



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENSIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO
DEL GAD CANTÓN SUCRE**

AUTORAS:

**DUARTE RAMOS KENIA ANNABEL
SALVATIERRA VALENCIA DIANA ASUNCIÓN**

TUTOR:

DR. VICTOR MARCELO PAZMIÑO MENA

CALCETA, MARZO DE 2014

DERECHOS DE AUTORÍA

Duarte Ramos Kenia Annabel y Salvatierra Valencia Diana Asunción, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Duarte Ramos Kenia A.

Salvatierra Valencia Diana A.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Víctor Marcelo Pazmiño Mena certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DEL GAD CANTÓN SUCRE**, que ha sido desarrollada por Duarte Ramos Kenia Annabel y Salvatierra Valencia Diana Asunción, previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Públicas, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

DR. VICTOR MARCELO PAZMIÑO MENA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declara que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DEL GAD CANTÓN SUCRE**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Duarte Ramos Kenia Annabel y Salvatierra Valencia Diana Asunción, previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Públicas, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Eco. Jesenia Aracely Zamora
Cusme
MIEMBRO

Lic. Maria Gabriela Montesdeoca
Calderón
MIEMBRO

Dra. Grether Lucía Real Pérez
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de ser parte de ella y formarnos con sus conocimientos.

A dios todo poderoso por habernos dado la vida, salud, fuerza y ánimo para triunfar en la vida y darnos la sabiduría necesaria para culminar los estudios superiores de forma satisfactoria, y por estar siempre con nosotros en todo momento.

A nuestra familia, por el apoyo y confianza incondicional que nos brindaron durante el desarrollo del presente trabajo.

Al tutor de tesis Dr. Víctor Marcelo Pazmiño Mena por brindarnos sus conocimientos, amistad, optimismo y apoyo durante la realización de nuestra tesis.

A los miembros del Tribunal, por su dedicación, aporte y tiempo empleado en la revisión y sugerencias durante todo el proceso.

Al alcalde del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Sucre por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de graduación dentro de la institución.

LAS AUTORAS

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por darnos la fortaleza, paciencia y entusiasmo de seguir adelante y poder llegar al final de este camino.

El estudiar durante nuestra vida implica esfuerzo y sacrificio, la parte más afectada es el núcleo familiar, sin embargo ellos son los que de diferente manera, estimulan a continuar la tarea emprendida, por esta razón quiero dedicar este trabajo a nuestros padres.

A los catedráticos y catedráticas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” que ha contribuido en la formación profesional y humana de nuestra vida.

A nuestros hermanos, amigas y amigos que sin esperar nada a cambio me apoyaron incondicionalmente y también forman parte de este logro que hoy da comienzo a una nueva etapa en el desarrollo profesional.

LAS AUTORAS

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA:	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
PALABRAS CLAVES	x
ABSTRACT	xi
KEY WORDS.....	xi
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	6
2.2. TALENTO HUMANO	7
2.3. COMPETENCIAS LABORALES	8
2.3.1. PERFIL DE COMPETENCIAS	10
2.3.2. LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	11
2.4. DESEMPEÑO LABORAL.....	13
2.4.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	13
2.4.2. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15
2.4.3. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	17
2.4.4. ESCALAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19
2.4.5. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.5. MÉTODOS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
2.5.1. INDICADORES DE GESTIÓN	22
2.6. DIAGNÓSTICO	24
2.7. PROPUESTA DE MEJORA	24
FICHAS DE OBSERVACIÓN.....	25

ENCUESTA.....	26
ENTREVISTA.....	27
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	29
3.1. UBICACIÓN.....	29
3.2. DURACIÓN DE TRABAJO.....	29
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	29
3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.3.2. TÉCNICAS O INSTRUMENTOS.....	30
3.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1. DIAGNÓSTICO DE LOS MÉTODOS ACTUALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y NORMAS DE RENDIMIENTO	34
4.1.1. ENTREVISTA SUPERVISORES	35
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	35
4.1.2. ENCUESTA A SERVIDORES.....	38
4.2. ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN EL SISTEMA PÚBLICO.	41
4.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE	43
PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GADMUNICIPAL DEL CANTÓN	45
INTRODUCCIÓN.....	46
MISIÓN.....	47
VISIÓN	47
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE INDICADORES.....	47
DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN A PROPONER	51
CONCLUSIÓN.....	69
4.4. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1. CONCLUSIONES.....	71
5.2. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	78

CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y FOTOS

Figura 1. Proceso de elaboración de propuesta de mejora de evaluación del desempeño.....	32
Gráfico 4.1. Tabulación de respuestas de entrevista.....	35
Cuadro 4.1. Observaciones de la entrevista a los supervisores.....	36
Cuadro 4.2. Resultados de la encuesta.....	38
Gráfico 4.2. Tabulación de la encuesta.....	39
Figura 2. Procedimiento para la elaboración de indicadores de gestión de actividades.....	47
Figura 3. Procedimiento de elaboración de indicadores.....	48
Cuadro 4.3. Matriz de evaluación de desempeño del Contador.....	50
Cuadro 4.4. Matriz de evaluación de desempeño del Tesorero.....	51
Cuadro 4.5. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Bodega.....	52
Cuadro 4.6. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Presupuesto.....	53
Cuadro 4.7. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Rentas.....	54
Cuadro 4.8. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de avalúos y catastros.....	55
Cuadro 4.9. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Relaciones Públicas.....	56
Cuadro 4.10. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Compras Públicas.....	57
Cuadro 4.11. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de cultura.....	58
Cuadro 4.12. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Proyectos.....	59
Cuadro 4.13. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Patrimonio.....	60
Cuadro 4.14. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Participación Ciudadana.....	61
Cuadro 3.15. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Riesgo.....	62
Cuadro 4.16. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Oficina mujer y familia.....	63
Cuadro 4.17. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Producción y Competitividad.....	64
Cuadro 4.18. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Operaciones Turísticas.....	65
Cuadro 4.19. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Sistemas Informáticos.....	66
Cuadro 4.20. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.....	67
Figura 4. Invitación para los servidores del GAD municipal del cantón Sucre.....	69
Foto 3.1. GAD municipal del cantón Sucre.....	78
Foto 3.2. Realización de encuesta.....	82
Foto 3.3. Realización de entrevista a los supervisores.....	82

RESUMEN

El presente trabajo investigativo consistió en la elaboración de una propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño del GAD municipal del cantón Sucre, la cual fue diseñada por medio de métodos de investigación como lo son: el método descriptivo, el mismo que detalla las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, donde se describió la situación actual que presenta la institución, el método bibliográfico se ejecutó con el fin de recopilar la información necesaria para fundamentar la teoría conceptual sobre las técnicas de evaluación de desempeño, se efectuó mediante la búsqueda de artículos científicos, libros y documentación oficial, se empleó técnicas como la entrevista y la encuesta mediante las cuales se logró recopilar información, con la finalidad de conocer la apreciación de los empleados, en cuanto al sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución, luego de haber aplicados todos los métodos y técnicas de investigación se procedió a mejorar la matriz de evaluación del desempeño según las sugerencias receptadas en la entrevista y las encuestas, para el diseño de esta matriz se realizó un cuadro en Excel, el mismo que incluye, el nombre del cargo, el encargado, la actividad principal, las actividades a realizar, los indicadores de evaluación, la frecuencia con la que realizan cada actividad, las metas según las frecuencias, las metas cumplidas y porcentaje de cumplimiento que resulta de una regla de tres y por último las observaciones con la finalidad de brindar una evaluación de calidad.

PALABRAS CLAVES

Talento humano, evaluación del desempeño, propuesta de mejora e indicadores de gestión.

ABSTRACT

This research developed a proposal to improve the evaluation performance system of the Sucre canton municipal, which was designed by using research methods such as the descriptive method, the same that help detailing the characteristics or features of the situation or object of study, where the current situation presents the institution described, the literature method was implemented in order to gather the necessary information to substantiate the conceptual theory of the technical performance evaluation, phenomenon is made by finding scientific articles, books and official documentation techniques were performed as interview and survey for the collection of information, in order to meet the assessment of the employees, as the system of evaluation of the current performance in the institution, having applied all the methods and research techniques proceeded to improve the performance evaluation based on suggestions received as well as the interview and surveys, for the design of this matrix a table was made in Excel, the same that includes the name of the office, the manager, the main activity, the activities undertaken, evaluation indicators, and how often they perform each activity goals as their frequencies, percentage of goals met and compliance resulting from a rule of three and last observations in order to provide a quality assessment .

KEY WORDS

Human talent, performance evaluation, proposal improvement and management indicators.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial las organizaciones de élite evalúan el desempeño laboral de sus empleados, esta herramienta está considerada como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados. En cuanto a las organizaciones que emplean viejos esquemas administrativos de evaluación, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta que permitan mejorar el rendimiento del personal.

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del talento humano de una empresa según menciona Martínez (2009) cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales; Puchol (2008) menciona que la evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

En el Ecuador los GAD's (Gobierno Autónomo Descentralizado) están pasando por una etapa de reestructuración, se pretende modernizar y mejorar el servicio al usuario facilitando el proceso burocrático que se realiza en estas entidades públicas.

Esta investigación consiste en poner en marcha planes estratégicos que permitan evaluar las falencias del sistema de evaluación del desempeño, para brindar

estrategias de acción permitiendo la mejora de la gestión administrativa de esta organización, obteniendo procesos eficientes y eficaces.

En la provincia de Manabí los GAD ´s prestan sus servicios a los usuarios de manera ilimitada, ya que el sistema de administración de puestos de trabajo no se maneja por perfiles de competencia, sino a través de la elección directa del departamento de talento humano, lo que genera que los procedimientos de la prestación de servicios de estas entidades sea lenta y no puedan cumplir con los estándares de calidad.

La atención al usuario del GAD del cantón Sucre se enfrenta a una problemática, debido a que esta institución no cuenta con una herramienta de mejoramiento para el sistema actual de desempeño laboral lo que influye en el rendimiento de los empleados y en la toma de decisiones de la unidad administrativa de talento humano de la institución.

Los resultados de esta investigación, pueden aportar información que sirva como herramienta útil para la toma de decisiones, en cuanto a la medición de sus objetivos, la apreciación de lo conseguido y proporcionar acciones de mejora para el personal. Así mismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los empleados hacia objetivos estratégicos propuestos o definidos por la institución.

Por todo lo antes mencionado se define como problema científico:

¿Cómo se podrá optimizar el sistema de evaluación de desempeño laboral del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño laboral para el GAD del cantón Sucre, se fundamenta mediante la investigación bibliográfica de la temática expuesta, con el fin de conocer las razones teóricas que permiten el desarrollo de este estudio.

Según Alles (2009) ofrece métodos de evaluación siendo una herramienta con la finalidad de establecer el potencial rendimiento del talento humano y validado. Mientras que el artículo 54 de la LOSEP, que refiere sobre la estructuración de la planificación del talento humano, en la misma que expresa que el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Esta propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño permite conocer las debilidades y fortalezas del talento humano del GAD del cantón Sucre, de esta manera permite identificar cuáles son los puntos que se deben mejorar en cuanto al servicio prestado en esta institución, estos resultados contribuirá a percibir si existen necesidades como: capacitación, ascensos, optimización de procesos y recursos.

El sistema de evaluación de desempeño contribuye en lo económico ya que al optimizar el servicio que se da en el GAD, logra aumentar la afluencia de usuarios que acuden hacer trámites lo que permite incrementar las recaudaciones, además en lo social mejora el ambiente laboral, y la comunidad del cantón Sucre se favorece con un servicio de calidad.

Según el ámbito legal los GAD ´s, se rigen mediante leyes como la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), donde argumenta en el Art. 76 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.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del GAD cantón Sucre, para la optimización de la gestión laboral.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los métodos actuales del sistema de evaluación de desempeño laboral y normas de rendimiento, para sustentar los aportes sobre el mejoramiento de dicha propuesta.
- Analizar los diferentes métodos de evaluación de desempeño laboral que se utilizan en el sistema público.
- Desarrollar estrategias para el mejoramiento del sistema de evaluación del talento humano del GAD cantón Sucre.
- Socializar la propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño a la autoridad principal y funcionarios del GAD del cantón Sucre.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con una propuesta de mejora, se logrará optimizar la calidad del sistema de evaluación de desempeño del talento humano del GAD del cantón Sucre.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública es un proceso dinámico que tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades públicas reconocidas por el Estado; es la ciencia administrativa que concierne al gobierno (Sánchez, 2008a).

Además la administración pública pertenece fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales, por lo tanto a esta ciencia le conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que lleve implícita la aplicación de leyes y políticas formuladas por las entidades y dependencias gubernamentales encargadas de ello (Rodríguez, 2009).

