



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL
PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EMAARS-EP PARROQUIA ANGEL PEDRO
GILER**

AUTORAS:

**VERÓNICA ANDREINA LOOR LUCAS
NARCISA ESTHER VERA LOOR**

TUTORA:

ING. ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO, MG.

CALCETA, JULIO 2016

DERECHOS DE AUTORÍA

Verónica Andreina Loor Lucas y Narcisa Esther Vera Loor, 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 de Manabí Félix López, según lo establecido por la Ley de la Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....
VERÓNICA A. LOOR LUCAS

.....
NARCISA E. VERA LOOR

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Andrea Sofía Mendoza Zambrano certifica haber tutelado la tesis **ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EMAARS-EP PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER**, que ha sido desarrollada por **Verónica Andreina Loor Lucas** y **Narcisa Esther Vera Loor**, previa a la obtención del título de Ingeniera 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.

.....
ING. ANDREA S. MENDOZA ZAMBRANO, MG

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EMAARS-EP PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Verónica Andreina Loor Lucas** y **Narcisa Esther Vera Loor**, previa la obtención del título de Ingeniera **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.

.....
ECON. ERNESTO GUEVARA CUBILLAS, MSc.

MIEMBRO

.....
LIC. NORGE GUERRERO BRIONES, MSc.

MIEMBRO

.....
ING. MARYS IRIARTE VERA, MCA.

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud a Dios por darnos la vida y estar presente en cada uno de nuestros días brindándonos su protección; a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, institución que nos dio la oportunidad de prepararnos intelectualmente, y que nos ha formado como profesionales en estos cinco años de estudios; a los docentes de la Carrera de Administración Pública por guiarnos y apoyarnos en este camino emprendido al conocimiento, en especial a la Ing. Andrea Mendoza, tutora de la tesis, por su paciencia y dedicación; a nuestras queridas familias por brindarnos el apoyo día a día en todo lo necesario a largo del proceso de la carrera universitaria y en especial en la ejecución de la tesis.

Verónica A. Loor Lucas.

Narcisa E. Vera Loor.

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a Dios por sus bendiciones diarias y eterno amor, por cada día de feliz existencia y ser el mayor merecedor para dedicar nuestros pequeños logros.

A nuestros padres, nuestros ángeles en la tierra, quienes preparan nuestro paracaídas diariamente y nos apoyan en cada una de nuestras decisiones y retos.

A nosotras mismas, ejecutoras de este proyecto, pues sin nuestra diaria dedicación y constancia no fuera posible la culminación de la tesis.

Verónica A. Loor Lucas.

Narcisa E. Vera Loor.

CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	xiv
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	6
2.1.1. DEFINICIÓN.....	6
2.1.2. VENTAJAS.....	7
2.1.3. IMPORTANCIA	8
2.1.4. MODELO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	9
2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	12
2.2.1. DEFINICIÓN	12
2.2.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL.....	12
2.2.3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL ..	14
2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15
2.3.1. DEFINICIÓN.....	15
2.3.2. MARCO LEGAL ECUATORIANO VIGENTE.....	17

2.3.3. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	26
2.3.4. QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO	28
2.3.5. PERFIL DEL PUESTO	29
2.3.6. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	30
2.3.7. MANUAL DE FUNCIONES	31
2.4. PLAN DE MEJORAS.....	32
2.4.1. DEFINICIÓN.....	32
2.4.2. COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORAS	33
2.4.3. VENTAJAS DEL PLAN DE MEJORAS.....	33
2.4.3. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAS	34
2.5. EMAARS-EP	36
2.5.1. CONSTITUCIÓN.....	36
2.5.2. OBJETIVOS	37
2.5.3. FUNCIONES.....	38
2.5.4. MISIÓN	38
2.5.5. VISIÓN.....	39
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	40
3.1. UBICACIÓN.....	40
3.2. DURACIÓN.....	40
3.3 VARIABLES.....	41
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	41
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	41
3.4. PROCEDIMIENTO.....	41
3.4.1. PRIMERA FASE: REVISAR PERFILES DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.....	41
3.4.2. SEGUNDA FASE: EXAMINAR LA ESTRUCTURA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL 2011 AL 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.....	42
3.4.3. TERCERA FASE: CONTRASTAR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL 2011 Y 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.....	42
3.4.4. CUARTA FASE: PROPONER UN PLAN DE MEJORAS DE ACUERDO CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	43

