



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MANABÍ**

AUTORES:

**DELGADO MARCILLO ANA MARÍA
SACÓN RENGIFO MARÍA CELENE**

TUTOR:

LIC. FÁTIMA PALACIOS BRIONES, Mgs.

CALCETA, MARZO DEL 2015

DERECHOS DE AUTORÍA

Ana María Delgado Marcillo y **María Celene Sacón Rengifo**, declaran 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 establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
ANA MARÍA DELGADO MARCILLO

.....
MARÍA CELENE SACÓN RENGIFO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE MANABÍ**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Ana María Delgado Marcillo y María Celene Sacón Rengifo, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, 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.

.....
MIEMBRO

.....
MIEMBRO

.....
PRESIDENTA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

LIC. FÁTIMA PALACIOS BRIONES, Mgs., certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE MANABÍ**, que ha sido desarrollada por Ana María Delgado Marcillo y María Celene Sacón Rengifo, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, 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.

.....
LIC. FÁTIMA PALACIOS BRIONES, Mgs.

AGRADECIMIENTO

La gratitud es uno de los sentimientos más nobles que podemos tener todos los seres humanos, y ahora que logramos culminar este sueño en nuestras vidas como es llegar a ser unas profesionales nos invaden muchos sentimientos, en especial estamos muy agradecidas con todas las personas que siempre fueron nuestro apoyo en esta constante lucha, queremos hacer nuestro reconocimiento de infinita gratitud:

- A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López prestigiosa Institución que forja Profesionales de éxito, en especial a la Carrera de Administración Pública.
- A nuestra querida directora Lic. María Piedad Ormaza y a todos los catedráticos que con paciencia y sabiduría nos formaron profesionalmente durante nuestros años de estudio.
- A los miembros del tribunal por la disposición de apoyarnos.
- A nuestra tutora Lcda. Fátima Palacios Briones por estar siempre pendiente de este proceso, por sus sugerencias e ideas que nos permitieron mejorar y culminar con éxito nuestra misión.
- Al Gobierno Provincial De Manabí, y en especial a la Directora de Desarrollo Humano: Lcda. Elena de la Torre Andrade por su buena voluntad de colaborar con nuestro trabajo.
- A nuestras familias y amigos que siempre nos animaron a continuar y no desmayar hasta lograr el objetivo deseado.
- A todos muchas gracias por estar siempre ahí... Gracias.

DEDICATORIA

Dedico esta obra y toda mi carrera a Dios, ser supremo, creador de la naturaleza y fuente de inspiración, por derramar sobre mí, día a día grandes bendiciones y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que fueron mi soporte durante todo este periodo.

A mis padres Gualberto y Brígida por haber hecho de mí lo que hoy en día soy, por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, es a ellos a quien les debo todo mi amor, respeto y admiración.

A mis hermanas por ser incondicionales conmigo, en especial a ti Sari por haberme brindado tu ayuda cuando más la necesitaba.

A mi hermoso hijo Santiago que es mi razón de ser, existir y luchar, quien me llena de felicidad y me da la energía necesaria para seguir preparándome y superándome en mi vida profesional y personal.

A Dixon, mi esposo y compañero, quien me ha brindado su amor y comprensión, dándome las fuerzas que necesito para romper las barreras que se presentan en mi diario caminar.

A mis suegros quienes fueron el pilar fundamental para alcanzar este logro.

A mi compañera de tesis Ana María por ser más que compañera, amiga a la que llevaré siempre en mi corazón.

A cada una de las personas que han estado conmigo en la realización de la tesis, desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo su apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo su cariño y amistad.

SACÓN RENGIFO MARÍA CELENE

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios a mi hijo y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mi hijo por ser mi principal motivación de seguir adelante y no rendirme; a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, quienes han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, por ellos he llegado a cumplir mis metas. Su constancia y lucha han sido un ejemplo a seguir.

DELGADO MARCILLO ANA MARÍA

CONTENIDO GENERAL

| | |
|--|--------------------------------------|
| DERECHOS DE AUTORÍA..... | ii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL | iii |
| CERTIFICACIÓN DE TUTOR..... | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| DEDICATORIA..... | vii |
| CONTENIDO GENERAL | viii |
| RESUMEN | xiii |
| Palabras Clave: Sistema de Evaluación, GAD, Talento Humano, Manual de Funciones...xiii | |
| PALABRAS CLAVE..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ABSTRACT | xiv |
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES | 15 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN..... | 19 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 21 |
| 1.3.1.OBJETIVO GENERAL | 21 |
| 1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 21 |
| 1.4. IDEA A DEFENDER | 21 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 22 |
| 2.1. EVALUACIÓN | 22 |
| 2.2. TALENTO HUMANO | 23 |
| 2.3 DESEMPEÑO LABORAL | 25 |

| | |
|--|----|
| 2.3.1. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO | 26 |
| 2.3.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO | 28 |
| 2.3.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL. | 33 |
| 2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS | 34 |
| 2.5. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 36 |
| 2.5.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO | 40 |
| 2.5.1.1. CONDICIONES PREVIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO | 41 |
| 2.5.1.2. LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES EN LA PRÁCTICA | 42 |
| 2.5.2. ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 44 |
| 2.6. PROPUESTA DE MEJORA | 45 |
| 2.7. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO | 47 |
| 2.7.1. DIAGNÓSTICO | 47 |
| 2.7.2. PLAN DE MEJORA..... | 48 |
| 2.8. DESCENTRALIZACIÓN | 48 |
| 2.9. AUTONOMÍA..... | 49 |
| 2.10. GOBIERNO PROVINCIAL DE MANABÍ..... | 50 |
| 2.10.1. MISIÓN | 51 |
| 2.10.2. VISIÓN | 51 |
| 2.11. METODOLOGÍA EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 51 |
| 2.11.1. ENCUESTAS | 52 |
| 2.11.2. ENTREVISTAS | 53 |
| CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO | 55 |
| 3.1 UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 55 |
| 3.2 DURACIÓN | 55 |
| 3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN..... | 55 |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 56 |
| 3.5 UNIVERSO..... | 57 |
| 3.6 VARIABLES DE ESTUDIO | 57 |

| | |
|---|----|
| 3.7 PROCEDIMIENTO..... | 57 |
| PRIMERA FASE: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 58 |
| SEGUNDA FASE: ELABORACIÓN DE INDICADORES Y METAS ESPECÍFICAS POR ACTIVIDADES Y FUNCIÓN DE CADA CARGO. | 58 |
| TERCERA FASE: PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 59 |
| CUARTA FASE: SOCIALIZAR LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GAD PROVINCIAL DE MANABÍ..... | 59 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 60 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 60 |
| 4.1.1. ENTREVISTA..... | 60 |
| 4.1.2. INTERPRETACIÓN DE LOS ANÁLISIS ELABORADOS A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS..... | 67 |
| 4.1.3. ENCUESTA | 68 |
| 4.2. ELABORACIÓN DE INDICADORES Y METAS ESPECÍFICAS, DETALLADAS SEGÚN LAS ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS CARGOS. .. | 70 |
| 4.3. PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 71 |
| 4.3.1. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA..... | 72 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 84 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 84 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 86 |
| BIBLIOGRAFÍA | 87 |

CONTENIDO DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Dificultades para evaluar | 61 |
| Cuadro 2. Indicadores que evalúan el desempeño..... | 62 |
| Cuadro 3. Procedimientos de elaboración | 64 |
| Cuadro 4. Valoración del esfuerzo total de los servidores | 65 |
| Cuadro 5. Expectativa en los resultados de la propuesta..... | 66 |
| Cuadro 6. Dimensión de fiabilidad en la percepción del servicio | 69 |
| Cuadro 7. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Coordinación de la Prefectura). | 75 |
| Cuadro 8. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Administrativo y de Servicios Institucionales)..... | 75 |
| Cuadro 9. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Recursos Humanos). | 76 |
| Cuadro 10. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Bienestar Social)..... | 76 |
| Cuadro 11. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Adquisiciones y Proveeduría)..... | 77 |
| Cuadro 12. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Servicios Generales)..... | 77 |
| Cuadro 13. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Informática) | 78 |
| Cuadro 14. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento Financiero) | 78 |
| Cuadro 15. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Contabilidad y Presupuesto)..... | 79 |
| Cuadro 16. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Tesorería y Recaudación) | 79 |
| Cuadro 17. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Almacén General) | 80 |
| Cuadro 18. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento Secretaría General) | 80 |
| Cuadro 19. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Prosecretaría)..... | 81 |
| Cuadro 20. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de documentación y archivo) | 81 |
| Cuadro 21. Aplicación de la Matriz de Evaluación Laboral (departamento de Coordinación) | 83 |

CONTENIDO DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Elaboración de indicadores..... | 70 |
|---|----|

CONTENIDO DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Respuestas de la dificultad de evaluar..... | 61 |
| Gráfico 2. Indicadores que evalúan el desempeño | 63 |
| Gráfico 3. Procedimientos de elaboración..... | 64 |
| Gráfico 4. Valoración del esfuerzo total de los servidores..... | 65 |
| Gráfico 5. Expectativa en los resultados de la propuesta | 67 |
| Gráfico 6. Dimensión de fiabilidad en la percepción del servicio..... | 69 |
| Gráfico 7. Matriz Piloto para Cualificación de Funcionarios..... | 82 |

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño basada en indicadores, para mejoramiento el talento humano del Gobierno Provincial de Manabí. A través del estudio, se logró contribuir a la eficiencia y eficacia laboral en la ejecución de los procesos institucionales.

Para este fin se utilizó una metodología tipo no experimental, de campo, descriptivo, evaluativo. En primera instancia se realizó un diagnóstico a través de la aplicación de herramientas de recolección de datos como la entrevista, aplicada 14 jefes departamentales y supervisores con la finalidad de conocer la necesidad de crear una propuesta de mejora en la institución. Del mismo modo se utilizó la encuesta, dirigida a 41 funcionarios de la Prefectura. Ambas muestras representan a la totalidad de la población en cada caso.

A partir del diagnóstico, se logró identificar la necesidad de contar con un sistema de evaluación eficiente, procediendo a diseñar una nueva matriz fundamentada en el manual de funciones institucional y en observancia a las normas laborales vigentes y la matriz EVAL del Ministerio de Relaciones Laborales.

Entre los aspectos modificados están los indicadores a medir, a los cuales se les otorgó niveles de cantidad, calidad y tiempo, consolidado en una matriz estadística de tipo cuantitativa-cualitativa, que valora de manera integral el trabajo de cada individuo. La matriz fue socializada con el personal de Talento Humano de la Prefectura, siendo acogida con mucha expectativa para su implementación.

Palabras Clave: Sistema de Evaluación, GAD, Talento Humano, Manual de Funciones.

ABSTRACT

The research aimed to develop a proposal for improving the system performance evaluation based on indicators to improve the human talent of the Provincial Government of Manabi. Through the study, it was possible to the efficiency and labor efficiency in the execution of business processes.

A non-experimental methodology, field, descriptive, evaluative used for this purpose. A diagnosis is made through the application of data collection tools such as the interview in the first instance, applied 14 department heads and supervisors in order to meet the need for a proposed improvement in the institution.

Similarly the survey, aimed at 41 officials of the Prefecture was used. Both samples represent the whole population in each case. Based on the diagnosis, was identified the need for an efficient evaluation, proceeding to design a new matrix based on the manual of institutional functions and compliance with applicable labor standards and EVAL matrix Labor Ministry.

Among the modified aspects are indicators to measure, to which were given levels of quantity, quality and time bound in a statistical quantitative-qualitative matrix type, which comprehensively assesses the work of each individual. The matrix was socialized with the staff of Human Resource Prefecture, being received with great expectations for implementation.

KEYWORDS Evaluation System, GAD, Talent, Functions Manual.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el paso de los años el ser humano ha descubierto la gran importancia de administrar los talentos existentes en su entorno, creando de esta manera organizaciones adecuadas que permitan alcanzar un destacado desarrollo dentro de un contexto social y económico.

Para Mejía y Jaramillo (2006) en la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual. Este factor se diferencia de otros tipos de capitales ya que interviene en los procesos productivos, por tratarse de un aspecto intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovador.

Los conocimientos de las personas claves de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Está claro que existe un capital que pocos se preocupan por medir y del que casi nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real.

Identificar y medir este capital intelectual tiene como objeto hacer visible el activo que genera valor en la organización. Como se sabe, el peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y gestionarlo.

El capital intelectual puede tener dos enfoques complementarios: uno, como factor de producción para la obtención de conocimiento productivo o innovación, aspecto en el cual desempeñan un papel determinante las estrategias de formación del talento humano de la organización; y el otro, que ya se definió como activo de valor.

En otras palabras, significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad (enfoque de creación de riqueza o de valor en la perspectiva de Nonaka y Takeuchi) y, además, en fuente directa de la ventaja competitiva sostenible. Se trata de analizar, entonces, cómo la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.

La administración del talento en las organizaciones durante el siglo XXI, deberá estar plenamente identificada con las exigencias que el comportamiento humano requiere para manifestarse en conductas indicativas que influyen en cualquier actividad y que mediante la evaluación del desempeño de las personas brinde un elemento de oportunidad para el mejor posicionamiento dentro de la organización (Alarcón, 2009).

Los cambios estructurales, en lo político, administrativo, social, cultural, económico, ecológico y los procesos de integración de las municipalidades de la provincia, región y país, de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), han determinado que se revisen varias actividades a nivel gerencial para ofrecer mejor los servicios.