Las organizaciones públicas y privadas están institucionalizadas cuando su comportamiento está señalado por reglas culturalmente condicionadas, las cuales se manifiestan en ciertas rutinas de acción y le dan significado a esas acciones: reflejan intereses, valores, opiniones, expectativas y recursos relativamente estables (Flores, 2009).

Según los autores anteriormente mencionados argumentan que la administración pública se rige bajo procesos administrativos gubernamentales, con la finalidad de satisfacer las necesidades del usuario externo e interno de la institución, salvaguardando los bienes y recursos del sector público, además quien dirige estas entidades es el poder ejecutivo encargado de solucionar problemas, dirigir y controlar al talento humano mediante leyes y normas que se establecen para el funcionamiento óptimo de estas dependencias públicas.

2.2. TALENTO HUMANO

El talento humano, constituye el activo más importante y por ende, el que más atención demanda; en la actualidad, la administración del recurso humano, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita de manera imprescindible de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados (Balquero, 2004).

Para Alles (2007) menciona que normalmente, se designa como Talento humano al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracteriza por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. El talento humano de una empresa, son de acuerdo a las teorías de administración de empresas una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

Según la LOSEP (2013) en el Art.1 menciona que La Ley Orgánica del Servicio Público regula el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público. Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública. En el Art. 4 menciona que los servidores públicos son todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de

manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico (Contraloría General del Estado, 2009).

Se puede interpretar que el talento humano es el conjunto de personas que laboran con un fin común, convirtiéndose en el factor esencial de toda institución, según la definición de varios autores y de los artículos que rigen las políticas del estado Ecuatoriano, el talento humano debe ser planificado y administrado por un jefe superior, para poder direccionar el cumplimiento la misión, visión y objetivos de una empresa y lograr la satisfacción de usuarios internos y externos, es una afirmación ya reconocida en el ámbito de los negocios y las organizaciones, que el talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa. Y es que hoy, cuando se habla de la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa.

2.3. COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto evidencian la formación de los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. En este sentido, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes

que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio (Ruiz, 2005).

Las competencias laborales son expresadas a través de la utilización de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas (Capuano, 2008).

Es la actitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer; es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo (Irigoin, 2009).

Las competencias en información no son más que el conjunto integrado de recursos (conocimientos, habilidades, actitudes) que se movilizan en un contexto determinado, para la solución de problemas de información u otra índole, e inciden en el aprendizaje a lo largo de la vida. Incluyen todo tipo de información, fuentes de información, formatos, soportes, canales, etcétera. Son necesarias en cualquier ámbito y se pueden transferir. Inciden en ellas las competencias tecnológicas, las bibliotecarias, el pensamiento crítico; así como también las competencias sociales y de corte genérico como el trabajo en equipo, la confianza, entre otras (Sánchez, 2008b).

Analizando los criterios de los diferentes autores se puede interpretar que las competencias laborales son las capacidades, conocimientos y actitudes que tiene el empleado para el desempeño de las actividades que requiere la organización,

estas habilidades son indispensables para la solución de problemas y para la dotación de un servicio de calidad. Además se puede mencionar que son las capacidades que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

2.3.1. PERFIL DE COMPETENCIAS

El perfil profesional ha de ser una descripción detallada y esmerada que muestre los rasgos más característicos de un grupo profesional, cuando se habla del perfil se refiere al conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de su profesión (Bozu, 2008).

El perfil es un modelo profesional que se construye a partir de la demanda especializada que plantea un determinado sector del mercado de trabajo y por otro lado la formación académica institucionalizada que proporcionan las instituciones (Barron, 2008).

Los elementos de un perfil de competencias consiste en el saber que es un conjunto relacionado con los comportamientos concernientes a la competencia; el saber hacer que es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, entre las cuales están las habilidades técnica, sociales y cognitivas; el saber estar que es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social; el querer hacer es el conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia; el poder hacer implica un conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual que es la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona, el punto de vista situacional es

el grado de favorabilidad del medio, dependiendo del grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado (Capuano, 2008).

El perfil de competencia es la estructura profesional que se requiere para calificar a determinado puesto de trabajo, que incluye las características personales y profesionales del empleado necesaria para desempeñar las funciones que requiere la organización, además se puede decir que un perfil de competencias laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores de la organización en su conjunto. Por lo tanto, es necesario establecer los indicadores de gestión más adecuada con el objetivo de medir el rendimiento del talento humano de acuerdo al perfil que se necesita para cada puesto de trabajo.

Los elementos permiten formar un conjunto de habilidades, conocimientos, técnicas y procedimientos que debe poseer el empleado para contar con la competencia adecuada para el puesto de trabajo, esta manera mediante el análisis de los elementos del perfil de competencias se puede especificar las necesidades en cuanto habilidades, conocimientos, destrezas que se requieren para el cargo.

2.3.2. LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Según Peñaloza y Arévalo (2007) la evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral; en ese sentido, tiene la función de diagnosticar la utilidad del empleado y el supervisor; por lo que ambos conocen las habilidades, conocimientos y características personales que deberá alcanzar para lograr el nivel de dominio demandado por el puesto. De esta manera la evaluación del desempeño también cumple con la función formativa, pues contribuye con el desarrollo del individuo y

orienta sus esfuerzos a mejorar aquellas áreas que le sean definidas como críticas (impacto en los resultados).

La evaluación de competencias en información lleva una planificación a partir del fin, que comprende la selección de los indicadores (datos o resultados), los instrumentos (medios de recogida de la información), las fuentes de información (quién aporta la información); así como la determinación de los momentos y cómo de la recogida de evidencia y finalmente, el uso (Sánchez, 2008b).

La evaluación de las competencias en el contexto del enfoque por competencias representa algunas ventajas respecto de las evaluaciones tradicionales. Algunas de ellas son: permiten la incorporación de un rango mayor de atributos en su descripción, destacan públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se espera de ellos, proporcionan metas más claras para los formadores y clarifican las expectativas a los aprendices (Rueda, 2009).

Al complementar ambos conceptos manifestados por los autores se puede considerar a la evaluación por competencias como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes pertinentes. En este existen fuentes de evidencia de donde se obtiene la información necesaria de la evaluación que conlleva a la observación en el desempeño del individuo, los conocimientos en la función laboral y el aprendizaje previo en relación con la competencia, por lo tanto, es preciso seleccionar los métodos más adecuados para medir la competencia. La verificación de evidencias puede realizarse de diversas formas y sin atención a conocer cuánto sabe el individuo, sino los resultados que se reflejan en el desempeño.

2.4. DESEMPEÑO LABORAL

Para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De tal forma, el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman (Ruíz, Silva y Vanga, 2008).

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios (Salas, Díaz y Pérez, 2012).

Según las definiciones de los anteriores autores se puede interpretar que el desempeño laboral, es desarrollo que tienen los trabajadores en su área de trabajo, para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes.

2.4.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios, la evaluación tiene una óptica histórica y prospectiva y

pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuos (Puchol, 2008).

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado pasado y futuro, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales (Martínez, 2009).

Los gobiernos sobrecargados de problemas que requieren inmediata atención (urgentes) suelen descuidar las tareas de responsabilidad (importantes) porque son en extremo exigentes; estas tareas de responsabilidad implican la evaluación de situaciones y el desarrollo de objetivos realistas básicos para el diseño de políticas dirigidas al progreso social. Este enfoque relacionado con la responsabilidad exige alcanzar el objetivo y mejorar la competitividad, siempre en relación a los demás y al entorno mismo, de ahí la necesidad de vincular la evaluación del desempeño con atributos de calidad, siendo ésta última una herramienta de transformación de las instituciones públicas y de mejoramiento permanente para asegurar la viabilidad de la propia institución en el entorno dinámico (Ganga, Fernández y Araya, 2009)

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema (Contraloría General del Estado, 2009).

Analizando el criterio de varios autores ya mencionados la evaluación de desempeño del personal forma parte de una herramienta esencial para el funcionamiento adecuado de cualquier institución pública, permitiendo establecer una óptica retrospectiva de las funciones que realizan los empleados, lo que permite tomar decisiones y acciones correctivas para mejorar el desempeño de los servidores, esta actividad evaluativa se realizan dentro de las instituciones públicas para medir el rendimiento del talento humano y de que cumplan con los estándares de calidad.

Finalmente la evaluación del desempeño en la administración pública tiene relación con la transparencia y rendición de cuentas, tal como lo indica la contraloría general del estado que cumple el papel de fiscalizador de las funciones de las entidades que brindan productos y servicios dentro del país, cumpliendo así con las funciones encomendadas ya sea efectuando auditorias de gestión, financieras, de carácter técnico o exámenes especiales tanto de recursos financieros, materiales o humanos, en base a un plan anual de actividades. De esta manera la ley de servicio público es una normativa que permite regular las funciones de los empleados en las entidades públicas, con el objetivo de controlar las acciones y programar cambios de estructura que permitan brindar servicios públicos eficientes, de esta manera los Gobiernos Autónomos Descentralizados podrán medir el rendimiento laboral con el objetivo de considerar una mejora continua, que les permita tener un servicio competitivo y que cumpla con los estándares internacionales en cuanto a las entidades públicas que se rigen en el Ecuador.

2.4.2. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores

entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de etapas importantes y en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en la dos direcciones (Montoya, 2009).

Los sistemas de evaluación son herramientas de revisión del desempeño laboral individual o de equipos, aunque la evaluación de desempeño del personal es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación que se realiza en las empresas se centran en el empleado individual, sin importar el énfasis; una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan como se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente, la organización (Mondy, 2010).

Según el Art. 76 de la LOSEP (2013) indica sobre el subsistema de evaluación del desempeño, establece que 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.

Los sistemas de evaluación como indican los autores anteriormente señalados corresponden a procesos esenciales que permiten la valoración de la calidad del desempeño del personal, con el fin de conocer el estado de las actividades que realiza el evaluado, el mismo que coincide con lo que indica la LOSEP ya mencionado, que es un conjunto de normas, técnicas y procedimientos que se efectúan para la valoración del rendimiento, por lo cual debe estar basado en los objetivos y funciones de los cargos, pues de esta manera se podrán establecer estrategias de mejora de los procesos que ejecutan los empleados, en el GAD del cantón Sucre se implementa un sistema de evaluación que está prescrito por la ley, la deficiencia del sistema ocasiona un estancamiento en la mejora de la competitividad y del rendimiento del talento humano.

2.4.3. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los pasos de una evaluación de desempeño consisten en definir el puesto para asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto, es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido; evaluar el desempeño en función al puesto incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente; retroalimentación es comentar el desempeño y los progresos del subordinado (Alles, 2009).

La segunda etapa es la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así: La evaluación del desempeño para cargos operativos personal calificado, personal no calificado y la evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a

cargo gerentes hasta supervisores, para la evaluación del desempeño es necesario realizar dos etapas la primera es la planeación del desempeño para lo cual es preciso identificar de manera concisa y objetiva, los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades, las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización (Montoya, 2009).

Según el Art. 77 de la LOSEP indica que el Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Los pasos necesarios de la evaluación de desempeño según los autores se da en dos etapas que son la planeación y la evaluación, estas constan de procesos que permiten el desarrollo efectivo de las actividades para medir las funciones realizadas por el personal, con la finalidad de analizar la calidad de servicio que presta la institución, es así que la planeación permite distinguir los puestos de trabajo que se van a evaluar, el instrumento de evaluación según los indicadores que se desean analizar, mientras que la evaluación en si es la acción de indagar como se da el proceso de actividades para generar el servicio, se verifica si se cumple con los parámetros establecidos, luego se evalúan los resultados para emitir acciones correctivas y de mejora de la institución pública.

Dentro del proceso de evaluación es necesario una etapa de planificación en la que se pueda escoger a los sujetos de evaluación, con el fin de aplicar el cuestionario evaluativo, con los resultados se puede conocer el servidor más óptimo para el puesto de trabajo, la evaluación del desempeño programada y por resultados, tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de resultados esperados, así como una política de rendimiento de cuentas que motive el desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, esto se puede validar con lo estipulado en el art. 77 de la LOSEP mencionado anteriormente.

2.4.4. ESCALAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general, entre los principales métodos se encuentran:

- **Escalas gráficas de calificación:** en este método cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica (Bohlander, 2008).

Según la LOSEP (2013) art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente; cuando se obtiene el 100% de la calificación.
- b) Muy Bueno; cuando tiene una calificación desde el 99% al 90%.
- c) Satisfactorio; cuando obtiene calificación desde el 89% al 80%.
- d) Regular; cuando se obtiene calificación desde 79% al 70%.
- e) Insuficiente; cuando se obtiene calificación desde 69% al 60%.