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS	44
3.6.1. MÉTODOS	44
3.6.2. TÉCNICAS	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
4.1. REVISAR PERFILES DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.	47
4.2. EXAMINAR LA ESTRUCTURA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL 2011 Y 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.	60
4.3. CONTRASTAR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL 2011 - 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.	67
4.4. PROPONER UN PLAN DE MEJORAS DE ACUERDO CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	92
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1. CONCLUSIONES	100
5.2. RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	108
Foto 6.1. Entrevista al Gerente de la EMAARS-EP.	119
Foto 6.2. Entrevista al Especialista de Talento Humano de la EMAARS-EP.	119
Foto 6.3. Encuesta al personal administrativo de la EMAARS-EP.	120
Foto 6.4. Oficina de Recaudación y Servicios Cantón San Vicente.	120
Foto 6.5. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón San Vicente.	121
Foto 6.6. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón Sucre.....	121
Foto 6.7. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón Tosagua.....	122
Foto 6.8. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón Junín.	122

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Matrices.	35
Cuadro 2.2. Acción de Mejora.....	36
Cuadro 4.1. Resumen de la información obtenida a través de la ficha de observación.	56
Cuadro 4.2. Diferencias detectadas en las evaluaciones del 2011 y 2014 en la EMAARS-EP. .	64
Cuadro 4.3. Comparación de resultados de Evaluaciones de desempeño laboral Año 2011 y 2014 en porcentajes. Cargo Técnico de Contabilidad.	67
Cuadro 4.4. Comparación de resultados de Evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Asistente de Facturación y Servicios.	68
Cuadro 4.5. Comparación de resultados de Evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentaje, Cargo Recaudador.	69
Cuadro 4.6. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Recaudador.....	70
Cuadro 4.7. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Abogado.	71
Cuadro 4.8. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Recaudador.....	72
Cuadro 4.9. Comparación de resultado de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Talento Humano.....	73
Cuadro 4.10. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes. Cargo Especialista de Activos Fijos.	74
Cuadro 4.11. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Presupuesto.	75
Cuadro 4.12. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Director Administrativo Financiero.	76
Cuadro 4.13. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Recursos Tecnológicos.....	77
Cuadro 4.14. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Técnico de Tesorería.....	78
Cuadro 4.15. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Planificación.	79
Cuadro 4.16. Mejora no. 1.	96
Cuadro 4.17. Mejora no. 2.	96
Cuadro 4.18. Mejora no. 3.	97
Cuadro 4.19. Mejora no. 4.	98

Cuadro 4.20. Mejora no. 5	98
Cuadro 4.21. Mejora no. 6.	99
Cuadro 4.22. Acciones de mejora.	99
Figura 2.1. Modelo integral de gestión humana (atraer, retener, motivar, desarrollar y ubicar el mejor talento).	10
Figura 2.2. Modelo del proceso de la gestión de desempeño.	11
Figura 2.3. Factores que contiene la evaluación de desempeño laboral.	25
Figura 2.4. Etapas del proceso de descripción y análisis de cargo.	31
Figura 2.5. Pasos para elaborar un plan de mejoras.	35
Figura 4.1. Planificación y seguimiento.	48
Figura 4.2. Comunicación.	48
Figura 4.3. Dirección Jurídica.	48
Figura 4.4. Dirección Administrativa Financiera.	68
Figura 4.5. Dirección Técnica-Operativa.	50
Figura 4.6. Dirección de Comercialización – Facturación y servicios.	51
Figura 4.7. Dirección de Comercialización – Catastro y recuperación de cartera.	52
Figura 4.8. Contenido general de un perfil de puesto de la EMAARS-EP.	55
Figura 4.9. Resumen del contenido de las evaluaciones de desempeño aplicadas en la EMAARS-EP.	63
Gráfico 4.1. Técnico de Contabilidad.	68
Gráfico 4.2. Asistente Comercial – Asistente de Facturación y Servicios.	69
Gráfico 4.3. Recaudador: Javier Arturo Albán.	70
Gráfico 4.4. Recaudador: Cesar Cedeño.	71
Gráfico 4.5. Abogado.	72
Gráfico 4.6. Recaudador: Cruz López.	73
Gráfico 4.8. Bodeguero – Especialista de Activos Fijos.	75
Gráfico 4.9. Analista de Presupuesto – Especialista de presupuesto.	76
Gráfico 4.10. Director Administrativo Financiero.	77
Gráfico 4.11. Analista de Recursos Tecnológicos – Especialista de Recursos Tecnológicos.	78
Gráfico 4.12. Asistente – Técnico de Tesorería.	79
Gráfico 4.13. Directora Auditoría Interna - Especialista de Planificación.	80
Gráfico 4.14. Información referente al puesto que iba a ocupar en la EMAARS-EP.	81
Gráfico 4.15. Inducción respectiva al puesto de trabajo.	81
Gráfico 4.16. Supervisan las actividades y el desarrollo profesional s en la EMAARS-EP.	82