Es indispensable contar con personal de alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa y para lograr esta meta, se debe contar con las

personas ideales para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo aspiran las entidades.

Los procesos dentro de la administración del talento humano, es la evaluación del desempeño, la misma que se realiza para medir el rendimiento del empleado, pues de esta manera se podrá juzgar la evolución de su desempeño, por lo tanto, es necesario realizar una estimación que permita obtener resultados efectivos.

Según la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) en el artículo 76, inciso 2, indica que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas.

La evaluación del desempeño, constituye el paso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera como se cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Ruiz *et al.* 2008).

Uno de los problemas comunes que enfrentan los gobiernos, es la ausencia de un método eficaz para evaluar los resultados de su gestión y, en consecuencia, determinar el éxito o fracaso de sus intervenciones. Las razones que lo motivan son de diversa índole. Desde la naturaleza de algunas actividades gubernamentales que dificultan el uso de indicadores directos, la falta de un continuo interés de los políticos y funcionarios en analizar su gestión, hasta la ausencia de equipos técnicos que permitan llevarla adelante.

Por cada una de estas razones surge la necesidad de generar una propuesta de mejora del sistema de evaluación del talento humano del Gobierno

Provincial de Manabí que ayudará a optimizar las operaciones institucionales públicas, lo cual repercutirá en una mejora para la institución desde muchos puntos de vista, dentro de los cuales están el motivacional, equidad interna, el tipo legal y principalmente el tipo técnico, debido a que en el sistema actual de evaluación no se encuentran establecidos los indicadores para evaluar a los servidores.

El propósito principal de esta investigación es mejorar la evaluación del desempeño del departamento de talento humano en el Gobierno Provincial de Manabí, con el fin de implantar medidas correctivas las mismas que beneficiarán a la institución para el cumplimiento de su estrategia corporativa.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye la propuesta de mejora de evaluación de desempeño basada en indicadores del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Manabí en las competencias de los cargos?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el talento humano es un factor indispensable en las instituciones tanto públicas como privadas de nuestra sociedad y del mundo.

Toda organización surge debido a los colaboradores que se desempeñan en sus correspondientes roles, por lo cual esta tiene la posibilidad de conseguir los objetivos que se plantean, mediante las actividades organizadas de las personas, y pueden seguir creciendo.

El capital o talento humano es el resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto en el desarrollo del trabajador.

Una aplicación del talento humano dentro de las condiciones económicas y laborales que comúnmente son generalizadas en los países subdesarrollados, como desempleo, sub-empleo y bajos salarios; puede utilizarse por sectores económicos para reproducir estas debilidades económicas y sociales en función de una utilidad inmediatista de la organización empresarial (Mejía *et al.* 2013).

Hoy en día es necesario que se comprenda la importancia de cada uno de los procesos y responsabilidades establecidos en las áreas de talento humano, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo en sus ramas de actividad, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad.

Las empresas del futuro deberán estar más comprometidas con su trascendente misión: crear y mantener una cultura de valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

A medida que crecen las instituciones se vuelven más complejas, por lo tanto el proceso de gestión del talento humano también se vuelve más complejo

alcanzando una mayor importancia, el propósito básico de éste permanece igual pero a menudo cambia el enfoque que se le da para lograr sus metas.

La gestión del talento humano, consta de procesos, tales como reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización organizacional, entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño, compensación, salud ocupacional y bienestar social, a la luz de los parámetros establecidos por la dimensión interna de la responsabilidad social (Jaramillo, 2011).

La evaluación del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. El objetivo de la evaluación es cuantificar el potencial con el que cuenta el personal en la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados (Mejía y Giraldo, 2013).

Esto no solo se suele dar a nivel de empresas competitivas sino también en instituciones públicas como el Gobierno Provincial de Manabí, en el cual surge la necesidad de trabajar en la mejora del sistema de evaluación de desempeño con el que cuenta el departamento de talento humano ya que en la actualidad se debe establecer indicadores y metas para evaluar a cada uno de los cargos para así con eficiencia y eficacia alcanzar los objetivos establecidos en la entidad.

Razón por la cual se diseña esta investigación ya se encuentra justificada en no poseer una buena gestión del talento humano, el mismo que impide el cumplimiento de las exigencias de la tecnología cambiante, en un mundo globalizado, que busca proporcionar información sin fallas, ni errores en los procesos solicitados de manera rápida y ágil, mejorando en los servicios públicos día a día.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño, basada en indicadores, para el talento humano del Gobierno Provincial de Manabí.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el actual sistema de evaluación del desempeño que posee el departamento de talento humano del Gobierno Provincial de Manabí.
- Elaborar indicadores detallados según las actividades de cada uno de los cargos.
- Realizar la propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño para el Gobierno Provincial de Manabí.
- Socializar la propuesta de evaluación del desempeño del Gobierno Provincial de Manabí.

1.4. IDEA A DEFENDER

La elaboración de la propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño basado en indicadores del departamento de talento humano del Gobierno Provincial de Manabí, logrará contribuir a la eficiencia y eficacia laboral en la ejecución de los procesos que se realizan en la institución.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo persigue como objetivo exponer y valorar desde un marco teórico, aquellos elementos que serán abordados en capítulos posteriores y que están vinculados a factores determinantes en la evaluación, análisis y diagnóstico de una propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño del talento humano del Gobierno Provincial de Manabí.

2.1. EVALUACIÓN

Según el Art. 76 inciso segundo de la LOSEP (2010) establece que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Para Santos (2007), la evaluación puede concebirse y utilizarse como un fenómeno destinado al aprendizaje y no solo a la comprobación de la adquisición del mismo. No es el momento final de un proceso y, aun cuando así sea, puede convertirse en el comienzo de un nuevo proceso más rico y fundamentado.

La evaluación nos permite también conocer si estamos perjudicando o favoreciendo a unas determinadas personas y a unos determinados valores. No se debe (en realidad, no se puede) despojar la evaluación de sus dimensiones éticas, políticas y sociales.

Se puede considerar que la evaluación es un proceso basado en el seguimiento realizado al acatamiento de actividades establecidas en un

proceso, es la estimación que se le da al cumplimiento de las obligaciones implantadas a cada uno, pues así, se le puede dar valor a la responsabilidad implicada a cada uno de los servidores, la misma que puede ser realizada de manera cuantitativa o cualitativa como lo indica la LOSEP y con el resultado de la misma se podrán tomar decisiones más oportunas, beneficiando a al empleado como a la institución.

2.2. TALENTO HUMANO

El talento no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. Es un término que se encuentra en el vocabulario de muchos y de pocos que saben que cuentan con talento y esto nos lleva a cuestionarnos qué talentosos somos o podemos llegar a ser (Lozano, 2007).

Según Alles (2005) el talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

El talento humano puede referirse a la aptitud de una persona que sugieren una visión más analítica de las habilidades del individuo en su formación profesional, habilidades y potencialidades que pueden ser desarrolladas a través de programas y proyectos concebidos explícitamente en las organizaciones de educación superior con ese propósito. En este caso, pudiera ser desde la estructura curricular, donde pueda contemplarse los cursos dirigidos a facilitar el proceso de aprendizaje para desarrollar el talento (Bustamante, 2007).

Existe una relación entre el talento humano y las competencias, si se define el término competencia como un conjunto de habilidades, saberes, técnicas, formas de pensamiento, que le permiten al empleado desarrollar un desempeño, éste sería el nivel de perfeccionamiento en el cual se encuentra la competencia. La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Bravo y Castillo, 2013).

El capital o talento humano es el resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto en el desarrollo del trabajador; no obstante, el reto que se plantea entre líneas en este escrito es el que tienen los países en vías de desarrollo en esta materia.

Una aplicación del talento humano dentro de las condiciones económicas y laborales que comúnmente son generalizadas en los países subdesarrollados, como desempleo, sub-empleo y bajos salarios; puede utilizarse por sectores económicos para reproducir estas debilidades económicas y sociales en función de una utilidad inmediatista de la organización empresarial (Mejía *et al.* 2013).

El talento humano es la parte fundamental de cualquier organización, la finalidad de esta área es la desarrollar habilidades encaminadas a propiciar la capacidad para innovar y generar nuevos paradigmas, a medida que el individuo ha desarrollado su capacidad intelectual, se interesa cada vez más por descubrir y transformar el conocimiento a través de su labor como investigador y esto le permite introducir cambios, propuestas, esquemas y metodologías que en muchos casos genera la ruptura en los paradigmas o enfoques ya existentes. El mismo que es considerado como una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del

mundo económicamente globalizado, por lo tanto se puede definir que el talento humano como: todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización.

2.3 DESEMPEÑO LABORAL

En la actualidad entender y poner en práctica el tema de servicio se ha vuelto una práctica inevitable, permanente y necesaria para todas las empresas Botero y Peña (2006). Este mismo autor define que el servicio al cliente como el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Por otro lado, de acuerdo a Powers y Barrows (2006) el servicio son todas las acciones y reacciones que los consumidores perciben que han comprado, lo que engloba la experiencia total, que está compuesta por todos los momentos de verdad. Así mismo, el servicio, desde el punto de vista del cliente, se puede considerar como el desempeño y atención de la organización y de sus empleados.

Existen ciertas características que distinguen a los servicios de los productos, las cuales se tienen que tomar en consideración al momento de sus diseños, entre las que se encuentran (Fernández y Bajac, 2005):

- La intangibilidad: los servicios no pueden ser percibidos de la misma manera que los bienes, ya que no se pueden tocar.
- Simultaneidad: los servicios son producidos y consumidos simultáneamente, por lo que el cliente está presente en la producción del servicio.
- Heterogeneidad: cada experiencia va a resultar diferente ocasionado cierta variabilidad, lo cual dificulta la estandarización y el control de

calidad, lo cual quiere decir que las características del servicio brindado dependen de quien y cuando lo efectúen.

- Temporalidad. los servicios no pueden ser almacenados, por lo que su consumo supone su finalización.

Con las conceptualizaciones de los diferentes autores, se puede decir que los servicios son una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangibles que se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y los recursos o bienes físicos que se proporcionan como una solución a los problemas o necesidades de los clientes.

Se puede concluir que los servicios son prestaciones y experiencias más que objetos, es decir los servicios no tienen existencia más que en la medida en que son producidos y consumidos, sin existir la posibilidad de inspeccionar el servicio antes de adquirirlo, por lo tanto los servicios están basados en las actitudes, expectativas y percepciones individuales.

2.3.1. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a Ruiz *et al.* (2008), la administración del desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal del día a día en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados. La misma posee un enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados.

También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento, la cual propende por prevenir un buen desempeño al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ellos, cada vez que su buen criterio administrativo se lo

insinúe, o el resultado del empleado lo requiera, no cada tres, seis o doce meses como se hacía. Asimismo, la Administración del desempeño, insinúa medidores (costo-calidad-oportunidad), puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes. La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de los problemas.

Por otra parte, debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y castigarlo, si el resultado es malo, será útil en el caso extremo en que deba tomar una acción drástica. En ésta, se puede justificar la decisión en los datos cuantificados y conservados como historia de los resultados alcanzados en acuerdos y revisiones anteriores con el empleado. En este orden de ideas, se requiere de un buen equipo de trabajo que esté en condiciones de proyectar acciones cualitativas, para lograr la misión y visión de las instituciones.

La administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Así mismo la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo, siendo la administración del desempeño un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado, compuesto por etapas como la evaluación, conceptualización, desarrollo, implementación y retroalimentación (Pérez, 2009).

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, estas conductas de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles (Amaya, 2010).

El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo, depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo, un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones (Conde, 2010).

Según lo mencionado por los anteriores autores, el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados, además se puede afirmar que la evaluación del desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una institución de la forma en como los empleados logran sus metas y objetivos, así mismo permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una actividad.

2.3.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Para Pedraza *et al.* (2010), los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa.

La evaluación del desempeño es una técnica indispensable en la administración de personal que contribuye al autodesarrollo del empleado y a su vez, puede detectar algunas situaciones relevantes en el trabajo, tales como: problemas de supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de motivación, y según el problema que se detecte, puede colaborar con la implantación de políticas adecuadas a la realidad de la institución (Ruiz *et al.* 2008).

Para Ramírez (2006), la evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien.

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

Según Ruiz *et al.* (2008), la evaluación del desempeño laboral evidencia algunas ventajas, lo cual resulta importante abordar. En este sentido, se enumeran algunas que ha podido ser verificadas: la mejora del desempeño mediante la retroalimentación, las políticas de compensación que ayudan a determinar quiénes merecen recibir aumentos, las decisiones de ubicación que

generan promociones, transferencias y separaciones basadas en el desempeño anterior o en el previsto, las necesidades de capacitación y desarrollo, en las cuales el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, a un potencial no aprovechado.

En este sentido, la evaluación del desempeño laboral es de suma importancia para las organizaciones, así como también para la nación en general, ya que esto podría incrementar el rendimiento individual en cada puesto de trabajo, creciendo así la formación integral del ser humano como ente social significativo para el trabajo; y al mismo tiempo, abriendo la posibilidad de aumentar la productividad y la estabilidad económica de la sociedad en la que convive.

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. La evaluación es importante en cuanto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal administrativo contratado. Asociado al desempeño de los trabajadores, la estabilidad es un elemento importante que le brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin lugar a dudas ésta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejada en la producción y éxito de las instituciones (Pedraza *et al.*, 2010).