2.4.5. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según el artículo 52 de la LOSEP que se refiere a las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano define que las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades: j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.

Según el Consejo Nacional de Competencias es el organismo técnico del Sistema Nacional de Competencias; es una persona jurídica, siendo una de las funciones como se muestra en el Artículo 119 literal p) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), establece la necesidad de realizar evaluaciones anuales de los resultados alcanzados en la descentralización de competencias a cada uno de los niveles de gobierno, así como balances globales del proceso, que serán socializados entre los diferentes niveles de gobierno y ciudadanía. Las resoluciones del Consejo Nacional de Competencias serán debidamente motivadas y adoptadas por la mayoría absoluta de sus miembros. Estas resoluciones son de cumplimiento obligatorio, en el ámbito de este Código, para todos los niveles de gobierno y deberán ser publicadas en el Registro Oficial (COOTAD, 2010).

En la actualidad el Estado Ecuatoriano se han visto cambios políticos manifestados con una nueva constitución, el código de ordenamiento territorial, la aparición de nuevos poderes y una nueva normativa política y la inserción de un ente planificador, con el propósito de reconstruir y fortalecer las capacidades provinciales, municipales y parroquiales, bajo nuevas condiciones de una democratización efectiva que apunte a un buen gobierno.

2.5. MÉTODOS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Bohlander (2008) las evaluaciones de resultados argumentan que son más objetivas y atribuyen más facultades a los empleados, al analizar resultados como cifras de ventas y resultados de producción, involucra menos subjetividad, y por tanto puede ser menos parcial, además las evaluaciones de resultados a menudo dan a los empleados la responsabilidad de sus resultados, al mismo tiempo que les dan la discreción de los métodos que utilizan para lograrlos.

- **Medidas de productividad:** hay varias medidas de resultados disponibles para evaluar el desempeño, a los vendedores se les evalúa con base en el volumen de sus ventas, a los trabajadores de producción según el número de unidades que producen, y por el índice de desperdicios o número de defectos que se detectan.
- **Administración por objetivos:** consiste en que asesorados por sus superiores los empleados establezcan objetivos como costos de producción, ventas por producto, estándares de calidad y utilidades, y después utilicen como base para la evaluación.

Es necesario mencionar lo estipulado en el artículo 80 de la LOSEP, que se refiere a los efectos de la evaluación en el que expresa que la servidora o servidor que

obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora. La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

Los métodos de evaluación según mencionan los autores son herramientas administrativas estratégicas que permiten medir la calidad de desempeño laboral de los empleados, con el fin de consolidar un sistema que permita funcionar de tal manera que con la formación de un equipo de trabajo y la sistematización de las actividades se pueda optimizar el servicio de la organización, en cuanto al GAD del cantón Sucre maneja un modelo de evaluación establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales que se rige mediante indicadores de gestión que se mide mediante metas cumplidas en cuanto al porcentaje de nivel de cumplimiento.

2.5.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la

realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. La valoración global del resultado asociado a un objetivo requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia y calidad. Así mismo, con el objeto de conocer el impacto real de la gestión, se introduce el concepto de efectividad (Bahamon, 2006).

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; es decir, que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso (Abanes y Guanare, 2009).

Para referirse con precisión a los indicadores de gestión, es necesario definir el término gestión, como acción y efecto de administrar o gestionar; donde gestionar debe entenderse como la realización de todas las diligencias pertinentes para el logro de determinado objetivo. La gestión no solo es acción también es efecto, involucra acciones que la hacen dinámica y se complementa con el resultado de éstas (González y Pérez, 2009).

Como mencionan los autores los indicadores de gestión son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, además representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una institución frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia, por lo tanto producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados y así detectar desviaciones en el logro de los objetivos.

2.6. DIAGNÓSTICO

El resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos (Romero, 2006).

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas (Meza, 2009).

El diagnóstico es considerado una de las herramientas de investigación más utilizadas, debido a que esta permite analizar e interpretar la situación trascendente y actual de una empresa, facilitando el proceso de toma de decisiones, las cuales no afecten de ninguna manera a la empresa, en si el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

2.7. PROPUESTA DE MEJORA

Con las propuestas de mejoras se ofrecen soluciones a problemas como por ejemplo en el caso que se describe, la reducción de productos defectuosos, que a su vez genera una consecuencia positiva de ahorro en materias primas, y que beneficia a producir solo lo necesario. Una empresa que soluciona sus problemas y que obtiene un rendimiento en sus finanzas y mejora su producción buscar competir en los mercado lo cual es de vital importancia para la subsistencias de las organizaciones (Zúñiga, Córdova, Valenzuela y González, 2011).

Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida (Cárdenas, 2005).

La propuesta de mejora se puede considerar que es una estrategia de mejoramiento para algo determinado, en este caso la propuesta de mejora se aplicará al sistema de evaluación de desempeño actual en el GAD municipal del cantón Sucre, con el fin de establecer indicadores de evaluación que estén alineados a las competencias de cada uno de los cargos, haciendo del sistema un mecanismo eficiente en la gestión de talento humano.

- **FICHAS DE OBSERVACIÓN**

La ficha de observación recoge de forma sistemática. El resultado de las observaciones realizadas, así por ejemplo a partir de un guion de una lista de control o de una escala de estimación, es posible elaborar la información y transcribirla en una ficha de registro de la observación, conviene que al diseñar el modelo de ficha de registro se incluyan no solamente las lagunas y dificultades que se observan, sino también los logros y los aprendizajes alcanzados. Las fichas pueden ser individuales o referidas a un grupo (Arratia, 2010).

Una técnica de investigación de recuperación, como la ficha de trabajo, puede ser utilizada con la finalidad de reunir elementos para posteriormente elaborar un diseño de campo, en particular en los apartados relativos a selección de la técnica cuando se acude a manuales de investigación (Rojas, 2011).

Dentro de la investigación la ficha de observación cumple un papel fundamental para la fundamentación de la propuesta, ya que permite establecer juicios, observar conductas positivas o negativas que permitan establecer análisis para su posterior evaluación, que permitan realizar mejoras o acciones correctivas en los procesos que se realizan en determinada administración, mediante este instrumento se podrá recopilar información necesaria para medir el rendimiento del talento humano del GAD del cantón Sucre.

- **ENCUESTA**

La técnica de la encuesta corresponde al conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. Es que las encuestas constituyen una herramienta importante para investigaciones en las que la búsqueda de información requiere la recogida de un volumen de datos importantes, generalmente los datos se hace sobre una muestra de individuos que normalmente son solo una fracción de la población bajo estudio, con unas determinadas características, que permite la extrapolación de los resultados al censo total después de un tratamiento estadístico adecuado (Arratia, 2010).

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario (su instrumento de recogida de datos). Se trata de un tipo de investigación interdisciplinario por excelencia, debido a su amplitud, a los requisitos que tiene

que cumplir toda investigación de campo y al análisis estadístico de datos (Kuznik, 2010).

La encuesta es una herramienta indispensable para la recopilación de información pertinente a la investigación, se desarrolla en el total de una población o en una muestra de esta, mediante un instrumento denominado cuestionario que contiene preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener datos de importancia para el estudio, esta técnica ayudará a recabar información sobre la aplicación del sistema de evaluación de desempeño existente del GAD cantón Sucre, con el objetivo de proponer una mejora para medir el rendimiento del talento humano de esta entidad pública.

- **ENTREVISTA**

La entrevista como el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y una autoridad o persona involucrada en la investigación, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, estructura de personalidad, síntomas, mecanismos de defensa, relaciones de objeto, trastornos de carácter, habilidades, destrezas, puntos de vista psicoanalítico y funcionalidad del perfil, con el objetivo de analizar la información adquirida y mejorar los procedimientos de la organización (Llanos, 2008).

La entrevista puede ser considerada como el más antiguo método de recolección de información acerca del hombre en todos sus contextos, porque se basa en una antigua capacidad y adquisición evolutiva humana: el lenguaje, entendido este como lenguaje hablado, habla, lenguaje verbal. Además se puede definir como una reunión o cita de dos o más personas en un lugar determinado para tratar o resolver algún asunto o para tomar nota de las respuestas de uno o varios e

informar al público, o para recoger datos acerca de un problema social o psicosocial (Pérez, 2009).

La entrevista es una técnica que permite recolectar información necesaria para la investigación, se realiza de manera directa con una persona a manera de conversación, para lo cual es necesario estructurar un cuestionario previo ya que genera mayor éxito en la obtención de datos importantes para fundamentar la propuesta, mediante este instrumentos se podrá conocer la apreciación del talento humano mediante un cuestionario o ficha de evaluación que contiene los indicadores de gestión necesarios para medir el rendimiento del talento humano del GAD del cantón Sucre.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El trabajo de investigación con el tema de “Propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del GAD cantón Sucre”, fue realizado en el GAD del cantón Sucre ubicado en la ciudad de Bahía de Caráquez en la calle Bolívar y Ascazubi.

3.2. DURACIÓN DE TRABAJO

La presente investigación denominada: “Propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño para talento humano del GAD cantón Sucre”, tuvo una duración de 9 meses a partir de la aprobación del proyecto de tesis.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS O INSTRUMENTOS

3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño laboral del GAD del cantón Sucre, se utilizó el método de investigación descriptiva, bibliográfica, de campo y observación directa con el fin de desarrollar esta propuesta de investigación.

MÉTODO DESCRIPTIVO.- En la investigación descriptiva se detalló las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, donde se describió la situación actual que se presenta en el GAD del cantón Sucre.

MÉTODO BIBLIOGRÁFICA.- Mediante la investigación bibliográfica se recopiló información necesaria para fundamentar la teoría conceptual sobre los métodos de evaluación de desempeño se lo efectuó mediante la búsqueda de artículos científicos, libros y documentación oficial.

MÉTODO DE CAMPO.- Se empleó una investigación de campo para realizar entrevistas, encuestas en el lugar donde suscitan los hechos en el GAD del cantón Sucre.

MÉTODO DE OBSERVACIÓN CIENTÍFICA DIRECTA.- Este método se utilizó para conocer el desempeño del personal de la institución de estudio, la observación que se obtenga sirvió para llenar las fichas que permitieron realizar la evaluación.

3.3.2. TÉCNICAS O INSTRUMENTOS

Las técnicas que se aplicó para realizar la investigación fue la encuesta y la entrevista.

Encuesta: Esta técnica sirvió para recopilar información mediante un cuestionario destinado a los servidores del GAD del cantón Sucre, con la finalidad de conocer su apreciación en cuanto al sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución.

Entrevista: Este procedimiento fue necesario para evaluar a los jefes superiores, para lo cual se necesitó esta información para determinar el diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño.

3.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el proceso metodológico de la investigación se realizó de acuerdo a los objetivos mediante fases de trabajo, en la que se utilizó la investigación descriptiva, bibliográfico, de campo y de observación científica, con el objetivo de cumplir con las actividades que se desarrollan en el estudio mediante técnicas y herramientas.

FASE I DIAGNÓSTICO DE LOS MÉTODOS ACTUALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y NORMAS DE RENDIMIENTO, PARA SUSTENTAR LOS APORTES SOBRE EL MEJORAMIENTO DE DICHA PROPUESTA

Para el desarrollo de esta fase se utilizó herramientas como la entrevista dirigida a los supervisores encargados de la evaluación del desempeño, luego se aplicó una encuesta la misma que estuvo destinada a los servidores del GAD, después se efectuó el análisis de la información a través de la cual se determinó la situación actual de este organismo, adicional a esto, se visitó el GAD del cantón Sucre para verificar el sistema de evaluación que utilizan a fin de medir el rendimiento del talento humano, y por último para buscar las normas y leyes que rigen la evaluación de desempeño laboral del servicio público en el país se acudió a la revisión documental de las leyes que la rigen sobre la temática en estudio.

FASE II ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN EL SISTEMA PÚBLICO

Para el análisis de los diferentes métodos de evaluación de desempeño utilizados en el sistema público, se aplicó una revisión documental de las normas como la LOSEP, el COOTAD y de todo documento oficial que rige sobre la temática de

estudio, en la cual se determinó que la herramienta que utiliza el sector público para evaluar el desempeño es proveída por el Ministerio de Relaciones Laborales, este sistema está basado en la evaluación por indicadores, según el diagnóstico que se realizó a la institución se pudo detectar que la deficiencia del sistema está en la evaluación de las competencias, debido a que, es obligación del encargado de la evaluación, elaborar los indicadores que miden el desempeño de las actividades, siendo este el problema principal de la investigación, debido a que no se encontraban actualizados.