Gráfico 4.17. Tiene conocimiento con la LOSEP con respecto a la evaluación de desempeño laboral.....	83
Gráfico 4.18. Anteriormente se han realizado una evaluación de desempeño laboral en la institución.	83
Gráfico 4.19. Ha sido parte de una evaluación de desempeño laboral en la institución.	84
Gráfico 4.20. Conoce los parámetros de evaluación que se aplican de acuerdo a su puesto ...	84
Gráfico 4.21. En qué aspecto influye la evaluación de desempeño laboral en la EMAARS-EP .	85
Gráfico 4.22. Conoce los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en la institución.	86
Gráfico 4.23. Ha recibido capacitación para realizar la evaluación de desempeño laboral.	86
Gráfico 4.24. Recibió alguna notificación sobre el desarrollo de su trabajo del jefe de Talento Humano.	87
Gráfico 4.25. Recibe supervisión de su superior en su trabajo diario.	87
Gráfico 4.26. Toma usted decisiones a su cargo.	88
Gráfico 4.27. Dispone de las condiciones de trabajo adecuado para desempeñar su labor.....	88
Gráfico 4.28. Dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de metas.....	89
Gráfico 4.29. Recibió capacitación por parte de la entidad.	89
Gráfico 4.30. La evaluación de desempeño laboral para conocer el grado de conocimiento y eficiencia.....	90
Gráfico 4.31. Participa sin problemas en los procesos de evaluación de desempeño laboral. ..	90

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue el análisis de la evaluación de desempeño laboral para la mejora en la gestión del personal administrativo en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los Cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua ubicada en la parroquia Ángel Pedro Giler vía Tosagua, pues se detectaron ciertas deficiencias en la gestión del talento humano. El procedimiento se realizó a través de la revisión de perfiles de puestos del personal administrativo; el examen de la estructura de las evaluaciones del desempeño laboral realizadas en 2011 y 2014; el contraste de los resultados de dichas evaluaciones y la propuesta de un plan de mejoras. Se emplearon los métodos: inductivo, deductivo, descriptivo, analítico y sintético; y técnicas como fichas de observación a los perfiles de puesto del personal administrativo y a la estructura de las evaluaciones de desempeño realizadas en los años 2011 y 2014; entrevista al gerente de la institución y al especialista de talento humano y una encuesta a 42 personas que conforman el personal administrativo, de lo que se obtuvo valiosa información para desarrollar el estudio. Se pudo concluir que existen 28 perfiles de puestos para el personal administrativos elaborados de acuerdo a la Normativa nacional; la estructura de las valoraciones 2011 y 2014 no tuvieron variaciones, así como no existió gran diferencia en los resultados. Finalmente el plan de mejoras se propuso para exponer ciertas soluciones a las anomalías presentadas.

PALABRAS CLAVE

Análisis, Gestión, Evaluación, Talento humano, Plan de mejoras, Perfil de puesto.