Montoya (2007) indica que el éxito o el fracaso de la evaluación del desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce, por lo tanto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

La Evaluación del Desempeño, constituye el paso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera como se cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Ruiz *et al.*, 2008).

La Evaluación del Desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

El objetivo de la evaluación es cuantificar el potencial con el que cuenta el personal en la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados (Mejía y Giraldo, 2013).

Los mismos que se pueden afirmar con el art. 215.1 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (2011) consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación

institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Por lo tanto la evaluación del desempeño del talento humano es un proceso dentro de la administración del mismo, ya que así se puede valorar el desempeño y cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en un lugar de trabajo, actualmente en las instituciones públicas esto se realiza como un proceso formal, pues de los resultados de esta, se tomaran las decisiones más pertinentes dentro de una institución u organización, es importante informar a los servidores sobre sus indicadores de evaluación y metas establecidas, pues de esta manera, se conseguirá obtener resultados eficientes.

También es considerada como un proceso para medir la actuación en el trabajo de los subordinados y así poder valorar su desempeño y su potencial de desarrollo dentro de una institución, la evaluación del desempeño se ha convertido en una técnica indispensable en toda organización, pues de esta manera se puede lograr contribuir al autodesarrollo del el empleado y a su vez se logra detectar las falencias existentes dentro de cada uno de los trabajadores.

Se puede decir que es el valor de la calidad de trabajo que realizan los servidores, 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.

2.3.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Para Alles (2208), el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Se puede demostrar que los conceptos ya mencionados se validan con el art. 216 del Reglamento General de la LOSEP se refiere al objetivo específico de la evaluación del desempeño para los servidores públicos, en el que se establece

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

Por lo tanto se puede interpretar que el objetivo de la evaluación del desempeño es medir el rendimiento de los servidores, pues de esta manera se podrá valorar de forma cualitativa o cuantitativa el cumplimiento de sus actividades, facilitando la toma de decisiones para los administradores de talento humano y favoreciendo a los servidores a conseguir una estabilidad laboral.

2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Las competencias no son un concepto abstracto: se trata de las actuaciones que tienen las personas para resolver problemas integrales del contexto, con ética, idoneidad, apropiación del conocimiento y puesta en acción de las habilidades necesarias. Existen como tales desde el surgimiento del ser humano, porque son parte de la naturaleza humana en el marco de la interacción social y el ambiente ecológico (Tobón *et al.*, 2010).

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

Para Perdomo y Martínez (2010), si la competencia profesional en esencia se ha definido como el conjunto de las habilidades, destrezas, actitudes, valores y conocimientos teóricos-prácticos que requiere un profesional de cualquier

disciplina, ser competente implica el dominio de la totalidad de los elementos y no sólo de alguna de las partes, razón esta por lo que no resulta conveniente en la actualidad continuar utilizando la evaluación tradicional de los profesionales, en tanto se desea tener un capital humano de excelencia en los servicios y más cuando se dispone de una alternativa superior: *el enfoque de competencias*.

Con el enfoque de competencias el puesto de trabajo ya no es la unidad organizativa básica de la organización o empresa. Ahora lo es la persona y se la evalúa no solo en función de lo que sabe (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que sabe hacer (sus habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes).

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un patrón (estándar) definido como norma, para determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada. Es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este profesional tiene en el ejercicio de su cargo: atencionales, educacionales, investigativas y de gestión. Toda evaluación tiene que ser muestral; su éxito dependerá de la calidad de la muestra de las tareas y actividades seleccionadas (Salas, 2010).

En la evaluación por competencias laborales existen fuentes de evidencia de donde se obtiene la información que sustentará el juicio de la evaluación, tales fuentes son: las manifestaciones abiertas que se observan en el desempeño del individuo, los conocimientos que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada, el aprendizaje previo en relación con la competencia y los informes de otras personas (Peñaloza y Arévalo, 2007).

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le

proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano, 2004)

La definición de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según los autores antes mencionados, se ha impuesto en la gestión empresarial de los últimos años e introducido en los sistemas de evaluación transformando a veces a los mandos, y hasta los miembros altamente cualificados del personal, por lo tanto se considera de suma importancia que la evaluación del desempeño debe estar basada en la valoración del cumplimiento de competencias, pues sería la mejor alternativa para una institución, pues de esta manera se logrará obtener resultados eficientes, pues está basada a estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, define el puesto de trabajo en función de las características de esas personas.

La evaluación de las competencias es una experiencia significativa de aprendizaje y formación, que se basa en la determinación de los logros y los aspectos a mejorar en una persona respecto a cierta competencia, según criterios acordados y evidencias pertinentes, en el marco del desempeño de esa persona en la realización de actividades y/o el análisis, comprensión y resolución de problemas del contexto profesional, social, disciplinar e investigativo, considerando el saber ser, el saber conocer, el saber hacer y el saber convivir. La retroalimentación es la esencia de la evaluación y es necesario que se brinde en forma oportuna y con asertividad (Tobón *et al.*, 2010).

2.5. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a Mondy y Noe (1997) citado por Pedraza (2010), el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

1. Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave;
2. Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo;
3. Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

El Ministerio de Relaciones Laborales ha emitido un sistema de evaluación actualizado para medir el desempeño laboral de las instituciones públicas, aunque el Gobierno Provincial de Manabí rige las evaluaciones del personal mediante lo que estipula el desaparecido organismo 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 SENRES-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.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales, además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Según la LOSEP (2010) en el Art. 76 que habla del Subsistema de evaluación del desempeño, indica 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.

Por lo tanto se puede definir que los conceptos de los diferentes autores se plasman en la ley, ya ambos expresan que el sistema de evaluación se encarga de la identificación y se apoya en el análisis de cargos para así buscar determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.5.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para Armijo (2007), en el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones.

El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves”, lo cual implica la necesidad de tener claridad cuáles son los “objetivos o propósitos” de la institución, y no todos, sino aquellos más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos, dirigidos a los usuarios externos.

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.

Para que los indicadores tengan utilidad en la entrega de información sobre desempeño, idealmente deben ser factores que se requieren y pueden medir de forma continua y que tengan relevancia para la toma de decisiones estratégicas de la institución.

Es importante considerar que el indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos.

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión. Los indicadores de

desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

Se puede considerar que un indicador es el objetivo de planteado en una meta establecida, ya que a través de ellos se puede medir el cumplimiento de los mismos, los indicadores sobre cuya base se confirma el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas que dan sustento a la competencia, por lo que adquiere particular importancia para efectos de evaluación y capacitación, es por esto que es necesario que estos estén acorde a las competencias pertenecientes al cargo, para así poder implantar metas y cuantificar su cumplimiento.

Por lo tanto, se hace necesario contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar sus programas de capacitación, así como agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

2.5.1.1. CONDICIONES PREVIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

La planificación estratégica es un proceso estructurado que permite a la organización especificar su misión y papel dentro de la estructura del Estado.

A partir de esta misión, se definen sus objetivos estratégicos y se establecen metas de gestión, estos insumos orientan y priorizan el proceso de construcción de indicadores al concentrar los recursos y la evaluación del desempeño en las áreas estratégicas.

Una vez definidas la misión, los objetivos estratégicos y los productos relevantes de la institución, se requiere establecer metas de gestión que establezcan los logros que se quiere alcanzar en cada una de las áreas o

ámbitos de acción que surgen a partir de los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos se pueden enunciar para un quinquenio o un período presidencial, pero las metas de gestión tienen un horizonte de tiempo más acotado, normalmente de uno o dos años.

Estas metas de gestión contienen una declaración explícita de niveles de actividad o estándares de calidad que se pretende alcanzar.

Dado que el objetivo de los indicadores de desempeño es proveer información sobre el accionar de las organizaciones y sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos (institución, programa, proyecto o actividad), la formulación de estos debe partir de la identificación y/o revisión de la Misión, los Objetivos Estratégicos (generales y específicos) y los principales productos. En general esta información se basa en el contenido de los planes estratégicos respectivos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

La efectividad que tiene la elaboración y uso de indicadores, es necesario reconocer que la complejidad de los procesos en el ámbito de la gestión pública, la creación y aplicación de estos representa siempre un desafío, especialmente si se toma en consideración las formas de funcionamiento y propósitos organizacionales de la administración pública, se debe tomar en cuenta que en esta etapa se deben establecer las relaciones de causalidad entre las acciones de la organización necesarios para entregar los productos, que permitan lograr los resultados intermedios y resultados finales respectivos; lo que a su vez se traduce en una correspondencia clara entre acciones y objetivos estratégicos, puesto que para la elaboración de los indicadores, es necesario tener la misión y los objetivos bien planteados.

2.5.1.2. LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES EN LA PRÁCTICA

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

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

Para disponer de estas definiciones existen distintas metodologías que apuntan a la elaboración de “cartas de navegación”, escenarios deseados o imagen-objetivo de hacia dónde necesita y quiere ir la organización. La metodología más difundida para obtener estas definiciones al interior de las instituciones públicas en los últimos quince años ha sido la planificación estratégica (ILPES, 2003).

Para Bonnefoy y Armijo (2005) citado por el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (2010), la formulación de indicadores de desempeño sigue una secuencia de análisis que se inicia con la identificación de las definiciones fundamentales del planeamiento estratégico del accionar de las entidades tales como la Misión, los Objetivos y los productos principales. Requiere asimismo del establecimiento de las medidas del desempeño, determinación de responsabilidades, valores de referencia, definición de fórmulas, recopilación de información, comunicación de los mismos al personal de la entidad, entre otros.

Para la elaboración de los indicadores de desempeño es necesario tener claro la misión y los objetivos de cargo, ya que se elaboran a través de los mismos con la finalidad de medir el cumplimiento de las competencias establecidas y la responsabilidad con la que realizan su trabajo, pues de esta manera se puede verificar que se esté cumpliendo con las exigencias del puesto.

A pesar de los evidentes efectos positivos que tiene la construcción y uso de indicadores, es necesario reconocer que dada la complejidad de los procesos existentes en el ámbito de la gestión pública, su elaboración y aplicación representa siempre un desafío, especialmente si se toma en consideración las formas de funcionamiento y propósitos organizacionales de la administración pública.

2.5.2. ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Mathis (2003) citado por Mata (2008), es importante establecer escalas antes de que se realice el trabajo, de modo que todos los involucrados comprendan el nivel del logro esperado. El nivel de cumplimiento con los estándares puede expresarse en calificaciones numéricas o verbales. Quien fija los estándares suele ser alguien externo al trabajo, como un supervisor o un inspector de control de calidad, pero también los empleados pueden contribuir con la elaboración de estándares eficaces.

Los trabajadores con experiencia suelen saber lo que constituye un desempeño satisfactorio de las tareas incluidas en sus descripciones de trabajo, igual que sus supervisores. Dentro de los estándares de desempeño más comunes y utilizados en las empresas para evaluar a su personal se encuentran los siguientes:

- **Sobresaliente:** el empleado tiene tanto éxito en este criterio de trabajo que merece una nota especial.
- **Muy Bueno:** el desempeño en este nivel es mejor que el promedio en la unidad, dados los estándares comunes y los resultados de la unidad.
- **Satisfactorio:** el desempeño se ubica en los estándares mínimos o superior. Este nivel de desempeño es el que debe esperarse de empleados con más experiencia y más competentes.
- **Marginal:** en esta dimensión del trabajo, el desempeño se encuentra un poco por debajo del nivel mínimo del estándar. Sin embargo, hay posibilidades de que mejore la calificación en un período razonable.
- **Insatisfactorio:** en este punto del trabajo, el desempeño se encuentra muy por debajo del estándar y existen serias dudas de que la persona pueda mejorar para cumplir con los estándares mínimos.

En el art. 221 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (2011) el cual hace referencia a las escalas de evaluación estipula que las

escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

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

Es de vital importancia establecer los escalas de evaluación del desempeño para medir el rendimiento y el cumplimiento de las actividades de cada uno de los cargos y así analizar si se cumplió el logro esperado, estos estándares pueden ser diseñados por los jefes inmediatos e incluso hasta con la opinión de los trabajadores.

Ambos conceptos establecen estándares de desempeños muy parecidos lo cual se puede interpretar que según lo que dice el primer autor se corrobora con lo establecido por la LOSEP, es importante saber que para el talento humano es necesario saber la calificación de su evaluación, para así tratar de mejorar.

En el sector público de nuestro país los estándares de desempeño que se aplican en la evaluación del desempeño dentro de las instituciones, están establecidos en el art. 211 del Reglamento General de la LOSEP, mencionado anteriormente.

2.6. PROPUESTA DE MEJORA

Para Cárdenas (2005) 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.

Mientras que Zúñiga *et al.* (2007) definen a las propuestas de mejoras en alternativas de solución para las empresas deben aplicarse de diferentes formas ya que ayudan al fortalecimiento de cualquier empresa y deben de tomarse en cuenta ya que muchas de ellas tienen un fuerte valor o significado que puede representar una solución o respuesta que cambien el entorno.

Según Camargo (2008) la propuesta de mejora está consolidada de las acciones derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

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 (Zuñiga, 2010).