FASE III DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GAD CANTÓN SUCRE

Después de haber realizado las dos fases anteriores, se determinó que el sistema necesitaba mejorar en los indicadores de actividades, debido a que los que se encuentran establecidos en la actualidad no coinciden con las competencias de los trabajadores, por lo tanto, las autoras deciden elaborar una propuesta de mejoramiento en cuanto se refiere al método de elaboración de indicadores, para esto se realizó un nuevo procedimiento.

Para la propuesta de mejoramiento del sistema se efectuó mediante el siguiente procedimiento:

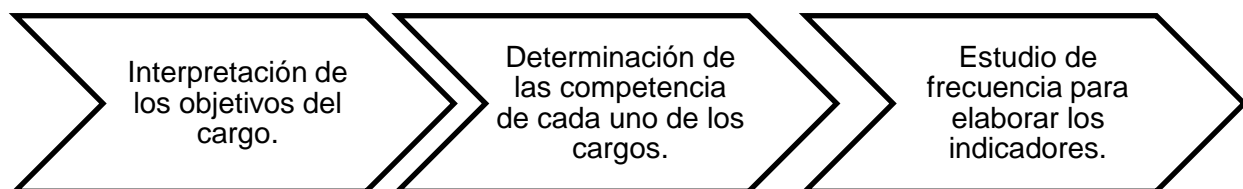


Figura 1. Proceso de elaboración de propuesta de mejora de evaluación del desempeño

La propuesta de mejora incluye: carátula, introducción sobre el GAD municipal del cantón Sucre, el gráfico del procedimiento de elaboración de indicadores y metas propuestas en la investigación y la matriz de evaluación de actividades para cada uno de los cargos y por último se incluyó una conclusión general.

FASE IV: SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO

Presentar la propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño laboral para socializar con los involucrados, con el fin de obtener las sugerencias y criterios de los servidores del GAD del Cantón Sucre, esto se realizó por medio de una capacitación, la misma que fue planificada para los jefes departamentales de la institución, en la cual se establece la temática, el día, hora y lugar.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo consiste en la demostración de los resultados obtenidos en cada una de las fases establecidas en el desarrollo metodológico, entre ellos se obtuvo las respuestas de la entrevista y la encuesta, que fueron el punto de partida para validar la problemática de la investigación, luego se elaboró un diagnóstico a los métodos de evaluación del desempeño en las diferentes instituciones, en el cual se logró identificar una sola herramienta que era proveída por el Ministerio de Relaciones Laborales, después se procedió a la elaboración de la propuesta de mejora, la misma que está constituida por una serie de matrices de evaluación para cada uno de los departamentos del GAD del cantón Sucre y por último se planificó la socialización de la propuesta la misma que estuvo integrada por todos los jefes departamentales de la institución.

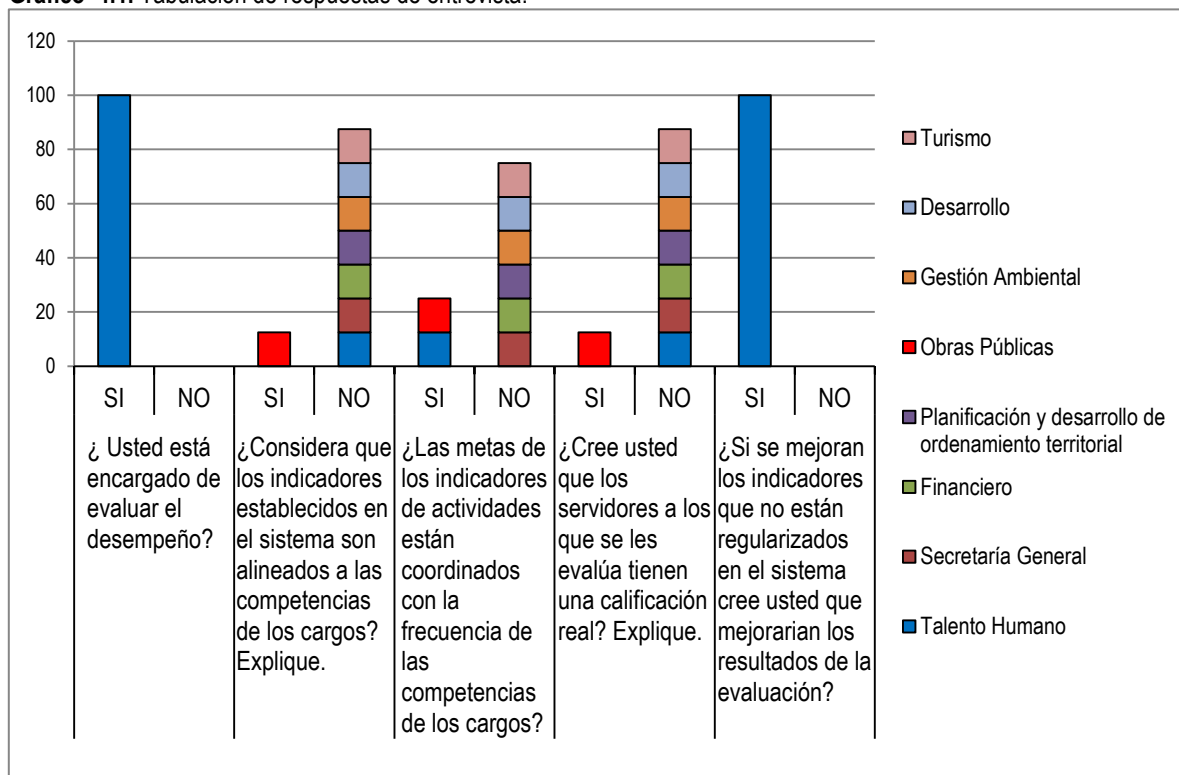
4.1. DIAGNÓSTICO DE LOS MÉTODOS ACTUALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y NORMAS DE RENDIMIENTO

Esta fase se realizó con la finalidad de diagnosticar la situación actual del sistema de evaluación del desempeño vigente en el GAD municipal del cantón Sucre, para cumplir con esto se aplicó herramientas de investigación como lo es la entrevista a supervisores, es decir, a los jefes de cada departamentos, el objetivo fue determinar las falencias que existen en el sistema de evaluación del desempeño, luego se ejecutó la encuesta a todos los servidores públicos con los que cuenta la institución con el fin de investigar la perspectiva de ellos sobre el sistema de evaluación del desempeño.

4.1.1. ENTREVISTA SUPERVISORES

La entrevista fue dirigida 8 jefes departamentales del GAD municipal del cantón Sucre, tomando en cuenta sus criterios, se logró diagnosticar que ellos no están satisfechos con el sistema de evaluación del desempeño actual en la institución, indican que los indicadores no están alineados con las competencias de los cargos y las competencias con la frecuencia con la que realizan cada una de ellas, por lo tanto, determinan que debido a estas falencias la calificación de la evaluación no es real, puesto que no se valora de la manera adecuada, por lo tanto, se consideró factible la idea de elaborar una propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño para los encargados de evaluar al personal que está a su cargo.

Gráfico 4.1. Tabulación de respuestas de entrevista.



Cuadro 4.1. Observaciones de la entrevista efectuadas a los supervisores de los departamentos.

DEPARTAMENTOS	PREGUNTAS				
	¿Usted está encargado de evaluar el desempeño?	¿Considera que los indicadores establecidos en el sistema son alineados a las competencias de los cargos? Explique.	¿Las metas de los indicadores de actividades están coordinadas con la frecuencia de las competencias de los cargos?	¿Cree usted que los servidores a los que se les evalúa tienen una calificación real? Explique.	¿Si se mejoran los indicadores que no están regularizados en el sistema, cree usted que mejorarían los resultados de la evaluación?
OBSERVACIONES					
Talento Humano		Los indicadores se encuentran desactualizados.		Si los indicadores no coinciden con la competencia esto afecta el resultado.	Si se realiza un análisis de competencias y la frecuencia con la que realizan cada una de ellas.
Secretaría General		Evalúan con indicadores que no coinciden con las competencias.	Existen actividades en los que establecen metas muy altas.	Los indicadores que no coinciden hay que tratar de alinearlos a alguna actividad y esto hace que no sea real el resultado.	Deben de actualizar los indicadores con las nuevas competencias establecidas en la gaceta.
Financiero		La mayoría de los indicadores son muy generalizados con otras competencias.	Hay metas muy altas y otras muy bajas.	No coinciden algunos indicadores y hay exceso en la metas.	Si toman en cuenta las sugerencias, si mejoraría.
Planificación y desarrollo de ordenamiento territorial		Yo creo que esos indicadores de evaluación no están exclusivamente diseñados para cada uno de los cargos.	Una que otras metas coinciden con la frecuencia de la actividad.	Debido a que todo está generalizado los resultados no son reales ya que no todos tienen la misma competencia.	Claro pues de esa manera se evaluaría lo que debe de ser.
Obras Públicas		Son generales, es decir, que para todos los			Es necesario elaborar mejoras siempre.

		mismos.			
Gestión Ambiental		Son muy generalizados y no todos los cargos realizan lo mismo.	En algunas colocan metas inalcanzables en el tiempo determinado.	Mientras no se actualicen los indicadores no existirá un buen resultado.	Porque el actual sistema ya tiene indicadores obsoletos.
Desarrollo		Están desactualizados, actualmente hay otras competencias.	Las metas dependen de la frecuencia de la actividad y en casi todas no concuerdan.	Debido a que no hay concordancia con algunos indicadores, toca calificar cosas que ni si quiera hacen.	Realizando un análisis sobre competencias y frecuencia de actividad.
Turismo		Han sido elaborados de manera generalizada.	La mayoría de las metas no coinciden unas muy altas y otras muy bajas.	Hasta que los indicadores y metas no se elaboren como deben de ser no existirá resultado real.	Considerando que se realice un estudio de elaboración de indicadores y metas.

ANÁLISIS GENERAL

Según el gráfico se puede interpretar que todos los entrevistados, están encargados de evaluar el desempeño, los mismos que indican en su mayoría que los indicadores de evaluación del desempeño no se encuentran alineados con las competencias de cada uno de los cargos, al igual que las metas, pues estos parámetros no están en concordancia con la frecuencia con la que ejecutan cada una de las actividades, por lo tanto, manifiestan que los resultados no son reales, debido a la incoherencia que existe en estos parámetros, por último indican que los resultados si pueden mejorar, si se aplica una mejora del sistema en los aspectos ya mencionados.

4.1.2. ENCUESTA A SERVIDORES

La encuesta pertenece a una herramienta de diagnóstico, la cual se utilizó para determinar la valoración que le proporcionaban los servidores al sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución, pues, con el resultado de estas se logró determinar la falencia del sistema, facilitando la toma de decisiones para la selección del método de evaluación a proponer en el GAD municipal del cantón Sucre.

A continuación las preguntas que se le realizaron a los servidores en la encuesta y seguido el gráfico que indica la tabulación de las respuestas.

Cuadro 4.2. Resultados de la encuesta.