ABSTRACT

The purpose of this research was the analysis of the management personnel performance in the Public Water company, Sewerage and Integrated Solid Waste Management Services of Bolívar, Junin, San Vicente, Sucre and Tosagua located in the Angel Pedro Giler parish via Tosagua; certain deficiencies in human resources were detected. The procedure was performed by reviewing job profiles and the examination of the structure of job performance during 2011 and 2014; the contrast of the results of such assessments and the proposed improvement plan were presented. Methods like inductive, deductive, descriptive, analytic and synthetic were used; observation techniques were used to post administrative staff profiles and performance evaluation conducted in 2011 and 2014; interview to the manager and specialist of human resources and a survey to 42 people of the administrative staff gave valuable information during the study. It was concluded that there are 28 job profiles for administrative staff prepared in accordance with the national legislation; the structure of assessments during 2011 and 2014 had no variation, and there was no big difference in the results. Finally the improvement plan was proposed to expose certain solutions to the anomalies presented.

KEY WORDS

Analysis, Management, Evaluation, Human resources, Improvement plan, Job profile.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El recurso humano siempre ha sido un activo importante en las instituciones, pues son las personas quienes con su aporte constante logran los objetivos de la organización. Anteriormente, el esfuerzo de los trabajadores no era valorado, ellos sólo eran considerados máquinas generadoras de ganancias, pues según Arias (2012) históricamente, el tema de la producción ha recibido mayor importancia que el de la seguridad social. Esto no sólo atentaba contra los obreros sino también causó perjuicio a las empresas debido a que al dedicarse exclusivamente al beneficio económico se descuidó la parte administrativa. Con el tiempo y dejando como consecuencia la muerte de muchos trabajadores se exigió un cambio radical y se reconoció una mayor remuneración y el respeto de sus derechos como personas y trabajadores. En consecuencia también se implementaron formas de desarrollar la gestión de la dirección.

Con el pasar de los años se ha mejorado la relación de los patronos con sus servidores. Se debe recalcar que aunque los derechos de los trabajadores son irrenunciables, es de vital importancia perfeccionar las acciones que mejoren el desempeño laboral ya que el éxito que una organización logra se debe en su mayoría al esfuerzo y trabajo en equipo, siempre tomando en cuenta la gestión administrativa. Según Saldarriaga (2013) la administración se está reconstruyendo con base en las corrientes humanistas que abogan por que pueda por fin emerger de ella el ser humano como protagonista.

En el Ecuador según Herrera (2015) los avances en materia laboral han sido significativos. El Ministerio de Trabajo como organismo rector se encarga de regular el vínculo entre empleadores y empleados, y la imposición de leyes vigentes aseguran el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores tanto del sector público y del sector privado, según la Ley

Orgánica del Servidor Público (2010), en el art. 52 declara que uno de los deberes de las unidades de Talento Humano de cada institución del sector público realizar evaluaciones de desempeño una vez al año, así como también se establece que estas valoraciones deben realizarse de acuerdo al perfil de puesto y que su principal fin es mejorar el rendimiento de los trabajadores.

La Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los Cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua se crea en el año 2000 por el Congreso Nacional del Ecuador debido a la crisis en la que se encontraban los cantones mencionados por la falta de agua potable y alcantarillado, bajo el nombre de Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPA "Regional la Estancilla". Desde aproximadamente octubre del 2011 en el gobierno del Presidente Rafael Correa se inició un proceso de reestructuración en el que cambió su nombre a EMAARS-EP, convirtiéndose en una empresa pública con independencia técnica, administrativa, financiera y patrimonial; que como tal debe regirse bajo la normativa de las organizaciones estatales correspondientes: LOSEP y COOTAD.

La EMAARS-EP cumple con la prestación del servicio de agua casi de forma permanente en los lugares en todo el ámbito o radio de acción que permite el abastecimiento de agua, el servicio de alcantarillado no ha sido asumido aún por la empresa prestadora, siendo proporcionada por el GAD de cada cantón. En la parte administrativa como organización debido a los diferentes cambios por los que ha pasado la institución, existen inconsistencias que impiden que la actividad administrativa y la gestión del personal sean excelente.

