Necesita ayudas y asesorías constantes	<b>Observaciones</b>		
<i>COOPERACIÓN</i> Considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	.	.	.	.	.			
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer.	Se lleva bien con los demás. Atiende una solicitud de colaboración.	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita.	Se muestra renuente a colaborar. Evade colaborar.	Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda	<b>Observaciones</b>		
<i>JUICIO Y SENTIDO COMÚN.</i> Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.	.	.	.	.	.			
	Piensa rápidamente. Se destaca	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza.	Tiende a ser ilógico.		<b>Observaciones</b>		
<i>CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.</i> Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones para retener conocimientos.	.	.	.	.	.			
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente	<b>Observaciones</b>		
<b>Instrucciones</b>								
<b>Con base en la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras</b>								
Es idóneo el obrero para el tipo de trabajo realizado? ( si su respuesta es negativa por favor explique el por qué no)							Si	No
¿Qué aportaciones ha hecho el obrero al GAD Municipal del cantón Mocache, departamento o sección?								
En qué aspectos opina usted debe mejorar el obrero?								
Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no hayan sido incluidos								

A pesar de haber tenido errores su trabajador, cuál cree usted que sería la evaluación Global, según su criterio. Señale.				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Observaciones:				
Firma del Evaluador		Firma del Evaluado		
f) _____		f) _____		
Nombre		Nombre		
Cargo		Cargo		
Observaciones del evaluado. Firma, cédula y fecha.				

### 5.8.1.9 Instrumento del evaluado

Es un deber del Obrero del GAD Municipal del Cantón Mocache someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus actividades de acuerdo a lo tipificado en el literal J) del Art. 22 de la Ley Orgánica del Servicio Público.

El Obrero estará en su derecho presentar su disconformidad por los resultados de la Evaluación del Desempeño.

Instrumento de Evaluación para el Personal de Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache

**GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MOCACHE  
DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Evaluación a los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, Provincia de Los Ríos.**

1. **¿Qué nivel de estudios tiene usted?**  
 Primario ( ) Secundario ( ) Superior ( )
2. **¿Qué tiempo tiene usted trabajando en el GAD Municipal del cantón Mocache?**  
 De 1 a 2 años ( ) Entre 3 y 5 años ( ) Mas de 5 años ( )
3. **¿Cumple usted con los horarios establecidos por el GAD Municipal Mocache?**  
 Si ( ) No ( ) A veces ( )

**4. ¿Desearía usted recibir capacitación para mejorar su desempeño laboral?**

Si ( ) No ( )

**5. En la escala del 1 al 5 responda lo que crea conveniente**

Al ejecutar sus tareas correspondientes:

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se siente usted parte del GAD Municipal del cantón Mocache					
Busca usted mejorar continuamente					
Interactúa con sus compañeros de trabajo					
Comunica usted a sus compañeros, y al administrador las mejoras que ha logrado					
Unifica esfuerzos con el resto de obreros del grupo, en sus tareas comunes					
Asume usted con facilidad las disposiciones impartidas por su jefe inmediato					
Trasmite usted con facilidad sus ideas para un mejor desempeño en las labores diarias					
Cuida y da mantenimiento a las herramientas y equipos asignados por el GAD Municipal Mocache.					
Recibe usted capacitación sobre buenas prácticas para el desarrollo de sus labores					
<b>Firma del Evaluador</b>	<b>Firma del Evaluado</b>				
f) _____ <b>Nombre</b> Cargo	f) _____ <b>Nombre</b> Cargo				
<b>Observaciones del evaluado. Firma, cédula y fecha.</b>					

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

- ✓ Se cumplió con el diseño de las herramientas necesarias para la evaluación del desempeño de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache y una vez ejecutado el ensayo se entregaron los resultados de esta primera evaluación realizada a los obreros a la Jefa de Talento Humano.
- ✓ Los criterios vertidos en el diagnóstico efectuado a los jefes inmediatos de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache fueron idénticos, expresando que es la primera vez que están siendo evaluados.
- ✓ El sistema de gestión por procesos que se viene utilizando en el GAD Municipal del cantón Mocache, es parte del Orgánico Funcional por Procesos mismo data del año 2003 y aún no ha sido actualizado.
- ✓ Se elaboraron los formatos considerando el modelo de evaluación del desempeño por competencias de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.