OPCIONES	PREGUNTAS									
	¿Cómo aprecia usted la idea de elaborar una propuesta de mejora para el sistema de evaluación del desempeño que se encuentra vigente en la institución?		¿Indique su valoración hacia los indicadores de desempeño y metas establecidos en el sistema de evaluación del desempeño actual?		Según su opinión señale la calificación que considera adecuada para la concordancia de los indicadores de evaluación del desempeño de actividades con las competencias de su puesto.		¿Qué estimación le puede dar a las metas establecidas en los indicadores de actividades, según la frecuencia con la que realiza la actividad?		¿Si se mejora el sistema de evaluación de desempeño en cuanto se refiere a indicadores de actividades y metas del mismo cómo valoraría usted que serían los resultados de la evaluación?	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
EXCELENTE	23	56	1	2	0	0	1	2	23	56
MUY BUENO	8	20	5	12	4	10	7	17	15	37
BUENO	10	24	27	66	9	22	12	29	3	7
REGULAR	0	0	7	17	21	51	17	41	0	0
INSATISFACTORIO	0	0	1	2	7	17	4	10	0	0
TOTAL	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100

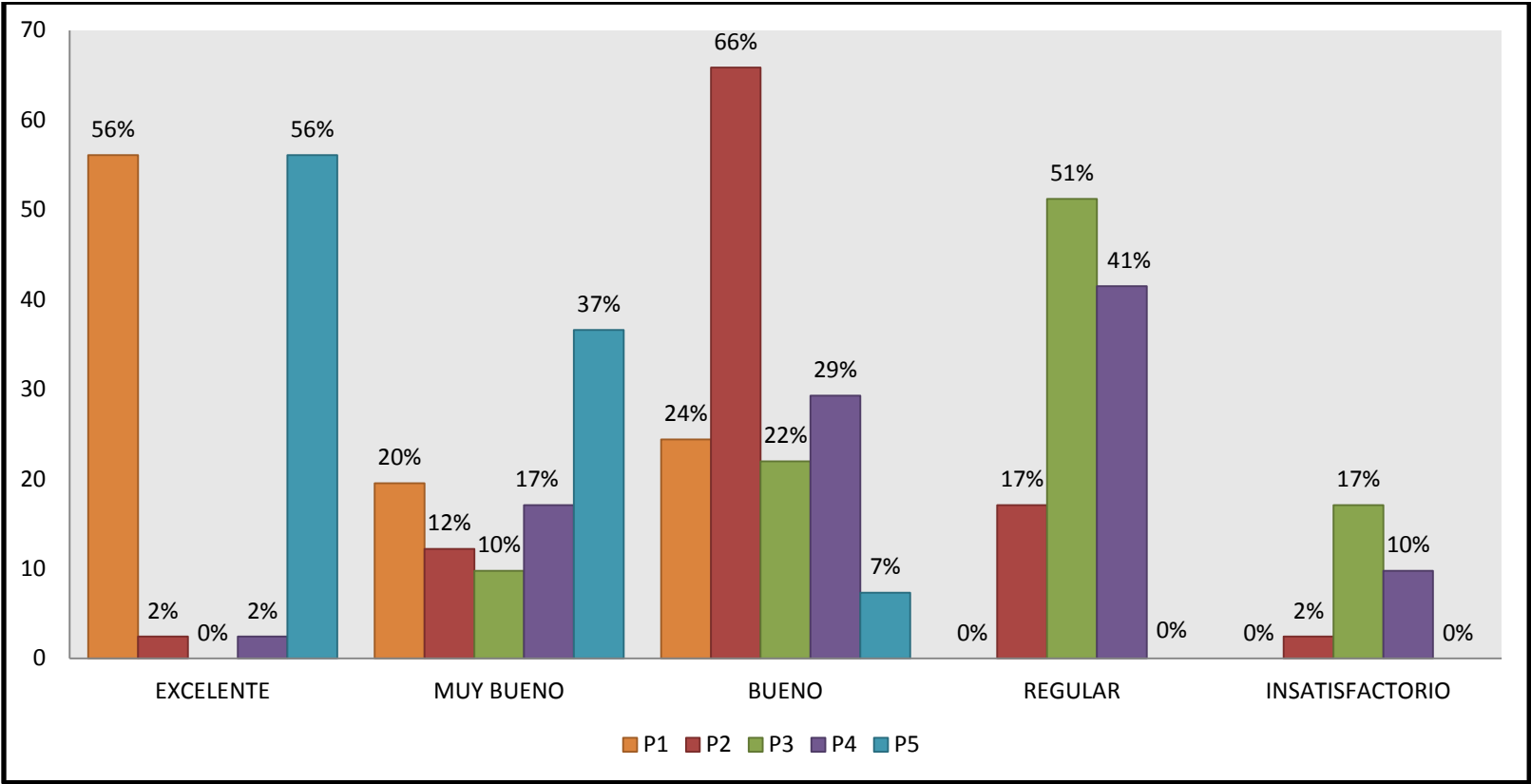


Gráfico. 4.2. Tabulación de la encuesta.

ANÁLISIS GENERAL

El gráfico 4.2. Indica la tabulación de las respuestas de la encuesta que estuvo dirigida a todos los servidores públicos del GAD municipal del cantón Sucre y los porcentajes más altos en el parámetro excelente fueron en la pregunta 1 con el 56% y la No. 5 con el 56% en las cuales se evidencia que si es favorable la realización de una propuesta de mejora, mediante la aplicación de los indicadores y las metas del sistema. En el parámetro muy bueno tenemos el 37% con la pregunta No.5, por lo tanto, esta investigación es factible de ejecutarla. En el tercer parámetro de calificación el porcentaje más alto considerado como bueno es la pregunta 2, la misma que se refiere a la valoración que le dan a los indicadores y metas con las actividades de cada uno de los cargos, a pesar de que no es un mal resultado, es importante recalcar que para un proceso como la evaluación del desempeño es necesario que estén totalmente alineado a las actividades que realizan cada uno. En los dos últimos parámetros de calificación de la pregunta 3 es regular con un 51% e insatisfactorio el 17% que son los porcentajes más altos, la que se refiere a la concordancia de los indicadores con las actividades de los cargos, debido a las respuestas no están alineados entre sí. Mientras que la pregunta 4 está con el 41% y 10%, con estas respuestas se logra identificar que las metas establecidas no están en línea con la frecuencia con la cual realizan cada actividad.

4.2. ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN EL SISTEMA PÚBLICO

Para cumplir con esta fase se realizó la revisión bibliográfica de las leyes, normas y códigos que rigen a la institución en cuanto se refiere al sistema de evaluación del desempeño, entre estos se puede detallar lo siguiente:

Según el Art. 77 de la LOSEP indica que el Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

El Ministerio de Relaciones Laborales ha emitido un sistema de evaluación actualizado para medir el desempeño laboral de las instituciones públicas, aunque el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, realizan las evaluaciones de algunos servidores mediante lo que estipula la desaparecido SENRES en el Artículo 14 estipula que la definición de indicadores e instrumentos de evaluación de desempeño, mediante los jefes inmediatos deberán definir el nivel óptimo del perfil de desempeño efectividad, en coordinación con las UARHS institucional, para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, integrado en el programa informático, este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores (SENRES, 2008).

El instrumento MRL-EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto**, se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
- **Los conocimientos**, se miden por el nivel de conocimiento (5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente).
- **Competencias técnicas de los puestos**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- **Competencias del proceso interno**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- **Competencias de contexto**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 rara vez y 1 nunca).

Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo citados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa, que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el funcionario o servidor. La evaluación la realizará el jefe inmediato, evaluará las actividades del puesto tomando como base los indicadores, metas y avances obtenidos por el servidor, los conocimientos, las competencias técnicas del puesto, las competencias técnicas del proceso y las competencias del contexto.

4.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE

Según los lineamientos de la ley que rige a la institución, las estrategias deben ir alineadas con las mismas por lo tanto para presentar la propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño en el GAD municipal del cantón Sucre, la investigación se basó en el art. 76 de la Ley orgánica del servicio público (LOSEP), el cual hace mención al Subsistema de evaluación del desempeño, en el que establece que 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 e instituciones.

Debido al diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución se detectó que las falencias existían en los indicadores de gestión de competencias con los que evalúan, pues, estos no coinciden con las actividades que realizan cada uno en sus cargos y las metas propuestas por cada actividad no coincide con la frecuencia que realizan la actividad, por lo tanto, se propone un procedimiento válido y actualizado de elaborar indicadores de gestión de actividades, los cuales se diseñan por medio de las competencias de los cargos, a continuación se presenta el procedimiento de elaboración de indicadores de gestión de competencias, los mismos que se pueden calificar de manera cualitativa y cuantitativa según el carácter del indicador y la actividad.

La propuesta consiste la presentación de una estrategia para la elaboración de indicadores de gestión de competencias, la misma que incluye una introducción misión y visión, el procedimiento de la estrategia para el mejoramiento de los indicadores y concluye con una breve conclusión.

A continuación la propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño del GAD municipal de cantón sucre, basada en la fabricación de un nuevo procedimiento de elaboración de indicadores de gestión de competencias.



**PROPUESTA DE MEJORA
DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN**

AUTORAS:

**DUARTE RAMOS KENIA ANNABEL
SALVATIERRA VALENCIA DIANA ASUNCIÓN**

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es uno de los procedimientos más importantes dentro de la gestión de talento humano, en la actualidad el gobierno ecuatoriano a través del Ministerio de Relaciones Laborales ha incrementado este tipo de procedimiento dentro de las instituciones públicas, con la finalidad de evaluar al servidor y llevar un seguimiento de su crecimiento laboral, facilitando la toma de decisiones.

Debido a la importancia que implica este proceso de gestión, nace la idea de mejorar el sistema de evaluación del desempeño en esta prestigiosa institución, para la ejecución de la investigación se realizó un diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño actual en la institución, el mismo que determinó las falencias de éste, y así en la utilización de los métodos y herramientas se detectó que a todas las instituciones públicas, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) les proporciona un subsistema para evaluar el desempeño, el cual, consiste en la valoración del cumplimiento de actividades de cada uno de los cargos, a través de indicadores y metas establecidas, por lo tanto, para dar paso a la siguiente fase se concluyó que debido a las normas que rigen a esta institución es primordial estructurar un procedimiento para la mejora de indicadores de gestión de competencias, la misma que fue diseñada en una hoja de cálculo de Excel, en la cual se incluye el nombre del cargo, responsable, la actividad principal, las actividades, el indicador, la frecuencia, las metas propuestas según la frecuencia, las metas cumplidas, el porcentaje de cumplimiento que es realizado por medio de una regla de tres y por último observaciones.

- **MISIÓN**

Mejorar los procesos del sistema de evaluación del talento humano en el GAD municipal del cantón Sucre, a través, de un nuevo procedimiento de elaboración de indicadores de gestión por competencias.

- **VISIÓN**

Lograr la aplicabilidad del proceso de elaboración de indicadores de gestión por competencias, convirtiendo al sistema de evaluación del desempeño en un procedimiento eficaz y eficiente de la gestión de talento humano.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE INDICADORES

El procedimiento adoptado se basó en la revisión bibliográfica de esta investigación en el epígrafe 2.5. y 2.5.1. los mismos que hacen referencia a los procedimientos de evaluación del desempeño y a los indicadores de gestión.

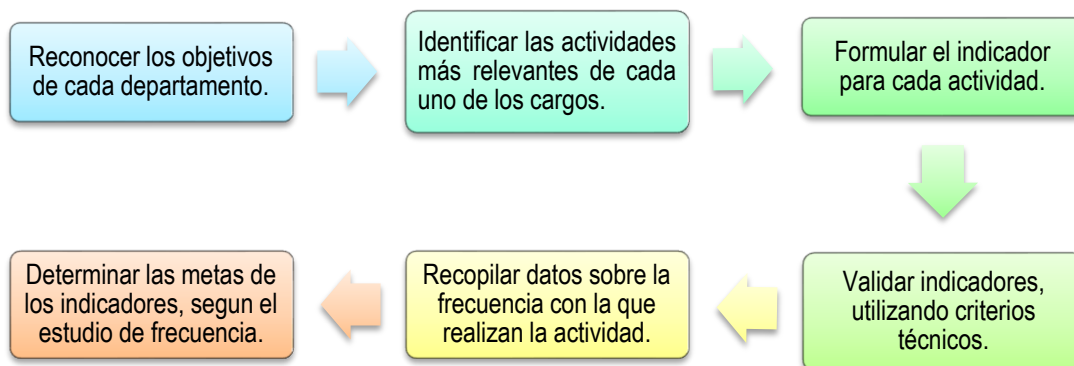


Figura 2. Procedimiento para la elaboración de indicadores de gestión de actividades.