La necesidad de mejorar los sistemas de evaluación de resultados de la actividad administrativa, es una exigencia que resulta ineludible por diversas razones. Las recurrentes crisis fiscales de la región que presionan a los gobiernos a lograr mayor productividad ("hacer más con menos"). La crisis de legitimidad del aparato público que se acentúa en lo social, donde incrementos de gasto no se han visto acompañados de mejoras en los problemas que las políticas pretenden resolver. Finalmente, influye la experiencia de países de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con sus logros en la evaluación de la gestión pública (Cohen, 2007).

Se puede descifrar que una propuesta de mejora es el conjunto de todos los conceptos ya mencionados, debido a que todos son un complemento, pues se comprende que para proponer una mejora se debe diagnosticar la situación actual del enfoque del problema para así poder identificar, priorizar y resolver los problemas, pero luego de esto se deben tomar las acciones y recomendaciones, obtenidas a través de la evaluación independiente.

Por lo tanto se considera que las propuestas de mejoras ofrecen soluciones a problemas, en el caso Gobierno Provincial de Manabí se aplicará una propuesta debido a que no se realiza una evaluación del desempeño que permita detectar de manera óptima las falencias que se dan dentro del talento humano, debido a que los indicadores de evaluación que se utilizan encuentran desactualizados.

2.7. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

2.7.1. DIAGNÓSTICO

Actualmente, el término diagnóstico es muy utilizado en las ciencias sociales y busca por sobre todas las cosas exponer los resultados conseguidos por medio de un estudio de investigación efectuando sobre la naturaleza y circunstancias de determinadas situaciones, analizando todos los datos al que accede el investigador del contexto (Velásquez, 2009).

En términos muy sencillos se define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico (Alfaro *et al.*, 2011).

El diagnóstico es considerado una de las herramientas más necesarias dentro de una investigación, ya que a través de este se pueden analizar la situación, evolución, causas y efectos que producen la ausencia o presencia de algo, es decir es un proceso en el cual se realizan observaciones para identificar los hallazgos de una investigación.

2.7.2. PLAN DE MEJORA

Según Vásquez (2008) para elaborar un plan de mejora se debe utilizar determinadas herramientas que faciliten la consecución de los objetivos del plan: una mejora en la gestión de nuestro tiempo.

De acuerdo a Parrado (2009) la decisión de elaborar un plan de mejora puede responder a las carencias de gestión de recursos o de una deficiente conversión de recursos en productos o impactos. Los planes de mejora suelen carecer de un plan de evaluación. Normalmente no se prevé cómo se va a comprobar que las medidas propuestas mejoran la situación o solucionan el problema para el que se elaboró el plan.

2.8. DESCENTRALIZACIÓN

Según Álvarez (2008) citado por Sosa (2011), la descentralización se refiere a la delegación de responsabilidades por parte del gobierno central a entidades autónomas de menor jerarquía, que se encuentran facultadas para recibir las obligaciones encomendadas, con el fin de lograr una mayor eficiencia en la organización interna.

Gordillo (2000) citado por Sosa (2011) considera que la descentralización “aparece cuando la competencia se ha atribuido a un nuevo ente, separado de la administración central, dotado de personalidad jurídica propia, y constituido por órganos propios que expresan la voluntad del ente.”

El artículo 106 del COOTAD (2010) menciona que a través de la descentralización se impulsará el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del buen vivir y la equidad interterritorial, y niveles de calidad de vida similares en todos los sectores de la población, mediante el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y el ejercicio de los derechos de participación, acercando la administración a la ciudadanía.

Se puede interpretar que descentralización es dar poder, competencias y recursos para que la comunidad, junto a sus autoridades, decida sobre su propio destino, es decir, estos se encuentran desligados de la administración central, según las leyes y códigos ya mencionados, el GAD provincial de Manabí, es un gobierno descentralizado, el cual puede tomar decisiones propias sobre todos sus recursos.

2.9. AUTONOMÍA

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona que “los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera”.

En concordancia con éste artículo encontramos al artículo 5 del COOTAD (2008) donde se detalla lo que comprenden las autonomías mencionadas, expresando que: comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.

En función de lo analizado, se puede concluir, que la autonomía que gozan los gobiernos autónomos comprende distintas facultades, entre las que podemos destacar: el auto gobernarse; el dictar su propia normativa, en torno a la cual

establecerán sus políticas internas, y la facultad de administrarse económicamente sin depender de otro órgano para hacerlo.

2.10. GOBIERNO PROVINCIAL DE MANABÍ

Los Consejeros durarán dos años en el cargo, y serán elegidos por voto popular, mediante elecciones, en el año 1945 se llevaron a efecto las elecciones en todo el país y consecuentemente se eligieron a los siete Consejeros Provinciales de Manabí.

La gran mayoría de Consejos Provinciales se logran conformar e instalar en el mismo año de 1945, a excepción del Consejo de Manabí y otros, que por múltiples inconvenientes de orden financiero y posterior abandono de funciones de los Consejeros Electos, el 22 de febrero de 1947, la Asamblea Nacional Constituyente, mediante Decreto publicado en el Registro Oficial No. 831 del 2 de marzo del mismo año, designó Consejeros Provinciales, y en la sesión inaugural realizada el 11 de marzo de 1947, eligió primer Presidente del Consejo Provincial de Manabí, al Dr. Oswaldo Loo Moreira y hasta el 10 de agosto de 1967, se sucedieron 12 Presidentes del Consejo Provincial de Manabí.

Al aprobarse la Ley de Régimen Provincial en la Constitución Política del año 1967, y su publicación en el Reg. Of. No. 112, del 10 de Febrero de 1969, se dispone la elección por votación popular del Prefecto Provincial que se dio por primera vez en el año de 1970 y hasta el año 2000 han asumido esta dignidad 11 Prefectos Provinciales en la Provincia de Manabí.

A partir de la expedición y vigencia de la Constitución Política No. 18 de la República (R.O. No. 01 del 11 de agosto de 1998), se constituye como la entidad estatal que a nombre del Estado, en la provincia, ejerce el gobierno, la representación y administración política, articula y ejerce la intermediación de las acciones de los gobiernos nacional y municipalidades en el ámbito nacional.

2.10.1. MISIÓN

Una administración provincial técnica y eficiente que trabaja por hacer de Manabí un modelo de producción y desarrollo Integral en beneficio de sus habitantes.

2.10.2. VISIÓN

Hacer de Manabí un polo de desarrollo turístico, comercial, agrícola, industrial y artesanal, en los ámbitos nacional e internacional.

2.11. METODOLOGÍA EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo a Sánchez (2002) los métodos de recolección de datos, se puede definir como al medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De modo que para recolectar la información hay que tener presente:

1. Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados
2. Aplicar dicho instrumento de medición
3. Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos

Para la recolección de datos primarios en una investigación científica se procede básicamente por observación, por encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio y por experimentación, es decir, es un proceso en forma planificada y teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar (Torres, 2010)

Se puede considerar que para diseñar la herramienta de recolección de información, así como los métodos de recolección para lograr en una

investigación resultados confiables, es necesario utilizar diferentes tipos de herramientas que permitan obtener los datos necesarios para realizar el diagnóstico de una investigación, entre estas las más utilizadas son: guías de observación, entrevistas dirigidas, encuestas internas y externas.

2.11.1. ENCUESTAS

Para Casas (2003) determina que el instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la 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 herramienta de investigación utilizada para el diagnóstico de la situación de un problema, con esta técnica se puede recolectar los datos más relevantes sobre causas, efectos, necesidades, entre otras, esta herramienta puede ir dirigida a usuarios internos o externos de alguna institución, se plantea por medio de preguntas cerradas, para facilitar el análisis de los resultados.

2.11.2. ENTREVISTAS

Para Kvale (2011), la conversacion es un modo basico de interaccion humana. Los seres humanos hablan los unos con los otros, interactuan, plantean preguntas y responden a ellas. Mediante las conversaciones conocemos a otras personas, nos enteramos de sus experiencias, sentimientos y esperanzas y tenemos noticia del mundo en el que viven. En una conversaci3n de entrevista, el investigador pregunta y escucha lo que las personas mismas cuentan sobre su mundo vivido, sobre sus sue1os, temores y esperanzas, oye sus ideas y opiniones en sus propias palabras y aprende sobre su situaci3n escolar y laboral, su vida familiar y social,. En la investigacion con entrevistas es una entre- vista donde se construye conocimiento a trav3s de la interacci3n entre el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista es una conversacion que tiene una estructura y un prop3sito determinados por una parte: el entrevistador. Es una interaccion profesional que va m3s all3 del intercambio espontaneo de ideas como en la conversacion cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el proposito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado. La entrevista de investigacion cualitativa es un lugar donde se construye conocimiento.

La entrevista es una forma espec3fica de interacci3n social que tiene por objeto recolectar datos para una indagaci3n, el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de inter3s, estableciendo un di3logo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones, la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer (Franco, 2012).

Se afirma que por medio de la entrevista se obtiene toda aquella información que no obtenemos por la observación, porque a través de ello podemos penetrar en el mundo interior del ser humano y ser humano y conocer sus sentimientos, su estado, sus ideas, sus creencias y conocimientos. De ello se deduce la entrevista no es otra cosa que una conversación entre dos personas, una de las cuales se denomina entrevistador y la otra entrevistado.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Con la ejecución de este trabajo investigativo se elaboró una propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño para el talento humano del Gobierno Provincial de Manabí teniendo como finalidad optimizar las operaciones institucionales de manera eficaz.

3.1 UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en el Gobierno Provincial de Manabí, el mismo que se encuentra ubicado en la Av. Córdova entre las Calles Olmedo y Ricaurte de la ciudad de Portoviejo.

3.2 DURACIÓN

El tiempo para la ejecución de este proyecto dentro del Gobierno Provincial de Manabí, fue de nueve meses, tiempo en el que se elaboró y socializó la propuesta de mejora del sistema de evaluación para el talento humano institucional.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada a través de los lineamientos del estudio no experimental, de campo, descriptivo, evaluativo que proporcionó la información necesaria para el desarrollo del trabajo. A continuación se detalla el alcance del trabajo propuesto:

- **NO EXPERIMENTAL:** ya que el estudio se fundamentó en observaciones de las situaciones existentes analógica a la información proporcionada por la entidad, que luego comprendió el proceso de análisis e interpretación.

- **DE CAMPO:** en la investigación de campo se realizaron entrevistas al personal de la institución. De esta manera se conoció el desempeño y función de cada individuo dentro del Gobierno Provincial de Manabí.
- **DESCRIPTIVA:** porque a través de la misma se describió, registró, analizó e interpretó la situación institucional actual, con la intención de delinear las propuestas de mejoras previstas.
- **EVALUATIVA:** a través de la evaluación de resultados obtenidos en estudios anteriores, se logró establecer comparaciones para establecer acciones correctivas. De este modo se generó la propuesta de mejora en el sistema de evaluación.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para efectos de diagnóstico institucional se utilizó la encuesta y la entrevista detalladas a continuación:

- ✓ **Encuesta:** se recolectaron datos a través de un cuestionario prediseñado con preguntas de respuestas de múltiple opción. Para la aplicación del instrumento se efectuó una distribución departamental de los funcionarios pertinentes a la investigación.
- ✓ **Entrevista:** aplicada a los jefes departamentales, tuvo como finalidad conocer la necesidad de crear una propuesta de mejora en la institución, y los beneficios que se prevén con su implementación.

3.5 UNIVERSO

La población universo de la investigación estuvo constituida por 41 servidores públicos del Gobierno Provincial de Manabí, lo que representa a la totalidad de funcionarios de la institución.

3.6 VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables de estudio, se fundamentaron en la siguiente idea a defender:

Con la elaboración de la propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño del departamento de talento humano del Gobierno Provincial de Manabí, se logró contribuir a la eficiencia y eficacia laboral en la ejecución de los procesos institucionales.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Mejora de Sistema de evaluación
- **VARIABLE DEPENDIENTE.-** Desempeño del Talento Humano del Gobierno Provincial de Manabí.

3.7 PROCEDIMIENTO

En lo que respecta a los procedimientos implementados para la elaboración de una propuesta de mejora, se trabajó directamente con los departamentos pertinentes del Gobierno Provincial de Manabí.

PRIMERA FASE: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico se determinó la primera fase investigativa. Esta fase se ejecutó mediante la utilización de técnicas y herramientas con la finalidad de evaluar la situación operativa-administrativa de la institución. Para el efecto, se realizaron entrevistas dirigidas a los supervisores departamentales y encuestas aplicadas a los servidores públicos de manera general.

Una vez implementados los instrumentos en mención, se procedió al análisis de la información. Para el cumplimiento de esta actividad se efectuó la respectiva tabulación de datos, contabilizando y describiendo estadísticamente los resultados más relevantes, para llegar a la conclusión de la primera fase de este proyecto.

SEGUNDA FASE: ELABORACIÓN DE INDICADORES Y METAS ESPECÍFICAS POR ACTIVIDADES Y FUNCIÓN DE CADA CARGO.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, se determinó la segunda fase del presente estudio. En esta fase se efectuaron investigaciones teóricas sobre la creación y elaboración de indicadores de gestión. Para este fin se usó el manual de funciones existente en el Gobierno Provincial, utilizando como esquema temático la misión, objetivos y actividades específicas establecidas según la naturaleza de cada uno de los cargos.

La redacción de indicadores tuvo lugar en relación a los conceptos indagados en el marco teórico de la investigación, en concordancia con el marco legal laboral vigente en el Ecuador. Los indicadores están establecidos en la propuesta de mejora y han sido articulados a través de una Matriz de Evaluación.