Hay que mencionar que como institución pública se realiza el proceso de evaluación de desempeño a través de un formulario dispuesto por el Ministerio de Trabajo, el formulario tiene un solo formato general que es aplicable a todas las empresas del sector público. Luego, ésta información es remitida nuevamente al Ministerio de Trabajo. Sin embargo la valoración del personal

en la entidad no es regular ni continua. Tanto así que en casi cuatro años de actividad como nueva empresa apenas se han realizado dos evaluaciones, por lo que se dificulta conocer si los empleados administrativos tienen mejoras en el desempeño de su trabajo o si los resultados de las evaluaciones aplicadas en realidad son utilizadas para los fines que estipula la ley y se hace el respectivo seguimiento para la adecuada gestión del personal administrativo. Debido a esta deficiencia detectada en la institución los investigadores han planteado la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la evaluación del desempeño laboral aplicado en la EMAARS-EP de la Parroquia Ángel Pedro Giler?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Empresa Pública Municipal Mancomunada De Agua Potable, Alcantarillado Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los Cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua es una institución del sector público abastece la necesidad que tienen los cantones con respecto al servicio del agua potable.

En la parte social esta investigación pretende mejorar la gestión de su talento humano a través del estudio de la evaluación del desempeño laboral que ellos ejecutan en la organización para que las valoraciones no sólo reflejen información pertinente para la toma de decisiones de la dirección o el simple archivo, sino que mejoren los procesos, y en el caso de que los resultados sean negativos se pueda capacitarlos, pues la entidad constituye una gran fuente de trabajo para los habitantes de la parroquia y de los cantones aledaños. Por otro lado la investigación ayudará a verificar si las evaluaciones de desempeño laboral se centran en aspectos importantes de cada puesto de trabajo en cuanto a cumplimiento de metas y objetivos individuales y departamentales.

Por el lado económico con este estudio se pretende proponer un plan de mejoras en base a la comparación de la gestión de la aplicación de las evaluaciones del desempeño, debido a que la adecuada evaluación de desempeño laboral del personal administrativo será reflejada en el incremento de su rendimiento lo que generará que la institución pública tenga mayor grado de productividad de recurso humano y cumplimiento de las metas institucionales, y más allá de brindar un servicio vital a ciertos cantones de Manabí se constituya en una empresa eficiente generadora de ingresos que permitan su sustentabilidad y aportar a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En la parte metodológica la adecuada gestión del talento humano institucional ayudará a mejorar los procesos internos, debido a que si la evaluación detectara alguna deficiencia en un servidor, éste puede ser notificado para que mejore su desempeño y por tanto realice mejor su trabajo.

La valoración anual y continua del personal administrativo de la EMAARS-EP le permitirá cumplir con la normativa legal vigente en el país principalmente con la Ley Orgánica del Servidor público (LOSEP) que lo establece claramente, pues esta evaluación es verificada según el art. 51 de dicha ley, a través de la recepción de formularios enviados por cada entidad al Ministerio de Trabajo y que posteriormente servirá para la elaboración de informes a los órganos de control pertinentes, y evitará problemas en futuras auditorías internas y externas. La presente investigación también está enmarcada en el Plan Nacional del Buen Vivir, en el primer objetivo: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, y en la política pública 1.2: Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Análisis de la evaluación de desempeño laboral para la mejora en la gestión del personal administrativo EMAARS-EP Parroquia Ángel Pedro Giler.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar perfiles de puestos del personal administrativo de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler.
- Examinar la estructura de las evaluaciones del desempeño laboral 2011 y 2014 del personal administrativo de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler.
- Contrastar los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral 2011 y 2014 del personal administrativo de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler.
- Proponer un plan de mejoras de acuerdo con las encontradas en las evaluaciones del personal administrativo.

1.4. IDEA A DEFENDER

El análisis de la evaluación del desempeño laboral en la EMAARS-EP contribuirá en la mejora en la gestión de su personal administrativo con la propuesta de un plan de mejoras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.1. DEFINICIÓN

Cabarcas (2013) muestra que “las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “recursos humanos”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo”.

“Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirán sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Es por esto que el diseño de estrategias organizacionales debe ir enmarcado en una interrelación entre la empresa y las personas, pues, la primera depende de la segunda para sobrevivir, ser

productivo y competitivo. En consecuencia, las personas también dependen de la empresa para alcanzar calidad de vida laboral y el desarrollo de objetivos individuales y grupales” (Beltrán *et al.*, 2013).