## 5.2 Recomendaciones

- ✓ A la Jefa del Área de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Mocache. Analizar los resultados alcanzados en la evaluación y con ellos elaborar el correspondiente plan de mejoras.
- ✓ Actualizar los formatos y modelos de evaluación del desempeño de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, contemplando la nueva realidad Institucional.
- ✓ Orientar a los Jefes inmediatos de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache a fin de que realicen diagnósticos trimestrales de las actuaciones del personal a su cargo.
- ✓ Utilizar modelos de evaluación del desempeño laboral acordes a la época en la que se realicen y a los procesos.
- ✓ Innovar procedimientos que conduzcan al buen vivir de los Obreros, la administración del Talento Humano, del GAD Municipal del cantón Mocache, y de la ciudadanía en general.

**CAPÍTULO VI**  
**BIBLIOGRAFIA**

## 6.1 Literatura citada

**CUESTA SANTOS Armando (2012)** Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, Ecoe Ediciones.

**DEFINICIÓN.MX (2014)** Obrero. Disponible en: <http://definicion.mx/obrero/>. Consultado en Julio 21-2014.

**FERNANDEZ RUIZ Jorge (2013)** Servicios públicos municipales. Disponible en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/Servicios.pdf> Consultado en Julio 24-2014.

**LALANGUI PUCHAICELA Jimmy Jorge (2012)** Evaluación al servicio público en el Ecuador. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos90/evaluacion-al-servicio-publico-ecuador/evaluacion-al-servicio-publico-ecuador.shtml>. Consultado en Julio 25-2014.

**MATOS HESNY Farides Cesarina (2013)** Evaluación del desempeño laboral. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>. Consultado en Julio 25-2014.

**MUNCH Lourdes 2010.** Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson Educación. México

**PORRET GELABERT Miquel (2012).** GESTION DE PERSONAS: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones, 5ta Edición, Editorial ESIC, España.

**RONCHI Apolo C. (2008)** Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias. Disponible en <http://es.slideshare.net/ApoloRonchi/modelo-de-evaluacin-de-desempeo-por-competencias>. Consultado en Julio 22-2014.

**VALERO Karen (2004)** Evaluación del desempeño. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno\\_4.html](http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_4.html). Consultado en Julio 15-2014.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n\\_Mocache](http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Mocache)

## **VII. ANEXOS**

## 7.1 Anexos

### Anexo 1. Instrumento utilizado en las entrevistas efectuadas a los Jefes inmediatos de los obreros del GAD Municipal del cantón Mocache.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CERRERA: INGENIERÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL**

Nombre				Cargo			
Departamento				Jefe Inmediato			
Fecha				Fecha última evaluación			
<b>Instrucciones</b> Evalúe al obrero en la labor que se desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo el punto situado arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describe en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que se efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el trabajador y el GAD Municipal del cantón Mocache.				Considere el desempeño laboral del obrero desde la última evaluación y marque con un "✓" si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado en las cualidades enumeradas a la derecha			
				No olvide marcar en la casilla correspondiente.		Ha mejorado	Ha cambiado o poco o nada
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.</b> Considera el conocimiento el obrero con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado.	.	.	.	.	.	Observaciones	
	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	Ha mejorado	Conocimiento insuficiente		
<b>CANTIDAD DE TRABAJO.</b> Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores.	.	.	.	.	.	Observaciones	
	Trabajador veloz. Generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento		
<b>CALIDAD DE TRABAJO.</b> Considere la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender al volumen o cantidad.	.	.	.	.	.	Observaciones	
	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores	Aceptable Generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos.	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes.	Demasiados errores o rechazos		
<b>INICIATIVA</b> Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos	.	.	.	.	.	Observaciones	
	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero.	Muy emprendedor.	Muestra iniciativa esporádicamente.	Rara vez muestra iniciativa.	Necesita ayudas y asesorías constantes		
<b>COOPERACIÓN</b> Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	.	.	.	.	.	Observaciones	
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer.	Se lleva bien con los demás. Atiende una solicitud de colaboración.	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita.	Se muestra renuente a colaborar. Evade colaborar.	Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda		

<b>JUICIO Y SENTIDO COMÚN.</b> Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.	.	.	.	.	.				
	Piensa rápidamente. Se destaca	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza.	Tiende a ser ilógico.		<b>Observaciones</b>			
<b>CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.</b> Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones para retener conocimientos.	.	.	.	.	.				
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente	<b>Observaciones</b>			
<b>Instrucciones</b>									
<b>Con base en la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras</b>									
Es idóneo el obrero para el tipo de trabajo realizado? ( si su respuesta es negativa por favor explique el por qué no)							<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>¿Qué aportaciones ha hecho el obrero al GAD Municipal del cantón Mocache, departamento o sección?</b>									
<b>En qué aspectos opina usted debe mejorar el obrero?</b>									
<b>Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no hayan sido incluidos</b>									
<b>A pesar de haber tenido errores su trabajador, cuál cree usted que sería la evaluación Global, según su criterio. Señale.</b>									
<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>					
<b>Observaciones:</b>									
<b>Firma del Evaluador</b>					<b>Firma del Evaluado</b>				
f) _____					f) _____				
<b>Nombre</b>					<b>Nombre</b>				
<b>Cargo</b>					<b>Cargo</b>				
<b>Observaciones del evaluado. Firma, cédula y fecha.</b>									