TERCERA FASE: PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La tercera fase investigativa contiene la propuesta de mejora del sistema de evaluación, efectuada para el cumplimiento del tercer objetivo específico. Para la configuración de la iniciativa evaluadora se procedió a la elaboración de una misión, visión y objetivos de la misma.

La propuesta de mejora se fundamenta en una matriz de evaluación cuantitativo-cualitativa y recoge los componentes señalados en las fases precedentes. Dicha herramienta articula armoniosamente varios indicadores acompañados de la operacionalización dimensional de tres aspectos: cantidad, calidad y tiempo.

De este modo se logra evidenciar la validez del objetivo cumplido, en función de los fines, propósitos, componentes y actividades asignados a cada cargo dentro del andamiaje laboral de cada departamento. Finalmente, se presentan las conclusiones del capítulo.

CUARTA FASE: SOCIALIZAR LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GAD PROVINCIAL DE MANABÍ

Para el cumplimiento del objetivo específico número cuatro, se estableció la cuarta fase. En esta instancia se sintetizan los beneficios y alcances de la propuesta a los funcionarios del departamento de Talento Humano. Estos servidores son los encargados de la ejecución de la matriz y por ende los responsables del mejoramiento del desempeño laboral de los involucrados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo sintetiza los resultados de la ejecución de la tesis, presentados según las fases establecidas en el diseño metodológico. La primera fase referida al diagnóstico institucional, muestra la tabulación de las entrevistas a supervisores y encuestas a los servidores públicos. La segunda fase configura el proceso de elaboración de indicadores y metas, la tercera fase contempla la realización de la propuesta de mejora y por último la fase cuatro evidencia el cumplimiento de la socialización de la propuesta.

4.1. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta fase se presenta la tabulación de los resultados de la entrevista a supervisores y la encuesta dirigida a todos los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Manabí. A través de ésta se logró evidenciar las falencias del sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución, facilitando la toma de decisiones para la propuesta de mejora.

A continuación se presentan los resultados de los instrumentos de recolección de datos aplicadas para el diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución.

4.1.1. ENTREVISTA

La entrevista se dirigió a los 14 supervisores o jefes departamentales del Gobierno Provincial de Manabí. Tuvo como finalidad obtener la opinión de cada uno de ellos sobre el sistema de evaluación del desempeño vigente en la

institución. El orden establecido por el diseño de la entrevista es el mismo con el que se realiza la presentación, análisis e interpretación de resultados.

Pregunta N° 1: ¿Usted es delegado para evaluar el desempeño?

En virtud de la poca complejidad de la pregunta, no se consideró necesario realizar la matriz. El 100% de los entrevistados, es decir, los 14 supervisores, están encargados de evaluar el desempeño a cada uno de los cargos pertenecientes a su departamento.

Pregunta N° 2: ¿Existe alguna dificultad al momento de evaluar el desempeño? Explique.

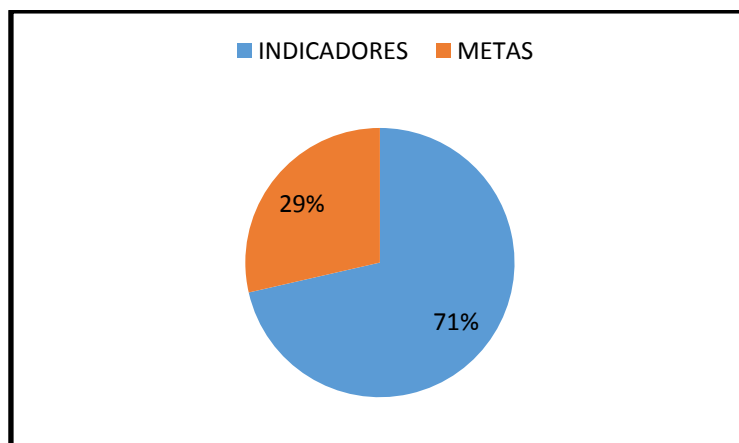
Cuadro 1. Dificultades para evaluar

| CATEGORÍAS | FRECUENCIA |
|---|------------|
| Indicadores no alineados o coordinados a las actividades de los cargos. | 10 |
| La cantidad de metas establecidas no concuerdan con la frecuencia de las actividades. | 4 |
| TOTAL | 14 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

Gráfico 1. Respuestas de la dificultad de evaluar



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

ANÁLISIS:

De acuerdo al Gráfico 4.1, se puede determinar que el 71 % de los entrevistados tienen dificultad en coordinar los indicadores de evaluación con las acciones esenciales de los cargos. Esto debido a que los indicadores están redactados sin determinación de la dimensión de la calidad, cantidad y tiempo de la actividad a cumplir.

De acuerdo al mismo gráfico, El 29 % de funcionarios restantes, aseguran tener dificultades en la valoración de metas debido a la incongruencia en la frecuencia con la que se ejecuta cada actividad. Queda claro con esta modalidad de respuesta, que la falencia más relevante del sistema de evaluación del desempeño vigente en el Gobierno Provincial, son las actividades u obligaciones de los cargos y metas establecidas que no coinciden con la frecuencia con las que se ejecutan las actividades.

Pregunta N° 3: ¿Los indicadores con los que evalúan el desempeño, están alineados según las actividades que realizan los servidores en sus cargos? Explique.

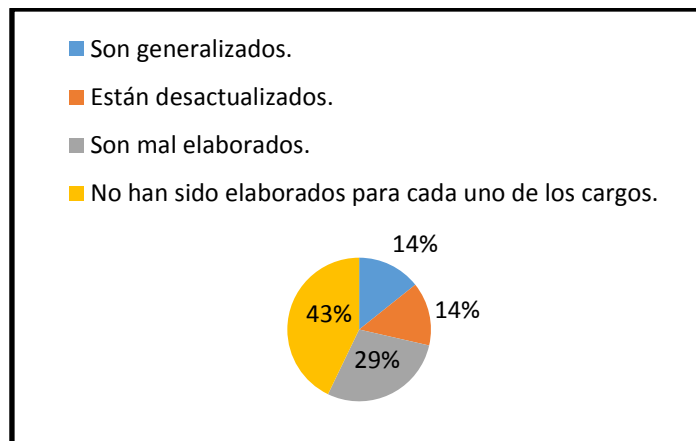
Cuadro 2. Indicadores que evalúan el desempeño

| CATEGORÍAS | FRECUENCIA |
|---|------------|
| Son generalizados. | 2 |
| Están desactualizados. | 2 |
| Son mal elaborados. | 4 |
| No han sido elaborados para cada uno de los cargos. | 6 |
| TOTAL | 14 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

Gráfico 2. Indicadores que evalúan el desempeño



Fuente: Entrevistas
Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

ANÁLISIS:

La estructura de respuesta presentada en el Gráfico 4.2, demuestra que los supervisores departamentales en un 43 % aseguran que los indicadores de evaluación del desempeño no han sido elaborados para cada uno de los cargos, el 29 % estableció que han sido mal elaborados, el 14 % sostuvo que los indicadores están generalizados y el 14 % restante manifestó que se encuentran desactualizados.

A partir de la estructura de frecuencia obtenida a partir de las respuestas de la entrevista, se logró determinar que la principal limitación actual de la matriz de evaluación de desempeño vigente es que los indicadores no han sido diseñados según las actividades de cada uno de los cargos.

Pregunta Nº 4: ¿Cuándo elaboran los indicadores de evaluación que procedimientos realizan?

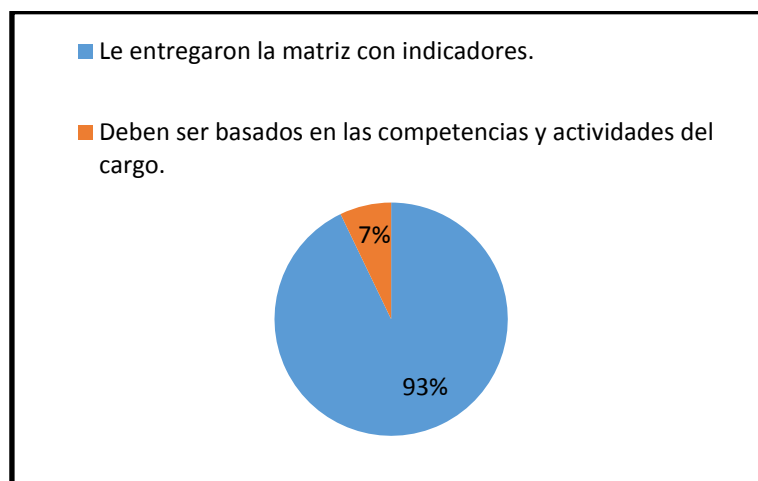
Cuadro 3. Procedimientos de elaboración

| CATEGORÍAS | FRECUENCIA |
|--|------------|
| Le entregaron la matriz con indicadores. | 13 |
| Deben ser basados en las competencias y actividades del cargo. | 1 |
| TOTAL | 14 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

Gráfico 3. Procedimientos de elaboración



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico 4.3, el 93 % de los supervisores indicaron que los jefes departamentales les entregaron la matriz de evaluación con indicadores ya definidos, mientras que el 7 % manifestó que para la elaboración de indicadores debe basarse en las competencias o actividades de cada uno de los cargos. A partir de este nivel de respuesta se validan las respuestas anteriores, ratificando que recibir una matriz pre-elaborada fomenta a que los indicadores y metas de las actividades no coincidan con las obligaciones de los cargos.

Pregunta N° 5: ¿Considera usted que los resultados de la evaluación del desempeño, valoran el esfuerzo total de los servidores en su trabajo? Explique.

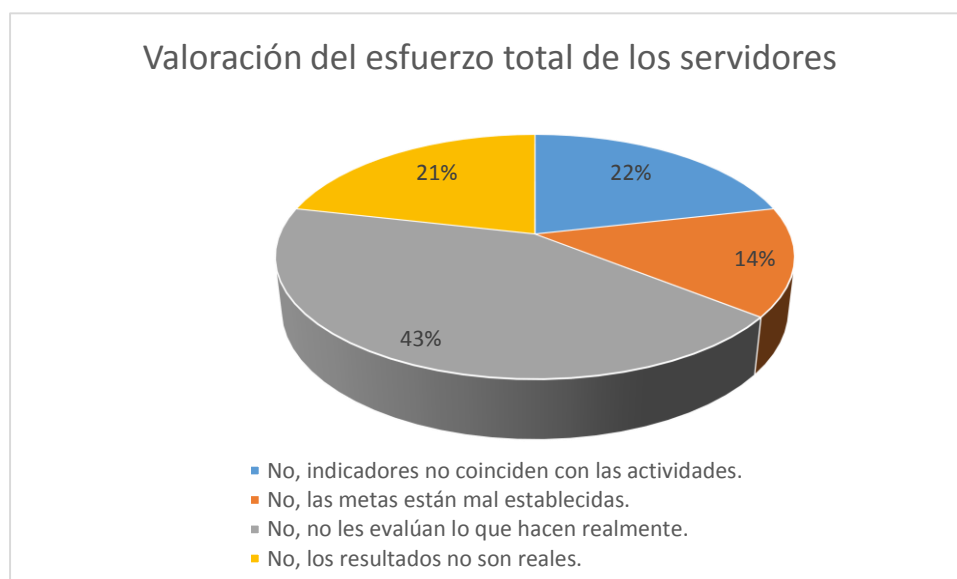
Cuadro 4. Valoración del esfuerzo total de los servidores

| CATEGORÍAS | FRECUENCIA |
|--|------------|
| No, debido a que los indicadores no coinciden con las actividades. | 3 |
| No, debido a que las metas están mal establecidas. | 2 |
| No, porque no les evalúan lo que hacen realmente. | 6 |
| No, porque los resultados no son reales. | 3 |
| TOTAL | 14 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

Gráfico 4. Valoración del esfuerzo total de los servidores



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

ANÁLISIS:

En el Gráfico 4.4, queda evidenciado que con mayor frecuencia los supervisores consideran que los resultados de la evaluación NO valoran el

esfuerzo de los servidores, debido a que no se les evalúa lo que realmente hacen cada uno dentro de sus cargos (43 %), mientras que el 22 % establece que no son eficientes debido a que los indicadores no coinciden con las actividades de cada uno, 21 % de los entrevistados consideran que no son reales los resultados y por último e otro 14 % considera que no son reales los resultados porque las metas establecidas en los indicadores no son las correctas.

Con estos resultados se puede interpretar que debido a las falencias del sistema de evaluación del desempeño actual, los funcionarios de la prefectura no han obtenido resultados de evaluación que realmente valoren el desempeño de su trabajo, puesto que la base de este procedimiento son los indicadores y las metas.

Pregunta Nº 6: ¿Cree usted que con una propuesta de mejora para el sistema de evaluación del desempeño, se logren obtener resultados efectivos? Explique.