“La gestión de recursos humanos se encarga de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también del control de las técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (Salas *et al.*, 2012).

El talento humano es uno de los principales componentes de una institución tanto pública como privada, debido a la fragilidad que posee. Una adecuada gestión del personal es indispensable en el desarrollo normal de las entidades, pues además de generar beneficios económicos a través del incremento del rendimiento departamental y global asegura que los empleados trabajen mejor, sabiendo que significan algo más que para generar lucro.

2.1.2. VENTAJAS

Riascos y Aguilera (2011) argumenta que “la ventaja del área de gestión de talento humano se centra en posibilitar la consecución de los intereses personales de los empleados y de los intereses de las organizaciones, por supuesto”. González *et al.* (2014) sostiene que “las ventajas de contar con un personal encargado de aumentar las capacidades de los trabajadores con diferentes estrategias son muchas y entre ellas se pueden encontrar:

- Se alcanzan las metas de la compañía en menor tiempo, ya que las personas se vuelven más productivas.
- El ambiente laboral de la empresa mejora y se vuelve más agradable.
- La organización eleva sus posibilidades de aumentar la producción.
- Los trabajadores perciben que son protagonistas de la empresa y luchan más por obtener los objetivos.
- Aumenta la confianza del trabajador y esto se ve reflejado en las tareas.

- Los empleados se vuelven personas con más liderazgo y proactivas. Es decir, constantemente proponen actividades en pro del beneficio de la empresa.
- Los trabajadores se vuelven entes más eficientes.
- Al ver que se ha invertido tiempo en ellos, los empleados se sienten con la responsabilidad de retribuirle a la empresa las acciones y, de manera inconsciente, su trabajo va mejorando cada día más”.

La gestión del talento humano hace que los trabajadores de una institución se sientan parte de ella, que se interesen por aportar cada día al crecimiento de la organización, y por tanto el cumplimiento de las metas organizacionales sea tan importante como la realización de sus objetivos personales, es ahí donde el ser eficiente y eficaz garantiza el éxito en la organización.

2.1.3. IMPORTANCIA

Rodríguez y Herrera (2010) señalan que “gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes Organizaciones y siempre pensar que las propuestas Metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso . Una vez logrado esto lo que resta es dirigir el Talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.

Robbins y Coulter (2010) afirman que la “gestión de recursos humanos es importante por tres razones:

- Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios. Y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo, no solamente de Estados Unidos. El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2,000 compañías globales, concluyó que los departamentos de RH orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas.
- Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir.
- Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño”.

La gestión del talento humano indudablemente tiene gran importancia en todo lo que involucra a las instituciones, es por ello que se debe encargarse su gestión a personas idóneas, capacitadas cognitivamente y estratégicamente para que logren con su gestión, que el personal cumpla el rol que la entidad espera.

2.1.4. MODELO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

“El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. Para todo modelo se tiene que partir de una planificación, en este caso del talento humano, entendiéndose está como el proceso de

anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa” (Prieto, 2013).

Fuente: Prieto (2008)



Figura 2.1. Modelo integral de gestión humana (atraer, retener, motivar, desarrollar y ubicar el mejor talento).

Fuente: Jerez (2010)