**Anexo 2. Instrumento utilizado en las encuestas efectuadas a los Obreros del GAD Municipal del Cantón Mocache.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
CERRERA: INGENIERÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL**

**Evaluación a los Obreros del GAD Municipal del cantón Mocache, Provincia de Los Ríos.**

6. ¿Qué nivel de estudios tiene usted?  
Primario ( ) Secundario ( ) Superior ( )
7. ¿Qué tiempo tiene usted trabajando en el GAD Municipal del cantón Mocache?  
De 1 a 2 años ( ) Entre 3 y 5 años ( ) Mas de 5 años ( )
8. ¿Cumple usted con los horarios establecidos por el GAD Municipal Mocache?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )
9. ¿Desearía usted recibir capacitación para mejorar su desempeño laboral?  
Si ( ) No ( )
10. En la escala del 1 al 5 responda lo que crea conveniente  
Al ejecutar sus tareas correspondientes:

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se siente usted parte del GAD Municipal del cantón Mocache					
Busca usted mejorar continuamente					
Interactúa con sus compañeros de trabajo					
Comunica usted a sus compañeros, y al administrador las mejoras que ha logrado					
Unifica esfuerzos con el resto de obreros del grupo, en sus tareas comunes					
Asume usted con facilidad las disposiciones impartidas por su jefe inmediato					
Trasmite usted con facilidad sus ideas para un mejor desempeño en las labores diarias					
Cuida y da mantenimiento a las herramientas y equipos asignados por el GAD Municipal Mocache.					
Recibe usted capacitación sobre buenas prácticas para el desarrollo de sus labores					
<b>Firma del Evaluador</b>	<b>Firma del Evaluado</b>				
f) _____ Nombre Cargo	f) _____ Nombre Cargo				
<b>Observaciones del evaluado. Firma, cédula y fecha.</b>					

### **Anexo 3. Fotografías tomadas en el desarrollo de la investigación.**



**Foto 1. Edificio del GAD Municipal del cantón Mocache**



**Foto 2. Entrevista con la Dra. Zulema Cotto Ortega, Jefa de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Mocache.**



**Foto 3. Entrevista con la Sra. Clara Vera Barco, Jefa OO.PP Departamento Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del cantón Mocache.**



**Foto 4. Entrevista con el Sr. Francisco Montoya Gutiérrez, Jefe OO.PP Departamento Equipo Caminero del GAD Municipal del cantón Mocache.**



**Foto 5. Entrevista con el Sr. Felipe Franco Pinto, Jefe del Departamento Sanidad local, desechos sólidos y jardines, camal municipal del GAD Municipal del cantón Mocache.**



**Foto 6. Obrero José Monte Bustamante, de OO.PP Departamento Agua potable y Alcantarillado, cumpliendo sus labores diarias.**



Fotos 7-8 y 9. Parte del equipo caminero del GAD Municipal del cantón Mocache



**Foto 10. Obrero Wilmington Miño Aguirre del equipo caminero del GAD Municipal del cantón Mocache**



**Foto 11. Obrero Nicolás Holguín Montoya del equipo caminero del GAD Municipal del cantón Mocache**



**Foto 12. Obrero Carlos España Santillán del equipo caminero del GAD Municipal del cantón Mocache**



**Foto 13. Obrero Julio Carriel González de Sanidad local, desechos sólidos y jardines, cumpliendo sus labores diarias.**



**Foto 14 y 15. Obreros Pedro Gutiérrez y Oscar Reyna de Sanidad local, desechos sólidos y jardines, cumpliendo sus labores diarias.**



**Foto 16. Obreros Teodoro Solís Muñoz, Chofer; Vicente Gutiérrez Manjarrez y Pedro Cortés Aguirre de Sanidad local, desechos sólidos y jardines, cumpliendo sus labores diarias.**



**Fotos 17-18 y 19. Lugar donde se depositan desechos sólidos que diariamente son recolectados por los obreros del cantón Mocache**