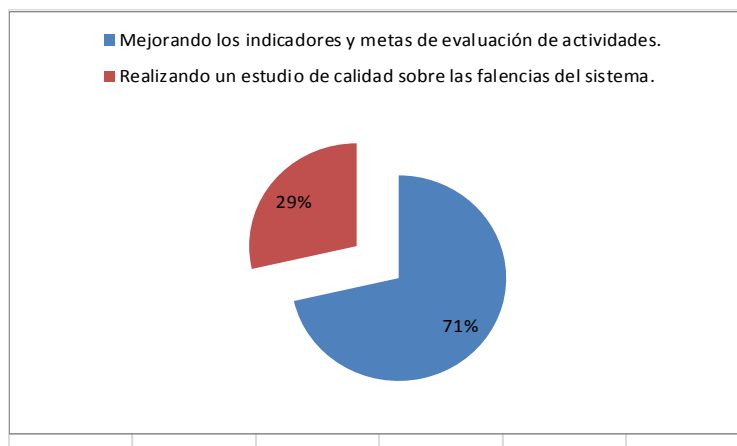
Cuadro 5. Expectativa en los resultados de la propuesta

| CATEGORÍAS (RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA) | No. DE FRECUENCIA |
|---|--------------------------|
| Mejorando los indicadores y metas de evaluación de actividades. | 10 |
| Realizando un estudio de calidad sobre las falencias del sistema. | 4 |
| TOTAL | 14 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

Gráfico 5. Expectativa en los resultados de la propuesta



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

ANÁLISIS:

De acuerdo al Gráfico 4.5, el 71 % de los entrevistados considera que se pueden mejorar los resultados de la evaluación si se mejoran los indicadores y las metas establecidas en el sistema de evaluación del desempeño actual, mientras que el otro 29 % indica que se pueden mejorar si se realiza un estudio del sistema de evaluación del desempeño, para poder determinar las falencias del mismo. En conclusión, se puede interpretar que es necesario realizar un estudio de la situación del sistema en función del planteamiento de mejoras para los indicadores y metas propuestas en el mismo.

4.1.2. INTERPRETACIÓN DE LOS ANÁLISIS ELABORADOS A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS

Según lo expuesto en cada uno de los análisis, se logra interpretar que las respuestas de la entrevista dieron paso al primer diagnóstico del sistema de evaluación vigente. A través del mismo se logró determinar que una de las falencias más consistentes es la presentación de indicadores de evaluación de actividades, los que al momento no están acorde a las obligaciones de cada

uno de los cargos y que las metas establecidas no concuerdan con la frecuencia con la que se ejecuta cada actividad.

4.1.3. ENCUESTA

La encuesta fue dirigida a los 41 servidores del Gobierno Provincial de Manabí. Esta herramienta fue aplicada con la finalidad de obtener información sobre la opinión de los servidores en torno al sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución. Los resultados de esta herramienta se presentan en un solo gráfico y luego explica el respectivo análisis.

A continuación se presentaran las preguntas que fueron efectuadas en la encuesta dirigida a los servidores públicos del Gobierno provincial de Manabí.

- 1. ¿Cómo califica usted al sistema de evaluación del desempeño que utilizan en la institución?**
- 2. Determine cómo considera usted la calificación de la última evaluación del desempeño que le realizaron en la institución.**
- 3. Indique la apreciación que le da a los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual en la institución.**
- 4. Señale la estimación que le da a la coherencia que existe entre los indicadores de actividades establecidos en el sistema de evaluación del desempeño actual y las actividades establecidas en su contrato de trabajo y manual de funciones.**
- 5. Especifique cuál sería su apreciación si se mejorara el sistema de evaluación del desempeño, en cuanto se refiere a los indicadores de actividades.**

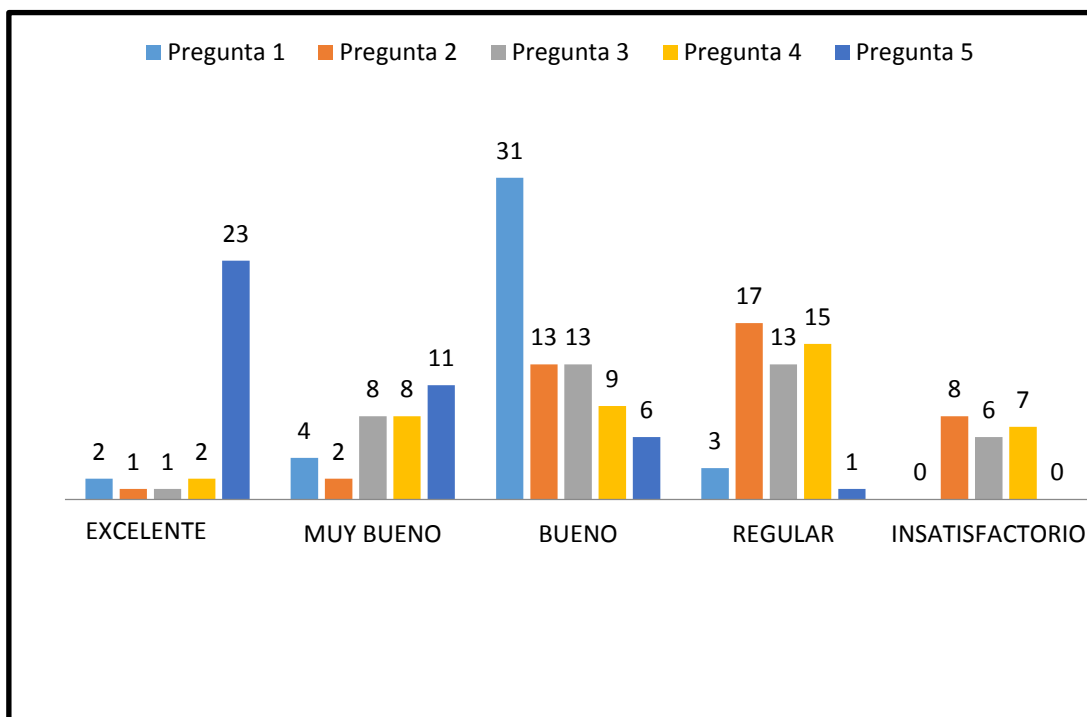
Cuadro 6. Dimensión de fiabilidad en la percepción del servicio

| Pregunta | EXCELENTE | MUY BUENO | BUENO | REGULAR | INSATISFACTORIO |
|-------------|-----------|-----------|-------|---------|-----------------|
| Preg. #1 | 2 | 4 | 31 | 3 | 1 |
| Preg. #2 | 1 | 2 | 13 | 17 | 8 |
| Preg. #3 | 1 | 8 | 13 | 13 | 6 |
| Preg. #4 | 2 | 8 | 9 | 15 | 7 |
| Preg. #5 | 23 | 11 | 6 | 1 | 0 |
| Sumatoria | 29 | 33 | 72 | 49 | 22 |
| Porcentajes | 14 | 16 | 35 | 24 | 11 |

Fuente: Encuestas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

Gráfico 6. Dimensión de fiabilidad en la percepción del servicio



Fuente: Encuestas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

ANÁLISIS:

En el cuadro 4.6, se puede apreciar un análisis estadístico de las preguntas aplicadas a los funcionarios de la prefectura. Se efectuó una agrupación de datos sistémica de tal modo que los resultados de cada rango demuestren el nivel general de aceptación de la matriz de evaluación vigente. El rango con

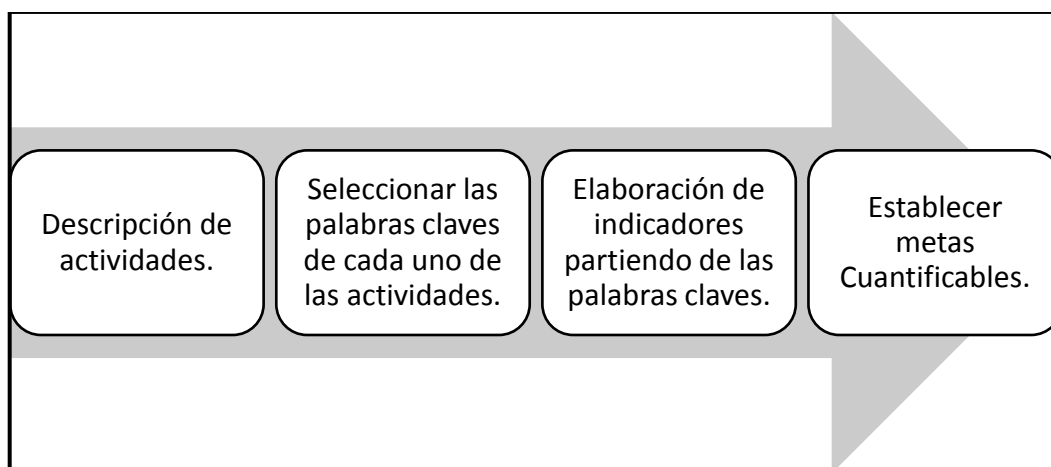
mayor frecuencia es el “Bueno” con el 35 %, determinando de éste modo que el sistema de evaluación vigente no ha logrado subir de ésta categoría. En efecto, la tendencia de la apreciación entre los funcionarios es la afinidad por el rango “regular” (24 %), lo cual es congruente con la tendencia que tiene el actual sistema.

4.2. ELABORACIÓN DE INDICADORES Y METAS ESPECÍFICAS, DETALLADAS SEGÚN LAS ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS CARGOS.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, se planteó un análisis teórico a partir del marco conceptual existente en el Capítulo dos. Los indicadores fueron redactados de manera cuantificable, agregando los indicadores de meta como: Cantidad (¿Cuánto?), Calidad (¿de qué tipo?) y Tiempo (¿Cuándo?). Los indicadores fueron integrados y reportan las necesidades puntuales de cada cargo para cada departamento.

A continuación el procedimiento que se realizó para la elaboración de los indicadores.

Figura 1. Elaboración de indicadores



Fuente: Encuestas

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

En la figura 4.1, se observa una secuencia lógica del trabajo realizado en torno a la redacción de indicadores. Cabe resaltar que cada indicador evalúa cuantitativamente a cada actividad, que a su vez se desprende del Manual de Funciones institucional.

4.3. PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta fase operativiza el tercer objetivo específico, y se da cumplimiento a la matriz de evaluación del desempeño en relación a la medición de actividades, eventos y procesos laborales desempeñadas por los funcionarios dentro de cada departamento. El sistema propuesto se fundamenta en políticas, leyes, códigos y normas, que intervienen directa o indirectamente en el mecanismo de evaluación sistémica configurada a través de la propuesta.

Además, la propuesta está basada en el mejoramiento de los indicadores y metas de la evaluación de actividades, fundamentada a través del orgánico funcional de la institución, la misma que contiene una breve introducción, misión, visión, objetivo, las diferentes matrices de indicadores a proponer por cada uno de los cargos y por ultimo finaliza con unas conclusiones generales.

4.3.1. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DEL GAD PROVINCIAL DE MANABÍ



AUTORAS:

**DELGADO MARCILLO ANA MARÍA
SACÓN RENGIFO MARÍA CELENE**

INTRODUCCIÓN

El talento humano representa a nivel mundial un aspecto clave en los procesos operativos, administrativos y financieros de las entidades públicas o privadas. Este factor es preponderante para el éxito o fracaso de la gestión de las organizaciones con fines de lucro o fines financieros. Sin embargo, este aspecto fundamental para la productividad se maneja de manera ambigua, sin consideraciones de evaluativas para el correcto diagnóstico de la situación laboral de cada institución.

La propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño laboral, responde a la necesidad imperiosa de evaluar y diagnosticar momentos situacionales de la mano de obra perteneciente al Gobierno Provincial de Manabí. El mejoramiento obtenido, propuesto y socializado, es producto de la investigación científica permanente de las autoras en búsqueda de una propuesta que logre mejorar los flujos laborales dentro de la Prefectura.

La primera parte de la propuesta está configurada por la introducción, la misión y la visión. La segunda fase comprendió la elaboración de la Matriz Estadística que operativiza parámetros de desempeño contemplados en el Código Laboral, la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento, así como parámetros metodológicos y teóricos en la Matriz EVAL del Ministerio de relaciones Laborales. Aquí se citan actividades propias de cada puesto de trabajo, y son evaluados de manera estadística a través de indicadores con sus respectivos niveles de cantidad, calidad y tiempo.

A través de esta matriz de evaluación y de su mecanismo de cuantificación por actividades e indicadores, se configura una concepción cualitativa de cada funcionario. Esta cualificación se origina a partir de la matriz piloto para la cualificación de funcionarios (gráfico 4.7).

MISIÓN

Mejorar los procesos administrativos del subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Provincial de Manabí, convirtiendo a la institución en un establecimiento organizado.

VISIÓN

Dar aplicabilidad a la propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño, en el proceso de administración de talento humano.

OBJETIVO

Aplicar una propuesta de Sistema de evaluación del desempeño laboral como herramienta eficiente para el mejoramiento de procesos de administración de talento humano.

Los indicadores que a continuación se describen han sido construidos independientemente, es decir, se elaboraron indicadores para cada puesto de trabajo.

MATRICES DE IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E INDICADORES

COORDINACIÓN DE LA PREFECTURA

Este departamento está conformado por un servidor público.

Cuadro 7. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Coordinación de la Prefectura).

| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | INDICADOR | META PROPUESTA | META CUMPLIDA | METAS ALCANZADAS/METAS PROPUESTAS*100 | CUALIFICACIÓN |
|--|---|----------------|---------------|---------------------------------------|---------------|
| DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
| Coordinar las actividades en las que intervienen directores, jefes departamentales con instituciones del sector público, semipúblico y privado. | Número de eventos y actividades coordinados con éxito | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Supervisar las actividades de control previo, oficinas zonales y oficina en Quito. | Número de actividades supervisadas con éxito | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Mantener a través de la dirección de comunicación, un monitoreo permanente de la agenda que tiene que cumplir el prefecto. | Porcentaje de monitoreo de agenda | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Ejecutar disposiciones de la prefectura para coordinar la realización de reuniones de trabajo, inspecciones y más diligencias que sean necesarias para el cumplimiento de los fines institucionales. | Porcentaje de coordinación de fines institucionales | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Elaboración de comunicaciones en coordinación con la secretaria general y la dirección de comunicación corporativa. | Porcentaje de comunicaciones entregadas a tiempo | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

Este departamento está conformado por tres servidores.