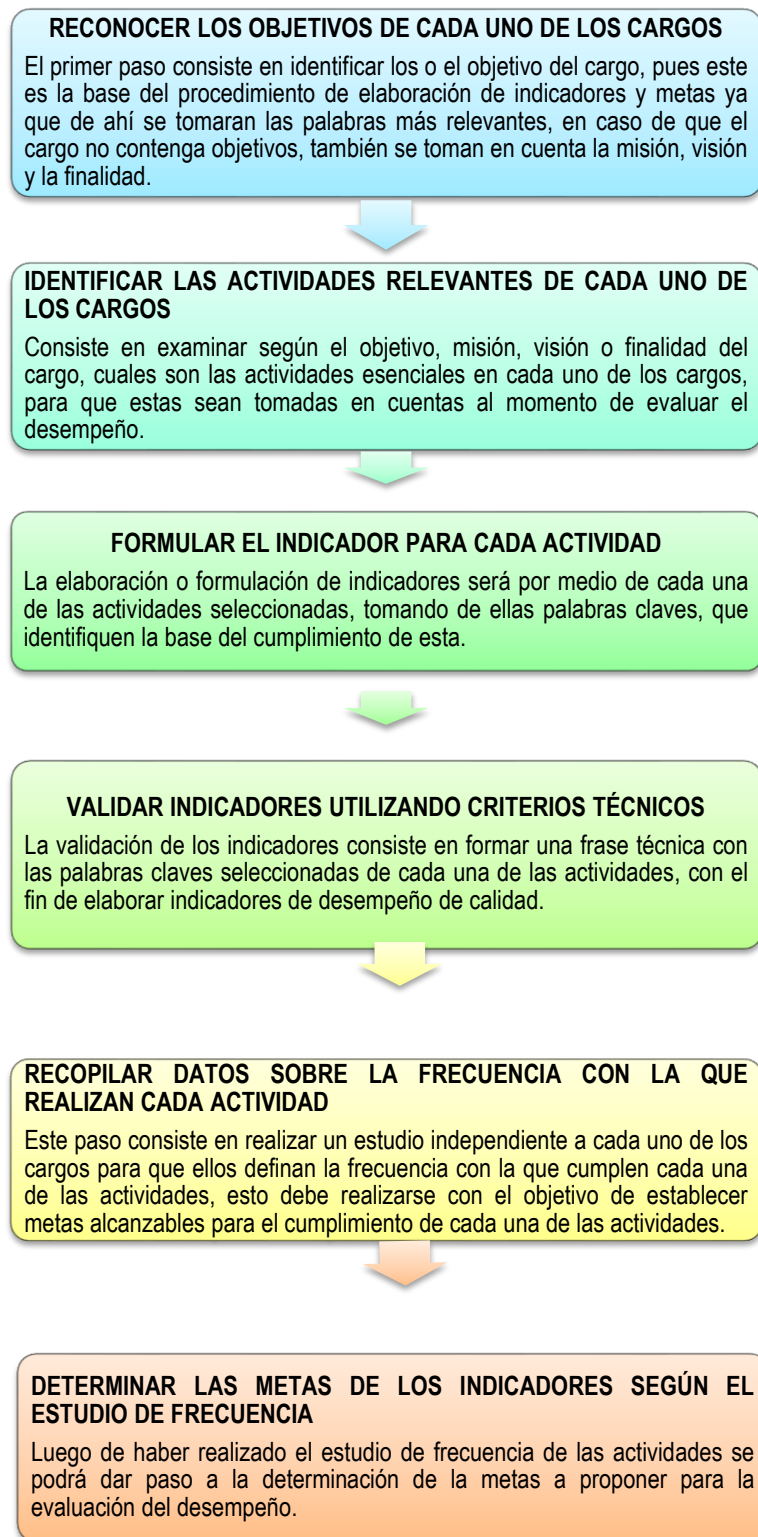


Figura 3. Procedimiento de elaboración de indicadores.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La matriz de evaluación del desempeño que se presenta a continuación tiene como finalidad valorar el trabajo y esfuerzo de cada uno de los servidores del GAD municipal del cantón Sucre.

La matriz está constituida por dos etapas:

La primera etapa fue diseñada para describir la información superficial de la evaluación, la misma que contiene lo siguiente:

- **Institución:** institución evaluada
- **Evalgador:** persona encargada de evaluar el desempeño
- **Evalvado:** nombre de la persona a quien se va a evaluar


La segunda etapa fue elaborada para la valoración directa del desempeño laboral de los servidores, está integrada por los siguientes puntos:

- **Descripción de actividades:** en este cuadro se indican las responsabilidades que tienen cada uno de los cargos.
- **Indicadores:** son el parámetro de calificación de cumplimiento de las actividades.
- **Frecuencia de actividades:** es la frecuencia con la que se realiza cada actividad en el año.
- **Meta propuesta:** es el objetivo de cumplimiento de una actividad.
- **Meta cumplida:** es la presentación de la cantidad de cumplimiento.
- **Porcentaje de cumplimiento:** es el valor cuantitativo que se le da al cumplimiento de cada una de las actividades.


- **Fórmula:** resulta del cálculo de las metas programadas versus las ejecutadas, es decir, es la capacidad de lograr un efecto esperado con la que realizó la actividad, que es el resultado de la ecuación de: $\text{Metas alcanzadas} / \text{Metas programadas} * 100$
- **Observaciones:** este cuadro está ubicado para describir algún incidente de la actividad.

DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN A PROPONER

Cuadro 4.3. Matriz de evaluación de desempeño del Contador

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Gestión Financiera						
EVALUADO: Contador						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaborar la información contable y financiera óptima y oportuna para la toma de decisiones y de planificación.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta Propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Elaborar el plan anual de actividades del área, en coordinación con las dependencias de la Dirección.	Porcentaje de cumplimiento de actividades anuales.	1 vez al año	1			
Reportar los balances, estados de situación y más reportes financieros para la toma de decisiones.	Calidad de la información de los reportes financieros.	12 meses	12			
Registrar la ejecución presupuestaria, mediante el sistema de contabilidad gubernamental instalada en la Municipalidad.	Eficiencia en el proceso de sistematización de los registros presupuestarios	240 días del año	240			
Preparar el presupuesto Operativo Institucional Anual y sus modificaciones en coordinación con el área financiera.	Eficacia en la preparación del presupuesto operativo anual	1 vez al año	1			
Entregar información contable y presupuestaria solicitada por las Autoridades y Directivos Municipales.	Tiempo de entrega de la información contable y presupuestaria	12 meses	12			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA						
Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.4. Matriz de evaluación de desempeño del Tesorero

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Gestión Financiera						
EVALUADO: Tesorero						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Administrar y custodiar los fondos de la municipalidad de acuerdo con las normas legales establecidas y recaudar eficiente y oportunamente los recursos.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Elaborar los procesos de recaudación de ingresos.	Porcentaje de efectividad de los procesos de recaudación de los usuarios	240 días del año	240			
Organizar los sistemas de cobros a través de ventanillas y verificar su eficacia.	Evaluaciones a los usuarios sobre la eficacia de los sistema de cobro	240 días del año	240			
Registrar los pagos de los sueldos y salarios de los servidores municipales.	Cálculo en el proceso de registro de sueldos y salarios	12 meses	12			
Desarrollar sistemas de registros y reportes diarios de recaudación y mantener informado a los responsables de los procesos.	Porcentaje de informes realizados con el fin de mantener informados a los procesos	240 días del año	240			
Realizar depósitos bancarios de acuerdo a la norma interna municipal.	Porcentaje de cumplimiento de la norma interna municipal	240 días del año	240			
Determinar los medios técnicos y coactivos para recuperar la cartera vencida.	Porcentaje de recaudación de la cartera vencida	12 meses	12			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA						
Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.5. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Bodega

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD
CANTÓN SUCRE**



INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre


EVALUADOR: Director de Gestión Financiera

EVALUADO: Jefe de Bodega


ACTIVIDAD PRINCIPAL: Administrar el almacenamiento de materiales de oficina, equipos e insumos; actividades de inventarios y más trámites administrativos de apoyo para facilitar la operatividad de los procesos.

Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Ejecutar la recepción y almacenamiento de materiales, insumos y repuestos.	Efectividad en el proceso de recepción de los productos de bodega	12 meses	12			
Elaborar actas de entrega y recepción; así como la constatación periódica de los activos de la municipalidad para su codificación.	Eficacia en el registro periódicos de las actas de los activos fijo de la municipalidad	12 meses	12			
Diseñar procedimientos e instructivos para la clasificación, identificación, codificación y ubicación de los materiales para conformar el stock.	Grado de efectividad del proceso de almacenamiento de los activos fijos	12 meses	12			
Presentar informes trimestrales al Director de Obras Públicas sobre las gestiones del área.	Calidad de la información sobre las gestiones del área	4 veces al año	4			
Llevar registros de los ingresos y egresos constando los documentos de respaldo, como comprobantes de pago, etc.	Porcentaje de recolección de los ingresos y egresos de los comprobantes y documentos de respaldo	240 días del año	240			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.6. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Presupuesto


PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucumbi						
EVALUADOR: Director de Gestión Financiera						
EVALUADO: Jefe de Presupuesto						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaborar la pro forma presupuestaria, manejo técnico de información y control presupuestario, evaluación de los informes técnicos de los diferentes procesos y subprocesos.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Constatar diariamente los saldos de las cuentas bancarias del Municipio.	Calidad de la revisión efectivo de las cuentas bancarias	240 días del año	240			
Establecer las actividades anuales y controlar su ejecución.	Grado de cumplimiento de las actividades establecidas	1 vez al año	1			
Planificar los egresos anuales de los valores a cancelar por liquidaciones que corresponda a empleados y trabajadores.	Efectividad en la planificación de los egresos anuales	1 vez al año	1			
Registrar los pagos a proveedores y contratistas de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias.	Porcentaje de registros de los pagos a proveedores y contratistas	240 días al año	240			
Solicitar a las diferentes dependencias del municipio los requerimientos para el año económico siguiente.	Eficacia en la recolección de información necesaria para el presupuesto anual	12 meses	12			
Diseñar los informes necesarios para uso de los procesos y subprocesos correspondientes.	Calidad de los informes para uso de los procesos y subprocesos	12 meses	12			
Calcular los viáticos y subsistencias de autoridades y trabajadores.	Porcentaje de pago de viáticos y subsistencia	240 días al año	240			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.7. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Rentas

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Gestión Financiera						
EVALUADO: Jefe de rentas						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Organización, ejecución y supervisión de labores de control de ingresos presupuestarios y de emisión de títulos de crédito. Participación activa en el Plan de Desarrollo Cantonal.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Participar en el presupuesto anual de ingresos de la municipalidad, en coordinación con las diferentes dependencias, especialmente con las del área financiera.	Porcentaje de participación del presupuesto anual	1 vez al año	1			
Efectuar la emisión, registro y entrega de especies valoradas a la Tesorería.	Tiempo de cumplimiento del proceso de la entrega de las especies valoradas	240 días al año	240			
Emitir títulos de crédito en concordancia con las normas legales establecidas y supervisar el trámite y cobro correspondiente y referente a; de tipo anual: predios urbanos y rústicos rodaje de vehículos, contribución de mejoras, recolección de basura, patentes de actividades económicas.	Grado de cumplimiento en la emisión títulos de crédito de acuerdo a la ley	1 vez al año	1			
Presentar informes sobre los títulos de créditos de tipo mensual como son los; arrendamiento de locales y puestos de trabajo, ocupación de la vía pública y alcantarillado	Eficiencia en la presentación de informes sobre los títulos de créditos.	12 meses	12			


Formular los informes de las alcabalas, utilidades, puestos y bóvedas cementerio, faenamiento de ganado, conexiones y reconexiones de alcantarillado, extracción de arena y otros que correspondan a la actividad de rentas.	Calidad de la información sobre las actividades del área	240 días al año	240			
Desarrollar sistemas de información de atención de clientes y solución de reclamos.	Porcentaje de quejas y reclamos de los usuarios	240 días al año	240			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.8. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de avalúos y catastros

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Gestión Financiera						
EVALUADO: Jefes de avalúos y catastros.						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Supervisar las labores de los bienes inmuebles del Cantón y sus parroquias, mediante la aplicación de metodologías técnicas para la determinación de los tributos.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Registrar los procesos de las hojas catastrales, planos y fichas de las propiedades; los levantamientos topográficos y planimétricos del área urbana de terrenos y edificaciones.	Calidad del registro de los procesos del área	240 días al año	240			
Evaluar los actos y procedimientos técnicos para la valoración de inmuebles y generación de tributos.	Grado de efectividad de los procedimientos técnicos del área	240 días al año	240			


Administrar los sistemas de información y certificación a clientes.	Tiempo de duración en la atención al usuario de los sistema de información y certificación	240 días al año	240			
Presentar al Alcalde informes trimestrales sobre las actividades y resultados obtenidos de su gestión.	Calidad de la información que se ejecuta en el área	4 veces al año.	4			
Coordinar los planeamientos y actividades de trabajo con las demás dependencias municipales, especialmente con la Dirección Financiera, Contabilidad, Rentas y Tesorería.	Grado de coordinación estratégica con las demás áreas municipales	1 vez al año.	1			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.9. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Relaciones Públicas

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Talento Humano.						
EVALUADO: Jefe de Relaciones Públicas						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Administración, Organización y ejecución de labores de información pública para su difusión.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Realizar campañas promocionales de eventos culturales, artísticos entre otros a través de los medios de comunicación con que cuenta la municipalidad.	Porcentaje de campañas realizadas para promoción municipal	12 meses	25			
Efectuar el levantamiento de revistas, folletos y más medios de comunicación social.	Porcentaje de cumplimiento en la elaboración de material promocional	1 vez al año.	1			


Realizar por los medios de comunicación disponibles en el cantón, de la información relativa a las actividades municipales y de aquellas ordenanzas, resoluciones municipales.	Porcentaje de cumplimiento de difusión informativa a la comunidad	12 meses al año	12			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.10. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Compras Públicas