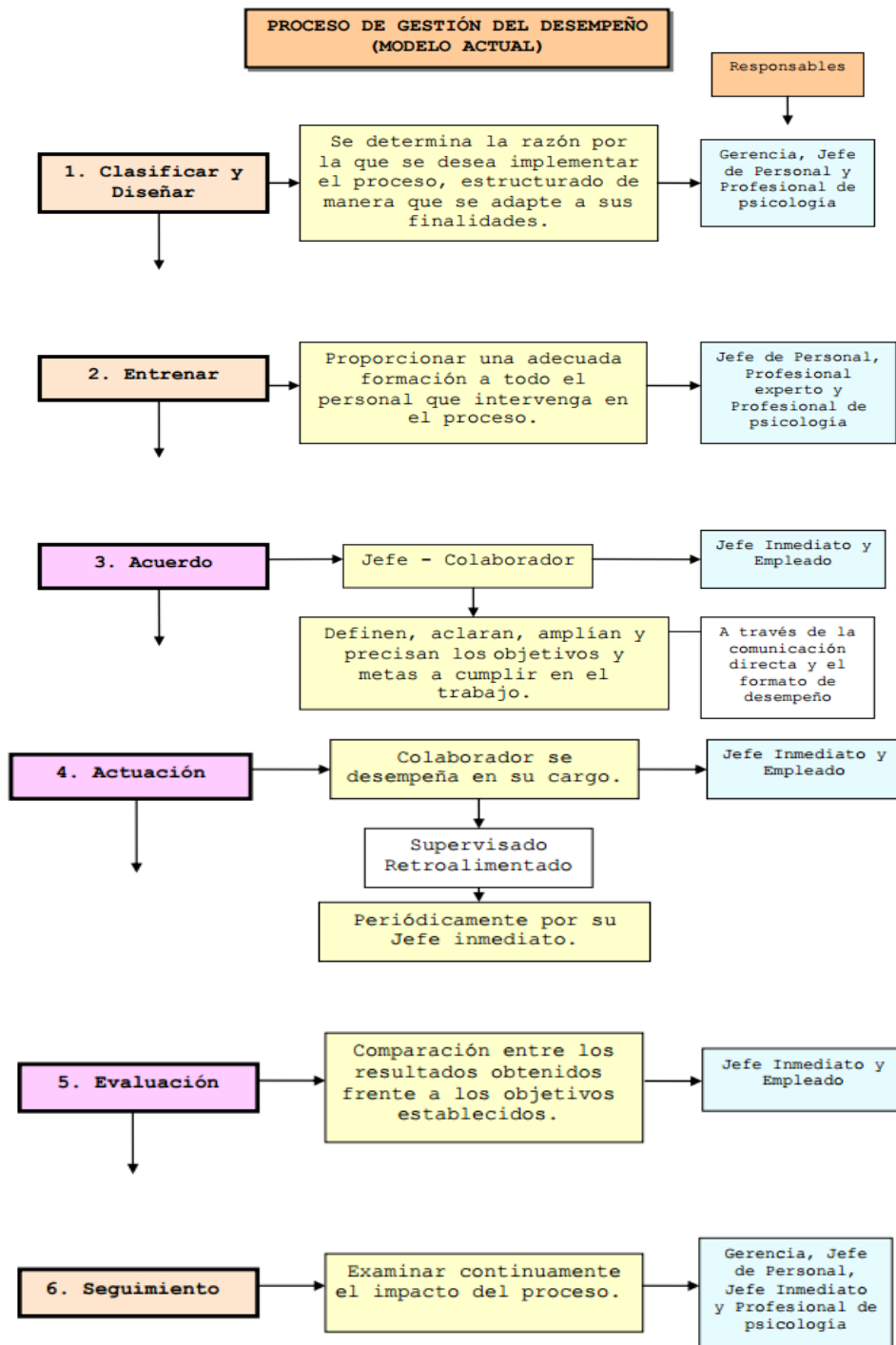


Figura 2.2. Modelo del proceso de la gestión de desempeño.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1. DEFINICIÓN

Campbell *et al.* (1970) citado por Latorre (2012) sostiene que “el desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma”.

“El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos sobre los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Pedraza *et al.*, 2010).

El desempeño laboral es muy importante dentro de la organización porque de esto depende el éxito de la misma ya que si los miembros de la empresa realizan sus actividades con eficiencia y eficacia y con sinergia en la institución, es probable que se cumplan los objetivos establecidos a corto y largo plazo, cabe destacar que el desempeño depende de la persona, pues cada ser cuenta con habilidades y capacidades diferentes que lo identifican como un individuo único, además de la instrucción o formación personal y profesional que haya recibido y por supuesto del cargo en el que se desenvuelva y de los retos que se le presenten a diario en el trabajo.

2.2.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL

“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).

Armijo (2011) plantea que “un indicador es 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 se pueden aplicar para evaluar a todo proceso en una institución, los que miden desempeño:

- Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- Eficiencia: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producto un determinado bien o servicio.
- Economía: los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios son administrados adecuadamente.
- Calidad: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados”.