Cuadro 8. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Administrativo y de Servicios Institucionales).

| DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS INSTITUCIONALES | | 28 | 28 | 100% | EXCELENTE |
|---|---|----|----|------|-----------|
| Estudiar, preparar e implantar en los diferentes niveles, norma, sistemas y manuales de procedimiento administrativos. | Porcentaje de implementación de programas y planes de procedimiento administrativo. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Asesorar al prefecto provincial, sobre políticas de administración, así como proyectos, normas, procedimientos y subrogaciones. | Porcentaje de asesoría con vínculos de eficiencia por procesos y decisiones institucionales. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Supervisión de las normas de bienestar social, seguridad industrial y servicios generales, que brinden el apoyo logístico a las distintas dependencias y provea un buen funcionamiento de los servicios administrativos. | Número de departamentos que funcionen de acuerdo al Manual de Funciones | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Supervisar que todos los procesos dentro del ámbito de sus funciones se cumplan a cabalidad como soporte y servicio de las demás direcciones y en el apego de la ley. | Porcentaje de procesos funcionales eficientes y sin errores administrativos, operativos y financieros | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Disponer la asignación de vehículos solo para actividades específicas administrativas y cuando lo requieran las diferentes direcciones, previo autorización del prefecto los días sábados, domingos y feriados. | Porcentaje de asignaciones y salvoconductos justificables. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Planificar, organizar, desarrollar y controlar los procesos de adquisición de bienes y servicios para el consejo provincial. | Número de adquisiciones ejecutadas con justificación Técnica y Financiera de acuerdo al PDA anual aprobado. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Ejecutar los trámites de reclamos y posterior seguimiento para el cobro de indemnizaciones, en coordinación con la dirección de procuraduría sindical, de los diversos siniestros declarados ante las compañías aseguradoras. | Porcentaje de trámites jurídicamente justificables. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El presente departamento está conformado por dos servidores.

Cuadro 9. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Recursos Humanos).

| DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|--|--|----|----|------|-----------|
| Aplicar los subsistemas de reclutamiento y selección, clasificación y valoración, evaluación, registro y control de acuerdo a la ley, políticas y disposiciones institucionales. | Porcentaje de personal contratado con eficiencia técnica, administrativa y financiera | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Elaborar proyectos de reglamentos, manuales e instructivos sobre la administración de personal, en coordinación con la dirección de procuraduría síndica. | Número de cuerpos legales internos generados | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Preparar informes y recomendaciones a las autoridades sobre políticas remunerativas. | Porcentaje de presentación de informes entregados a tiempo y de significancia institucional. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Elaborar en el mes de diciembre de cada año el cuadro de vacaciones a ejecutarse en el año inmediato posterior, el que se formulará de conformidad con las fechas de ingreso de cada servidor público. | Inexistencia de inconsistencias nominales y errores administrativos en la distribución de vacaciones el personal | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Preparar y legalizar liquidaciones provisionales de viáticos fuera de la provincia, legalizar y revisar las liquidaciones definitivas de viáticos elaboradas en contabilidad. | Porcentaje de liquidaciones tramitadas a tiempo | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL

El departamento de bienestar social está integrado por cinco servidores.

Cuadro 10. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Bienestar Social).

| DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|---|--|----|----|------|-----------|
| Mantener registros actualizados y estadísticos relativos a beneficios sociales de los empleados y trabajadores. | Porcentaje de registros actualizados. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Coordinar los planes, programas y proyectos para mejorar el ambiente laboral en función de la seguridad y salud industrial. | Porcentaje de reducción de conflictos internos | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Investigar la situación social de los empleados y trabajadores para establecer políticas de atención social por parte de la institución. | Estudio Socioeconómico Anual actualizado e integral. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Gestionar en el IESS, jubilaciones, mortuorias, subsidios de enfermedad, accidentes de trabajo, maternidad, etc., en lo que corresponde a la corporación y asesorar a los empleados y trabajadores en estos aspectos. | Porcentaje de gestión de procesos legales del IESS. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Elaborar reportes periódicos con datos estadísticos relacionados con las diferentes problemáticas encontradas con la finalidad de elaborar políticas sociales. | Presentación periódica de documentos pertinentes para la generación de políticas sociales institucionales. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA

El presente departamento está compuesto por dos servidores.

Cuadro 11. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Adquisiciones y Proveeduría)

| DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y PROVEEDURÍA | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|--|--|----|----|------|-----------|
| Ejecutar todos los procesos de adquisiciones de acuerdo al reglamento, normas y procedimientos, cuya ejecución se basaran en las necesidades reales y el plan anual de adquisiciones de la institución. | Porcentaje de cumplimiento del PAA aprobado. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Dejar constancia en la del "recibí conforme", una vez que los bienes, materiales, insumos, etc., han sido debidamente recibidos de manos del proveedor y el "recibí conforme" del departamento de almacén general, una vez que se haya entregado el respectivo bien. | Desarrollo de actas integrales de entrega y recepción | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Ejecutar labores de control de costos por unidad con los diferentes proveedores calificados. | Generación permanente de mecanismos de control del gasto institucional | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Formular el plan anual de adquisiciones, conforme a las políticas directrices establecidas por la entidad, las necesidades institucionales y lo dispuesto por el prefecto. | Entrega oportuna y justificada de los planes de adquisiciones | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Administrar un fondo de caja chica, para atender adquisiciones urgentes menores, ejecutándolo de acuerdo al reglamento de caja chica vigente. | Reducción de problemas logísticos operativos a causa de desfases en materiales e insumos de Departamentos. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Este departamento está integrado por siete servidores.

Cuadro 12. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Servicios Generales)

| SERVICIOS GENERALES | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|--|--|----|----|------|-----------|
| Ejecutar las actividades de servicios generales de limpieza, aseo, mantenimiento, copiado y seguridad en forma eficiente y oportuna. | Porcentaje de ejecución de actividades. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Coordinar con la dirección administrativa y de recursos humanos, los planes y requerimientos. | Porcentaje de Planes eficientes | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Solicitar y mantener en existencia de útiles de aseo y limpieza. | Reducción de problemas logísticos operativos a causa de desfases en materiales e insumos de Departamentos. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Vigilar que los mecanismos de control y registros sobre el uso de los artículos y servicios de mantenimiento se cumplan adecuadamente y de conformidad con la ley. | Porcentaje de erradicación del mal uso de bienes institucionales | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Preparar informes para conocimientos del director administrativo y de servicios institucionales. | Informes periódicos | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

INFORMÁTICA Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

El departamento mencionado está integrado por dos servidores.

Cuadro 13. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Informática)

| INFORMÁTICA Y RECURSOS TECNOLÓGICOS | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|---|--|----|----|------|-----------|
| Contribuir a que la corporación sea más eficiente y eficaz, a través de la optimización y automatización de sus procesos a través de aplicaciones y el uso adecuado de los recursos informáticos. | Porcentaje de procesos automatizados y optimizados | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Administrar las aplicaciones, la base de datos institucional y la red de comunicaciones, para garantizar la consistencia, integridad y seguridad de la información. | Creación de sistemas tecnológicos, comunicacionales y de control sistemáticos y automatizados. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Determinar los requerimientos de equipos de cómputo, software y aplicaciones, así como, las recomendaciones para uso óptimo. | informes detallados y justificados de requerimientos departamentales | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Proporcionar y asegurar un servicio continuo y permanente de los sistemas computacionales de la corporación, así como a los equipos o hardware. | Reducción de problemas con sistemas comunicacionales y de control | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Coordinar la capacitación informática al personal tanto del departamento como de las otras unidades administrativas, conjuntamente con el jefe de recursos humanos. | Porcentaje de personal de oficina con conocimientos vastos en procesos informáticos pertinentes. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de funciones

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Este departamento cuenta con dos servidores.

Cuadro 14. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento Financiero)

| FINANCIERO | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|---|---|----|----|------|-----------|
| Dirigir y coordinar con el departamento de personal la elaboración oportuna de roles de pago. | Erradicación de incumplimiento en presentación de roles de pago al personal | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Participar como asesor en las sesiones que el consejo provincial, mantiene para tratar asuntos económicos-financieros de la institución. | Informes de asistencia a sesiones requeridas. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Certificar la disponibilidad presupuestaria y financiera para la adquisición de bienes, insumos, materiales, prestación de servicios y contratación de obras. | Porcentaje de Informes técnicos oportunos y argumentados | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Determinar las necesidades de la entidad y su respectivo financiamiento, formular conjuntamente con la dirección de planificación y el prefecto la proforma presupuestaria. | Porcentaje de eficiencia de coordinación interdepartamental. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Emitir informes cuando sea requerida sobre contratos, venta de bienes, entre otros, del consejo provincial. | Porcentaje de Informes presentados oportunamente. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

Este departamento cuenta con tres servidores.

Cuadro 15. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Contabilidad y Presupuesto)

| CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|---|--|----|----|------|-----------|
| Estructurar el proyecto de presupuesto de la institución conjuntamente con la dirección financiera, apoyándose en la información base del plan operativo, plan de adquisiciones, plan distributivo de sueldos y salarios, etc. | Porcentaje de informes | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Estructurar el proyecto de reforma del presupuesto de la institución conjuntamente con la dirección financiera. | Porcentaje de informes | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Efectuar el control previo y concurrente de los ingresos y egresos, según las normas de la CGE. | Porcentaje de elaboración de retenciones. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Analizar, estudiar e informar periódicamente a la dirección financiera, sobre la ejecución presupuestaria y necesidades de reforma. | Porcentaje de informes | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Formular hasta el 31 de marzo de cada año, el cierre y liquidación del presupuesto del año inmediato anterior, la misma que incluirá un detalle pormenorizado de la ejecución presupuestaria del año anterior y el anexo de los pagos de las obligaciones pendientes. | Porcentaje de informe actualización de garantías oportunos y justificados. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

TESORERÍA Y RECAUDACIÓN

Este departamento está integrado por dos servidores.

Cuadro 16. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Tesorería y Recaudación)

| TESORERÍA Y RECAUDACIÓN | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|--|---|----|----|------|-----------|
| Realizar la recaudación en forma oportuna de los ingresos tributarios, no tributarios, fondos y otros recursos a que tenga derecho el consejo provincial. | Porcentaje de eficiencia en la recaudación de ingresos tributarios. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Colaborar con el departamento de contabilidad y presupuesto en la preparación del programa periódico de caja. | Asistencia a la elaboración del programa de caja. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Actuar como agente de retención y satisfacer oportunamente las obligaciones legales que deriva de tal función. | Balance de evolución de eficiencia en la recaudación. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Informar oportunamente a la dirección de procuraduría síndica sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia, quien realizará los trámites pertinentes para el cobro o devolución de los valores. | Porcentaje de Informes oportunos. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Mantener vigente las garantías de contratos y agilizar en el caso de ser necesario ante la dirección de procuraduría síndica el cobro de la ejecución inmediata de las mismas. | Porcentaje de Informes oportunos. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

ALMACÉN GENERAL

El presente departamento está integrado por dos servidores.

Cuadro 17. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Almacén General)

| ALMACÉN GENERAL | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|--|---|----|----|------|-----------|
| Recibir documentación todos los bienes, suministros, insumos, materiales, etc., que fueren adquiridos, transferidos, donados o en préstamo, comprobando el estricto cumplimiento de cantidades y especificaciones respectivas, que se lo hará mediante la emisión de comprobantes de ingresos de bodega, junto con la factura comercial. | Número de comprobantes oportunos de ingreso y salida de materiales de bodega. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Entregar documentalmente todos los bienes, suministros, insumos, materiales, etc., detallando la cantidad y las especificaciones respectivas, mediante un comprobante de egreso de bodega. | Balance de informes requeridos y entregados oportunamente | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Identificar, ordenar, almacenar y custodiar los bienes, equipos, herramientas, accesorios, entre otros, ingresados a la bodega. | Porcentaje de Registros de Inventarios actualizados | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Efectuar periódica o rotativamente constataciones físicas de inventarios y activos fijos al menos una vez al año y cuando cambie de custodia general. | Porcentaje de informes de constatación física. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Presentar a la dirección financiera informes mensuales de novedades encontradas en el manejo y control de inventarios y activos fijos. | Porcentaje de informes periódicos. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

SECRETARIA GENERAL

Este departamento está conformado por un solo servidor.

Cuadro 18. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento Secretaría General)

| SECRETARÍA GENERAL | | 20 | 20 | 100% | EXCELENTE |
|--|---|----|----|------|-----------|
| Asistir a las sesiones del consejo provincial de Manabí, sentar y suscribir las actas, certificar en general todos los actos del consejo provincial de Manabí. | Porcentaje de asistencia a sesiones y elaboración de actas. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Realizar informes que disponga el señor prefecto provincial. | Porcentaje de elaboración de informes. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Tramitar oportunamente toda la documentación oficial del consejo provincial de Manabí, tanto interna como externa. | Porcentaje de tramitación de documentos. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Receptar, clasificar, numerar, controlar y despachar documentos y demás correspondencia del consejo provincial de Manabí. | Porcentaje de gestión de correspondencia. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Organizar y supervisar el funcionamiento del archivo. | Porcentaje de gestión de archivo. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

DEPARTAMENTOS DE PROSECRETARIA

Este departamento está conformado por seis servidores.