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director Administrativo y Talento Humano.						
EVALUADO: Jefe de compras públicas.						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Administrar el proceso de adquisición electrónica de bienes y servicios que requieran los diferentes procesos y subprocesos.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Organizar el ingreso en el Portal de Compras Públicas el Plan Anual de Contratación (PAC), previo la recepción de los informes del Jefe de Presupuesto y Director de Obras Públicas.	Calidad de funcionamiento de los servicios que presta el Portal de compras publicas	1 vez al año.	1			
Desarrollar los procesos de contratación de bienes y servicios, así como la contratación de obras que ejecute la Municipalidad.	Eficiencia en los procesos de contratación de bienes, servicios y obras	.12 meses	12			
Reformar el Plan anual de Contratación, previo a la entrega de la disposición escrita	Grado de efectividad del Plan Anual de Contratación	1 vez al año	1			


de la Máxima Autoridad de la Institución.						
Definir cuadros de bienes, materiales e insumos y presentar con sus costos referenciales en el mercado y mantener actualizado el sistema.	Eficacia en la elaboración y actualización de la información expuesta en el sistema	12 meses al año	12			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.11. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de cultura


PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Desarrollo, Acción Social y Seguridad						
EVALUADO: Jefe de cultura.						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Promover la cultura, tradiciones y costumbres del cantón, fortalecer y cultivar programas culturales, educativos entre otros.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Elaborar programas culturales y artísticos dentro del plan de actividades establecido por la municipalidad.	Porcentaje de cumplimiento de los programas propuestos	12 meses	12			
Fomentar las artes anuales, artesanías, talleres ocupacionales, la música, bandas y demás organizaciones que desarrollen la creatividad y participación popular.	Grado de participación de las comunidades en los proyectos culturales	1 vez al año	2			
Organizar talleres participativos en varios temas culturales y musicales.	Porcentaje de cumplimiento de los talleres propuestos	1 vez al año.	1			
Elaborar archivo documental de tradiciones y costumbres manabitas.	Calidad del registro de información cultural	1 vez al año.	1			

Fecha (dd/mm/a) :	
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato	


Cuadro 4.12. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Proyectos

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial.						
EVALUADO: Jefe de Proyectos						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Investigar y planificar proyectos en materia de Desarrollo Urbano de conformidad con las estrategias formuladas por la municipalidad.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Formular proyectos de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.	Grado de cumplimiento en la elaboración de proyectos	1 vez al año.	15			
Elaborar el plan anual de actividades, someterlas a consideración del Director de Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial.	Efectividad en la elaboración del plan anual de actividades	1 vez al año.	1			
Diseñar programas y proyectos de desarrollo físico territorial, en lo urbano y rural con arreglo a la visión estratégica municipal.	Porcentaje de desarrollo de las comunidades mediante los proyectos propuestos	2 veces al año.	20			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						


Cuadro 4.13. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Patrimonio

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial						
EVALUADO: Jefe de Patrimonio						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Coordina acciones para la aplicación de políticas y normas para promover y conservar los bienes patrimoniales.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FORMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Realizar campañas educativas relacionadas a la conservación patrimonial.	Porcentaje de la ejecución de campañas educativas	12 meses al año	12			
Elaborar material informativo con sustento histórico de los bienes patrimoniales del Cantón.	Grado de cumplimiento en la elaboración de material informativo	1 vez al año	1			
Brindar asesoría en los temas de su competencia. Coordinar estudios de patrimonio cultural con instituciones especializadas en la materia.	Porcentaje de asesorías impartidas a la comunidad	4 veces al año	4			
Presentar informes técnicos periódicos sobre sus labores.	Eficacia en los registros de información de labores cumplidas	12 meses al año	12			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						


Cuadro 4.14. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Participación Ciudadana

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial						
EVALUADO: Jefe de Participación Ciudadana.						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Lograr consensos con la comunidad sobre los proyectos de desarrollo de interés cantonal.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Elaborar planes para determinar la participación ciudadana en los programas y proyectos de desarrollo.	Porcentaje de participación ciudadana en los programas propuestos	12 meses al año	12			
Desarrollar la promoción de organizaciones comunitarias.	Grado de cumplimiento en la promoción de las organizaciones	3 veces al año	4			
Presentar informes técnicos periódicos sobre sus labores.	Calidad efectiva en la información de las labores realizadas	12 meses al año	12			
Elaborar planes para determinar la participación ciudadana en los programas y proyectos de desarrollo.	Eficiencia en la elaboración de planes de participación ciudadana	12 meses al año	120			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						


Cuadro 3.15. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Riesgo

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial						
EVALUADO: Jefe de Riesgo						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Desarrollar propuestas técnicas para prevenir los riesgos que pueden afectar al ecosistema y a la población.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Desarrollar el mapeo de los riesgos naturales y capacitar a la población sobre medidas de protección y mitigación de riesgos.	Porcentaje de capacitación a la comunidad de los riesgos naturales	4 veces al año	4			
Organizar programas de inspecciones en las zonas identificadas como riesgosas.	Calidad de las inspecciones de las zonas en riesgos	12 meses	1			
Realizar proyectos para el control de los riesgos naturales y de aquellos provocados por industrias, empresas.	Grado de cumplimiento de los proyectos realizados	4 veces al año	4			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						


Cuadro 4.16. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Oficina mujer y familia

<p style="text-align: center;">PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE</p> 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Gestión de Desarrollo, Acción Social y Seguridad.						
EVALUADO: Jefe de Oficina mujer y familia						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Dirigir y coordinar programas y proyectos que procuren una población con valores e identidad cultural, líderes comprometidos con el desarrollo del cantón, proyectos de educación y protección a la familia.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Ejecutar los programas y proyectos sociales a favor de la mujer, niños, niñas y adolescentes, así como a favor de la población vulnerable del Cantón y sus parroquias	Porcentaje de ejecución de los programas propuestos	2 veces al año	6			
Realizar planes y programas para contrarrestar la violencia familiar en el Cantón y sus parroquias.	Grado de cumplimiento de los planes y programas del área	2 veces al año	6			
Elaborar Plan Operativo Anual de la oficina de la mujer con los recursos asignados.	Efectividad en la elaboración del plan operativo anual	1 vez al año.	1			
Capacitar con el Equipo Técnico a las organizaciones de mujeres, padres de familia en temas para fortalecimiento de la familia.	Porcentaje de capacitaciones a la comunidad	2 veces al año	2			
Elaborar proyectos para fortalecer los servicios que se dan en la ORMEF y en los concursos convocados por organizaciones nacionales e internacionales a favor de los derechos humanos de las Mujeres.	Eficacia en los servicios que se les brindan a los usuarios del departamento	1 vez al año.	1			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						


Cuadro 4.17. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Producción y Competitividad

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Turismo						
EVALUADO: Jefe de Producción y Competitividad						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Promover al cantón como un centro de producción y comercialización agroindustrial, pecuario, acuícola, pesquero y avícola, a través de la planificación e implantación de proyectos productivos para el posicionamiento del cantón a nivel provincial.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Desarrollar programas productivos y proyectos con sus correspondientes presupuestos.	Porcentaje de programas y proyectos ejecutados	2 veces al año	6			
Implementar conjuntamente con las organizaciones de productores y otros gremios del cantón los proyectos identificados.	Grado de cumplimiento de coordinación estratégica con las organización de productores y gremios	4 veces al año	4			
Organizar propuestas de asociatividad de productores y gremios locales.	Calidad efectiva en las propuesta de asociación	2 veces a año	2			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA						
Evaluador o jefe Inmediato						


Cuadro 4.18. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Operaciones Turísticas

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Turismo						
EVALUADO: Jefe de Operaciones Turísticas						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Planificar e Implementar proyectos para el posicionamiento turístico del cantón a nivel nacional y cantonal.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Desarrollar e implementar la guía turística especializada del Cantón.	Calidad de la información turística emitida en la guía	2 veces al año	2			
Realizar programas turísticos y culturales en las comunidades.	Grado de cumplimiento de los programas propuestos	4 veces al año	4			
Supervisar la ejecución de los proyectos contratados.	Efectividad en la inspección de los proyectos contratados	12 meses al año	12			
Establecer sistemas de señalización vial y turística.	Porcentaje de señalización turística en el cantón	2 veces al año	2			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.19. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de sistemas informáticos

<p style="text-align: center;">PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE</p> 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Gestión Administrativa						
EVALUADO: Jefe de sistema informáticos.						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaborar, diseñar, programar e implementar sistemas de información computarizados y dar asistencia y soporte técnico que se requieran en la institución.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Proponer cambios al plan estratégico de informática y evaluar periódicamente su ejecución.	Grado de efectividad del plan estratégico de informática	2 veces al año	2			
Elaborar el plan de capacitación informática para los servidores municipales.	Porcentaje de capacitación a los servidores públicos	4 veces al año	4			
Actualizar versiones de los programas existentes en la municipalidad.	Calidad de los programas que se utilizan en la institución	12 meses al año	12			
Remitir informes trimestralmente sobre avances, resultados y actividades del área al Alcalde.	Eficiencia en los informes sobre las actividades de este proceso	4 veces del año	4			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

Cuadro 4.20. Matriz de evaluación de desempeño del Jefe de Agua Potable y Alcantarillado

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE 						
INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
EVALUADOR: Director de Gestión de Obras Públicas						
EVALUADO: Jefe de Agua Potable y Alcantarillado						
ACTIVIDAD PRINCIPAL: Administrar el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado, en condiciones óptimas para la población y de rentabilidad para la municipalidad. Participar activamente en el Plan de Desarrollo Cantonal.						
Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	FÓRMULA Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
Formular las especificaciones de trabajo y establecer calendarios para el aprovisionamiento de materiales, equipos e insumos en concordancia con el presupuesto Municipal	Calidad efectiva de la planeación estratégica del servicio	12 meses al año	12			
Controlar las estaciones de bombeo del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado y funcionamiento de los mismos.	Efectividad de la inspección de las estaciones del servicio	365 días al año	365			
Aprobar las conexiones y reconexiones al sistema de Agua Potable y Alcantarillado.	Porcentaje de solución de reclamos y quejas de los usuarios	240 días al año	240			
Revisión y Supervisión de proyectos de Agua Potable y Alcantarillado y de estudios de tratamiento de aguas servidas.	Eficacia en la inspección y supervisión de proyectos	12 meses al año	12			
Fecha (dd/mm/a) :						
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato						

CONCLUSIÓN

El proceso de evaluación del desempeño propuesto, es de vital importancia dentro de la institución, pues permite medir el rendimiento y la evolución que tiene el servidor, por lo tanto, es sumamente importante que este procedimiento que incluya parámetros de evaluación alineados a las actividades de cada uno de los servidores, tenga aplicación práctica pues de esta manera se logrará obtener una evaluación eficiente.

La elaboración de indicadores de gestión de actividades para el sistema de evaluación del desempeño, es un procedimiento muy importante, ya que son parámetros y metas con los que se va determinar el desempeño y la evolución del empleado dentro de su puesto de trabajo, es por ello, que se propone un procedimiento basado en la elaboración de indicadores de competencias, con la finalidad de que se establezcan en el sistema de evaluación del desempeño indicadores adecuados para cada uno de los cargos.

4.4. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO

Para la socialización de la propuesta se planificó una serie de actividades en la que se incluye una invitación dirigida a todos los servidores públicos de la institución con la finalidad de que dieran sus opiniones y referencias sobre la propuesta de mejora, asentada en la presentación de un método de evaluación de indicadores basados en las competencias de cada uno de los trabajadores.

A continuación se presenta la invitación que se elaboró para los servidores del GAD municipal del cantón Sucre.