Cuadro 19. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de Prosecretaría)

| PROSECRETARIA | | 12 | 12 | 100% | EXCELENTE |
|--|--|----|----|------|-----------|
| Colaborar en la tramitación de la documentación interna y externa. | Porcentaje de participación en procesos de tramitación. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Asistir a las sesiones de la corporación y de las comisiones, colaborar con la formulación de actas de las sesiones. | Porcentaje de asistencia y elaboración de actas de sesiones. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Cooperar en las actividades especiales requerida por la secretaria general. | Porcentaje de colaboración de actividades. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO

Este departamento está conformado por tres servidores.

Cuadro 20. Sistema de evaluación del desempeño propuesto (departamento de documentación y archivo)

| DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO | | 16 | 16 | 100% | EXCELENTE |
|--|---|----|----|------|-----------|
| Recibir, clasificar, registrar y distribuir la correspondencia que ingresa al consejo provincial. | Porcentaje de gestión de correspondencia. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Administrar técnicamente el sistema de documentación y archivo de correspondencia. | Inventarios actualizados periódicamente | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Mantener actualizados los tarjeteros de control de comunicaciones recibidas enviadas los archivos. | Porcentaje de actualización de archivo. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Despachar con oportunidad la correspondencia elaborada en las diferentes unidades administrativas. | Porcentaje de envío de correspondencia. | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

APLICATIVIDAD

La ejecución del Sistema de Evaluación Propuesto y la interpretación de resultados estadísticos para cada funcionario en las diferentes actividades evaluadas, tendrá la particularidad de implementarse con frecuencia semanal, luego la sumatoria de los puntajes y porcentajes generarán un único archivo y por ende única cuantificación y cualificación mensual. Para este último hecho se adjunta una escala que a partir del porcentaje de calificación del logro, clasifica el valor alcanzado en una de las categorías propuestas.

Gráfico 7. Matriz Piloto para Cualificación de Funcionarios.

| CALIFICACION (% DE LOGRO) | EFICIENCIA DE DIMENSION | IDENTIFICACION |
|------------------------------|----------------------------|----------------|
| 0%-40% | MALA | |
| 41%-60% | REGULAR | |
| 61%-80% | BUENA | |
| 81%-90% | MUY BUENA | |
| 91%-100% | EXCELENTE | |

Fuente: Espín, (2011)

Elaboración: Delgado Ana & Sacón María

MECANISMO DE ACCIÓN

Se cita como ejemplo al departamento de Coordinación:

Dentro de la primera actividad, se enumeran las diferentes actividades por funcionario, agrupadas por tipo de actividad con planificación semanal, luego se asigna cada actividad específica como un valor entero en la columna “META PROPUESTA” (para el caso de Entrevistas con medios de comunicación, son tres entrevistas, se asigna el 3); en la columna “META CUMPLIDA” se asigna el número de actividades cumplidas de acuerdo al indicador “NÚMERO DE EVENTOS Y ACTIVIDADES COORDINADOS CON ÉXITO”. Finalmente, la modificación de la celda “META CUMPLIDA” cuantifica automáticamente el

porcentaje de cumplimiento, que a su vez altera la calificación cualitativa establecida por la escala correspondiente.

Cuadro 21. Aplicación de la Matriz de Evaluación Laboral (departamento de Coordinación)

| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | INDICADOR | META PROPUESTA | META CUMPLIDA | METAS ALCANZADAS/METAS PROPUESTAS*100 | CUALIFICACIÓN |
|--|---|----------------|---------------|---------------------------------------|---------------|
| DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN | | 29 | 26 | 90% | MUY BUENA |
| Coordinar las actividades en las que intervienen directores, jefes departamentales con instituciones del sector público, semipúblico y privado. | Número de eventos y actividades coordinados con éxito | 4 | 4 | 100% | EXCELENTE |
| Entrevistas en los Capital televisión, Capital Radio y RNC | 2 | 3 | 2 | 67% | BUENA |
| Reunión con Gerente del Banco del Estado; reunión con Sindicato de Choferes de Manabí; Reunión con Asociación e Productores "Los Naranjos"; Reunión con Bloque de Asambleístas de Manabí | 2 | 4 | 2 | 50% | REGULAR |
| Inauguración de Carretera Limón-Gramal-Piñuela-Bejucal; Inauguración de carretera Canuto-Chorrera | 2 | 2 | 2 | 100% | EXCELENTE |

Fuente: Manual de Funciones

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se plantean las conclusiones obtenidas y se recomiendan aspectos importantes observados durante la realización de este trabajo.

5.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación laboral institucional de la Prefectura, en la fase de entrevistas a supervisores determinó que una de las falencias más consistentes es la presentación de indicadores de evaluación de actividades, que no están acorde a las obligaciones de cada uno de los cargos sin que las metas establecidas concuerden con la frecuencia con la que se ejecuta cada actividad. Del mismo modo, a partir de las encuestas aplicadas se determinó que el grado de aceptación entre los funcionarios del vigente sistema de evaluación, tiende entre bueno a regular, justificando el diseño e implementación de un nuevo sistema.
- Los indicadores fueron redactados de manera cuantificable, agregando una redacción que permitan cualificar las metas. Estos indicadores reportan las necesidades puntuales de cada cargo para cada departamento.
- La propuesta de mejora se fundamentó en políticas, leyes, códigos y normas, que intervienen directa o indirectamente en el mecanismo de evaluación sistémica configurada a través del estudio; así mismo se basa en el mejoramiento de los indicadores y metas de la evaluación de actividades, fundamentada a través del orgánico funcional de la institución. Todo esto se condensa en una matriz estadística de tipo cuantitativa-cualitativa, que valora de manera integral el trabajo de cada individuo.

- Los funcionarios a quienes se socializó la propuesta demostraron su interés por la implementación del sistema. Este criterio se obtiene dado el probable mejoramiento cuantitativo y cualitativo del desempeño laboral de cada funcionario, en virtud del funcionamiento del sistema.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable implementar un programa de diagnóstico constante y continuo. De este modo se logrará mantener información básica para el mejoramiento continuo de la institucionalidad de la Prefectura de Manabí.
- Mejorar de manera continua y permanente el Manual de Funciones Institucional, de tal modo que permita contar con indicadores basados en las actividades plasmadas para cada uno de los cargos. De esta manera se podrá obtener resultados más efectivos, facilitando la toma de decisiones.
- Se recomienda las mejoras de procedimientos de evaluación del desempeño de manera integral, incorporando conceptos psicológicos, operativos y sociales del individuo para obtener una evaluación más equilibrada y eficiente. De esta forma se logrará concientizar individuos con elevada autoestima, prestos a la colaboración en el ámbito laboral.
- Impulsar un Plan permanente de capacitación continua para la generalización del conocimiento del sistema de evaluación y su incidencia en las relaciones personales e interpersonales de cada funcionario. Para este fin se debe utilizar al personal del Departamento de Talento Humano como multiplicadores de la iniciativa y promotores del sistema implementado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, D. 2009. La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Negotium*. Vol. 5, n° 13. p 61-70.
- Ales, M. 2002. *Desempeño por competencias*. México: McGraw Hill.
- Ales, M. A. 2005. *Desarrollo del Talento Humano*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Alfaro, Y; Argueta, M; Rivera, A. 2011. Diagnóstico organizacional de la empresa de calzado GW S.A. De C.V y plan de mejora. Tesis. Ing. Comercial. Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Alles, M. 2008. *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: evaluación de desempeño*. 2 ed. Buenos Aires, AR. Granica. p 448.
- Aragón, a. 2004. *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson learning ibero. España.
- Aranguren Sánchez, B. 2002. *Métodos de la Investigación*. Venezuela: Eneva.
- Armijo, M. 2007?. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, CL. p 121.
- Arratia, O. 2010. *Innovación en docencia universitaria con modelo, casos prácticos*. Editorial Club universitario. 1 ed. España. P 158.
- Ávila Baray, H. L. 2005. *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Díaz Santos.
- Camargo, M. 2008. *Utilidad de la Evaluación de Competencias*. México: McGraw Hill.

- Capuano, A. 2008. Evaluación de desempeño por competencias. Rosario, AR. Revista Invenio. vol 7, n° 013. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. p 139 -150.
- Cárdenas, L. 2001. Metodología para la elaboración de las descripciones del cargo. México: McGraw Hill.
- Cárdenas, L. 2005. Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmeccánica de la provincia de Valdivia. CL. Síntesis Tecnológica. Vol. 2, n° 2, p 75 – 78.
- Casas, A. J. 2003. La encuesta como técnica de investigación. México: McGraw Hill.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). 2010. Descentralización y sistema nacional de competencias. Quito, EC. Registro Oficial n° 303. p 112.
- Cohen, E. 2007. Reforma del Estado, modernización administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública. Revista de ciencias sociales. P 43.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Quito, EC.
- Dessler, G. 2001. Administración del Personal. España: McGraw Hill.
- Espín, G. 2011. Análisis y seguimiento de los resultados de la Evaluación del desempeño de la dirección de Administración de recursos humanos. EC. IAEN. P 52.
- Edwards M., E. 1996. El nuevo modelo de Evaluación para los empleados. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Fernández, I. 2002. Aplicación del Modelo de Competencias.
- Festinger, L. 2000. Los métodos de la investigación científica. Buenos Aires: Celestina S.A.
- Franco, Y. 2012. Tesis de investigación. Venezuela. Disponible en <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/entrevistas.html>

- Gordillo, A. 2000. Tratado de Derecho Administrativo (Quinta ed.). Buenos Aires, Argentina: Fundación de Derecho Administrativo.
- ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social). 2003. Boletín del instituto. Santiago, CL.
- Kuznik, A. 2010. El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. Revistas Monti Monografías de Traducción e Interpretación. No. 2. P 315-344
- Kvale, S. 2011. Las entrevistas en investigación cualitativa. Madrid, ES. Ediciones Morata.
- Levy Leboyer, C. 2000. Evaluación de los 360°. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). 2010. Subsistema de evaluación del desempeño. Quito, EC. Registro oficial n° 294. p 51.
- Lozano, L. 2007. El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. CO. Revista Escuela de Administración de Negocios. n° 60, p. 147-164
- Mata, A. 2008. Diseño de un manual de evaluación del desempeño: dirección de personal de la gobernación del Estado Sucre. Tesis Lic. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Cumaná, VE. p 243.
- Mejía, A.; Bravo, M.; Montoya. 2013. El factor del talento humano en las organizaciones, Universidad de San Buenaventura. Cáliz, Colombia. Ing. Ind. vol.34, n° 1. La Habana.
- Mejía, A; Jaramillo, M. 2006. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Cali, CO. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 4, n° 1, p. 43-81
- Miller, M. 2001. Mejorar el proceso de selección en todos los sentidos. Estado Unidos: McGraw Hill.

- Ministerio de Economía y Finanzas. 2010. Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño. Lima, PE. p 10.
- Pedraza, E; Amaya, G; Conde, M. 2010. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Maracaibo, VE. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 16, n° 3, p 493 – 505.
- Peñaloza, M. & 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.
- Perdomo, I. y Martínez, S. 2010. Estrategia metodológica para evaluar competencias profesionales en especialistas de Higiene y Epidemiología. Ciudad de la Habana, CU. Revista Cubana Salud Pública. Vol. 36, n° 2, p 142 – 147.
- Pereda M., B. 2001. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Ramón Areces S.A.
- Puchol, L. 2005. Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, D. 2006. La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. CU. Ciencias Holguín. Vol. XII, n° 4, p 1 – 8.
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público. 2011. Subsistema de evaluación de desempeño. Quito, EC. Registro Oficial n° 418. p 52.
- Ruiz, J; Silva, N; Vanga, M. 2008. Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Maracaibo, VE. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 13, n° 43, p 417 – 441.
- Salas, R. 2010. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Ciudad de la Habana, CU. Educación Médica Superior. Vol. 24, n° 3, p 387 – 417.

- Sánchez, M. 2008. Breves comentarios teóricos sobre la evaluación, desarrollo y certificación de las competencias en información. *Revista de ciencias sociales*. p 32.
- Santos, M. 2007. *La evaluación como aprendizaje: la flecha en la diana*. Buenos Aires, AR. Bonum. p 128
- Sosa, C. 2011. Inconstitucionalidad del artículo innumerado de carácter confiscatorio de la Ordenanza 231 del Distrito Metropolitano de Quito publicada en el Registro Oficial 238 del 22 de diciembre del 2007. Tesis Abogado. USFQ. Quito, EC. p 102.
- Suazo Álvarez, S. 2008. *Derecho Administrativo*. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha.
- Tobón, S; Pimienta, J; García, J. 2010. *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. Naucalpan de Juárez, MX. Pearson Educación. p 216.
- Torres, M. 2010. Métodos para recolección de datos de una investigación. *Revista de ingeniería*. Boletín electrónico. N° 03.
- Velásquez, R. 2009. *El diagnostico*. Universidad Nacional de Itapúa.
- William B., W. H. 2004. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Zúñiga, M.; Córdova, D.; Valenzuela, J.; González, N. 2007. La propuestas de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas. *Revista de ciencias sociales*. Vol. 57. p 45-66.