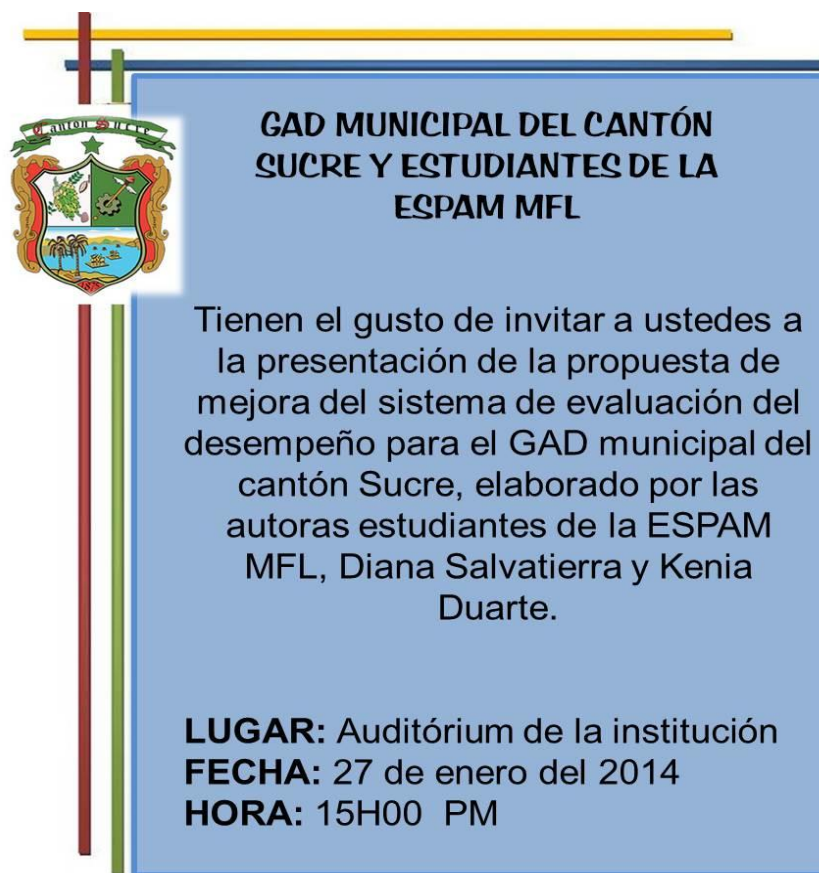


Figura 4. Invitación para los servidores del GAD municipal del cantón Sucre.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las autoras concluyen que:

- La evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes dentro de la administración del talento humano, es por ello que es de suma interés realizar un diagnóstico el cual permita obtener información sobre la valoración que le dan los evaluados y evaluadores al sistema con el que se calcula el desempeño.
- En el sector público existe un formato general de evaluación del desempeño pero según el estudio realizado es necesario que los indicadores del mismo sean diseñados exclusivamente para cada actividad que realicen los cargos debido a que no todos tienen las mismas responsabilidades ni objetivos.
- Las metas que se proponen para cada actividad tienen un valor muy trascendente puesto que es lo que en realidad se va a valorar como cumplimiento del desempeño de los servidores, es por ello que es necesario aplicar estrategias que sean efectivas y eficaces y así lograr una buena evaluación.
- Mediante la socialización de la mejora del sistema de evaluación del desempeño, tanto el evaluado como el evaluador ocupan un papel muy importante, puesto que son los involucrados directos, pues de esta manera poder optimizar los procesos.

5.2. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están dirigidas al GAD municipal del cantón Sucre:

- La evaluación del desempeño es un proceso necesario dentro de una institución, dado a que es la herramienta que permite valorar el cumplimiento de las obligaciones que tiene cada uno de los servidores dentro de sus cargos, por lo tanto debe existir un diagnóstico continuo de los resultados obtenidos en cada proceso de evaluación y de esa manera poder aplicar las medidas necesarias para mejorar, facilitando así la toma de decisiones dentro de la institución.
- La institución debe considerar que es esencial la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño interno, el mismo que pueda ser modificado a las necesidades de la misma, especialmente en cuanto se refiere a la valoración del cumplimiento de las actividades, con el objetivo de lograr un proceso de evaluación eficiente.
- La elaboración de una nueva matriz para la mejora en el sistema de evaluación del desempeño, se puede medir constantemente la satisfacción del empleado, dado a que cada actividad no tiene la misma frecuencia y no todos los cargos realizan las mismas actividades, es por ello que es necesario considerar la aplicación con la finalidad de obtener una buena evaluación.
- Los jefes departamentales deben socializar la propuesta a su personal a cargo para contar con el criterio de los involucrados, para que ellos tengan una idea del sistema de evaluación y cuáles son los parámetros que se le han designado, pues se esta manera se cumplirá de manera eficiente el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Abanes, S y Guanare, F. 2009. Análisis y síntesis de los cursos especiales de grado. Tesis. Ing. Comercial. Universidad de oriente núcleo de anzoátegui. España.
- Alles, M. 2007. Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. p 70.
- Alles, M. 2009. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Argentina. Ediciones Granica S.A. 3 ed. p 33.
- Arratia, O. 2010. Innovación en docencia universitaria con moodle, casos prácticos. Editorial Club universitario. España. 1ed. p 158.
- Bahamon, J. 2006. Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. Universidad ICESI. (En línea). EC. Consultado, 24 de feb. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>
- Balquero, J. 2004. Comunicación y Relaciones Públicas. Madrid. Revista Revicien. p 48.
- Barron, C. 2008. La formación y el desempeño profesional. Ediciones Facultad de Administración Universidad de México. 1 ed. México. p 201.
- Bohlander, G. 2008. Administración de recursos humanos. Ediciones CENGAGE Learning. 14 ed. p 364.
- Bozu, Z. 2008. El perfil de las competencias profesionales. España. En línea. Consultado, 13 de nov. 2012. Formato PDF. Disponible en:

http://www.oei.es/docentes/articulos/perfil_competencias_profesionales_profesorado_eso_bozu.pdf.

Capuano, A. 2008. Evaluación de desempeño por competencias. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario Argentina. EC. Revista Invenio. Vol. 7. N° 013. p 139 -150.

Cárdenas, L. 2005. Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmecánica de la provincia de Valdivia. Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería. Vol. 2. N° 2.

CGE (Contraloría general del Estado). 2010. Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo.

COOTAD (Código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización). 2010. Suplemento Registro oficial No. 303, 19 de oct.

Flores, M. 2009. La Administración pública en México desde el enfoque del nuevo institucionalismo Espacios Públicos. Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Vol. 12, N° 24. p 46-70

Ganga, F; Fernández, P; Araya, J. 2009. Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile. Revista de ciencias sociales. p 24.

González, M y Pérez, I. 2009. Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 14. No 47.

- INEC (Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos). 2010. Población del cantón Sucre. (En línea). EC. Consultado, 11 de ene. 2013. Formato Html. Disponible en: <http://www.inec.gob.ec/home/ç>
- Irigoin, M. 2009. Competencia Laboral. (En línea). EC. Consultado, 13 de nov. 2012. Formato PDF. Disponible en: http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_2.pdf
- Kuznik, A. 2010. El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. Revistas MonTI Monografías de Traducción e Interpretación. N° 2. p 315-344
- Llanos, J. 2008. Como entrevistar para selección del personal. Editorial Pax México. 1ed. p 57 - 58.
- LOSEP (Ley orgánica de servicio público). 2013. Reglamento General a la ley orgánica del servicio público, dado por decreto ejecutivo N° 710, publicado en el registro oficial suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.
- Martínez, M. 2009. La Gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. España Ediciones Díaz de Santos. p 286.
- Meza, A. 2009. Comercialización Estratégica. (En línea). EC. Consultado, 24 de feb. 2013. Disponible en http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html
- Mondy, W. 2010. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson. México. 9 ed. p 560.
- Montoya, C. 2009. Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. Revista Visión Futuro. Vol.11. N° 1. p 15-25.

MRL (Ministerio de Relaciones Laborales). 2012. (En línea). EC. Consultado, 11 ene. 2012. Formato Html. Disponible en: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>

Peñaloza, M. y Arévalo, F. 2007. Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. Revista de ciencias sociales. Vol. XIII. p 116 – 133.

Pérez, F. 2009. La entrevista como técnica de investigación social Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades. Vol.01. N° 13. p 2-20.

Puchol, L. 2008. Dirección y gestión de recursos humanos. España. Ediciones Díaz de Santos. 7 ed. p 301.

Rodríguez, J. 2009. La Administración Pública I. Editorial Thomson. 1 ed. España. p 10.

Rojas, I. 2011. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de Definiciones y procedimientos en la investigación científica. Revista Tiempo de Educar. Vol. 12. N° 24. p 277-297.

Romero, M. 2006. Organización y Procesos Empresariales. 5ed. Lltocolor. p 582.

Rueda, M. 2009. La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias REDIE. Universidad Autónoma de Baja California México. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 11. N° 2. p 1-16

Ruiz, M. 2005. Competencias laborales y la formación universitaria. Revista Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte Colombia. N° 16. p 64-91.

Ruiz, J; Silva, N; Vanga, M. 2008. Ética empresarial y el desempeño laboral en organizaciones de alta tecnología. Revista Venezolana de gerencia. Vol. 43. p 417-441.

Salas, R; Díaz, L; Pérez, G. 2012. Las competencias y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud. Revista de educación médica superior. Vol. 26. p 604-617.

Sánchez, J. 2008a. La administración Pública como ciencia: su objeto y su estudio. México. Editorial Plaza y Valdés S.A. 1ed. p 121.

_____, M. 2008b. Breves comentarios teóricos sobre la evaluación, desarrollo y certificación de las competencias en información. Revista de ciencias sociales. p 32.

Zúñiga, M; Córdova, D; Valenzuela, J; González, N. 2011. La propuestas de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas. Revista de ciencias sociales. Vol. 17. p 46.

ANEXOS

ANEXO 1



Foto 3.1. GAD municipal del cantón Sucre.

ANEXO 2

ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FELIX LÓPEZ”.

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de evaluación del desempeño existente en el GAD municipal del Cantón Sucre.

DEPARTAMENTO:

CARGO:

1. ¿Usted está encargado de evaluar el desempeño?
2. ¿Considera que los indicadores establecidos en el sistema son alineados a las competencias de los cargos? Explique.
3. ¿Las metas de los indicadores de actividades están coordinados con las competencias de los cargos?
4. ¿Creé usted que los servidores a los que se les evalúa tienen una calificación real? Explique.
5. ¿Si se mejoran los indicadores que no están regularizados en el sistema, cree usted que mejorarían los resultados de evaluación?

ANEXO 3**ENCUESTA****ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FELIX LÓPEZ”.**

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de evaluación del desempeño existente en el GAD municipal del Cantón Sucre.

1. ¿Cómo aprecia usted la idea de elaborar una propuesta de mejora para el sistema de evaluación del desempeño que se encuentra vigente en la institución?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Insatisfactorio

2. ¿Indique su valoración hacia los indicadores de desempeño y metas establecidos en el sistema de evaluación del desempeño actual?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Insatisfactorio

3. Según su opinión señale la calificación que considera adecuada para la concordancia de los indicadores de evaluación del desempeño de actividades con las competencias de su puesto.

- Excelente

- Muy bueno**
- Bueno**
- Regular**
- Insatisfactorio**

4. ¿Qué estimación le puede dar a las metas establecidas en los indicadores de actividades, según la frecuencia en la que realiza la actividad?

- Excelente**
- Muy bueno**
- Bueno**
- Regular**
- Insatisfactorio**

5. ¿Si se mejora el sistema de evaluación del desempeño en cuanto se refiere a indicadores de actividades y metas del mismo cómo valoraría usted que serían los resultados de la evaluación?

- Excelente**
- Muy bueno**
- Bueno**
- Regular**
- Insatisfactorio**

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 4 APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS INVESTIGATIVOS

ENCUESTA



Foto 3.2. Realización de encuesta a los servidores públicos de la institución.

ENTREVISTA



Foto 3.3. Realización de entrevista a los supervisores.

ANEXO 5

MATRIZ DE EVALUACION.xlsx - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

	A	B	C	D	E	F	G
2	PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GAD CANTÓN SUCRE						
3	INSTITUCIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantón Sucre						
4	EVALUADOR: Director de Gestión Financiera						
5	EVALUADO: Jefe de Bodega						
6	ACTIVIDAD PRINCIPAL: Administrar el almacenamiento de materiales de oficina, equipos e insumos; actividades de inventarios y más trámites administrativos de apoyo para facilitar la operatividad de los procesos.						
7							
8						FÓRMULA	
9	Descripción de las actividades	Indicador	Frecuencia de Evaluación	Meta propuesta	Meta cumplida	Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas programadas * 100	OBSERVACIONES
10							
11	Ejecutar la recepción y almacenamiento de materiales, insumos y repuestos.	Efectividad en el proceso de recepción de los productos de bodega	12 meses	12			
12	Elaborar actas de entrega y recepción; así como la constatación periódica de los activos de la municipalidad para su codificación.	Eficacia en el registro periódicos de las actas de los activos fijo de la municipalidad	12 meses	12			
13	Diseñar procedimientos e instructivos para la clasificación, identificación, codificación y ubicación de los materiales para conformar el stock.	Grado de efectividad del proceso de almacenamiento de los activos fijos	12 meses	12			
14	Presentar informes trimestrales al Director de Obras Públicas sobre las gestiones del área.	Calidad de la información sobre las gestiones del área	4 veces al año	4			
15	Llevar registros de los ingresos y egresos constando los documentos de respaldo, como comprobantes de pago, etc.	Porcentaje de recolección de los ingresos y egresos de los comprobantes y documentos de respaldo	240 días del año	240			

J.RENTAS CONTADOR TESORERO J.PRESUPUESTO J. BODEGA J. EVALUOS J.REL.PUBLICAS J. COMP. PÚBLICAS

Matriz de evaluación de desempeño en Microsoft Excel.