En términos generales los indicadores permiten evaluar a través de ciertos parámetros que se cumplan con los objetivos planteados, con lo que respecta a la gestión de talento humano, los indicadores permiten valorar y hasta puntuar de alguna forma el grado de cumplimiento de un trabajador en su puesto, aunque en su mayoría las instituciones públicas se preocupan más en cifras económicas que velar por la real consecución de los indicadores de eficiencia y eficacia de los servidores públicos.

2.2.2.1. OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Según (Wurst, 2010) “los objetivos de los indicadores de desempeño son los siguientes:

- Deben promover la competitividad de la empresa (precio, flexibilidad, calidad, distribución, servicio).
- Deben permitir detectar desviaciones y la implantación de medidas correctivas.
- Deben permitir evaluar la empresa en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo.
- Deben permitir establecer metas, estándares de desempeño y comparaciones con mejores prácticas nacionales e internacionales”.

El Ministerio de Economía y Finanzas sostiene que “los indicadores sirven para:

- Mejorar la gestión interna de una organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- Mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos.
- Mejorar la transparencia frente a los agentes internos y externos.
- Realizar el seguimiento al logro de los objetivos y productos estratégicos de una institución a favor de la población a la que sirve o del objeto de su competencia”.

2.2.3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Muñoz (2013) propone las siguientes estrategias para mejorar el desempeño laboral:

- “Dirigir y administrar los recursos económicos asignados a cada operación.
- Supervisar el funcionamiento de las operaciones y garantizar la eficiencia en las actividades realizadas durante el proceso.
- Administrar los recursos materiales y humanos de su Dirección atendiendo y motivando al personal a su cargo, sus condiciones de trabajo y fomentando la capacitación.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad en el servicio.
- Coadyuvar con la Dirección General en la consecución de los fines del Organismo”.

Las estrategias para mejorar el desempeño laboral deben ser propias de cada institución como un mecanismo interno, pues la LOSEP ni otra ley, disponen de alguna forma para mejorar el desempeño de los servidores.

2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.3.1. DEFINICIÓN

“La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2011).

Salas *et al*, (2012) establece que “las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen

problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado. Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; o sea las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral”.

La evaluación del desempeño laboral permite extraer tanto aspectos positivos como negativos del comportamiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo. También permite analizar cómo su desenvolvimiento influye y aporta a los resultados globales de la organización. Entre los principales indicadores medibles están la eficiencia y eficacia.

Mejía (2012) menciona que “la evaluación es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere”.

“En los últimos años ha surgido un elemento de alta valoración en el trabajo: el conocimiento. Este ha pasado a ser la base del trabajo humano, a tal punto que la actual ha sido llamada la sociedad del conocimiento. Por ello, la calificación profesional ya no es concebida solo como la acumulación de saberes o habilidades, sino como la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas, y así internacionalmente el foco de atención se ha desplazado de las calificaciones a las competencias laborales. Una

práctica laboral efectiva requiere, por tanto, de un enfoque de competencia. Es una nueva visión de las relaciones entre aprendizaje y trabajo” (Salas et al. 2012).

2.3.2. MARCO LEGAL ECUATORIANO VIGENTE

La Ley Orgánica del Servidor Público, LOSEP (2010) establece la normativa para aplicar la evaluación del desempeño laboral en las entidades públicas, para ello dispone:

“Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servidor Público.

De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

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

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

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

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

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

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

El Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público (2011) en el art. 30 recalca que “la administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional”.

También instituye que “para su administración y regulación el Ministerio de Trabajo emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH y la aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño, implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Trabajo”.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP (2009) en el art 20 instituye entre los principios que orientan la Administración del Talento Humano de las Empresas Públicas la “Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas”

El Ministerio de Relaciones Laborales, MRL (2008) promulgó La Norma De Evaluación Del Desempeño, que en ese entonces era llamado SENRES, en ésta se establece claramente la forma de realizar la evaluación de desempeño laboral, sin diferir de la LOSEP, sin embargo profundiza un poco más allá, si bien la Ley Orgánica fue creada después de la Norma, en ningún momento se derogó. En ella se detalla:

“Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.- La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

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

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que

brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Principios.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- **Relevancia.-** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;
- **Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;
- **Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
- **Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
- **Consecuencia.-** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,

- **Interdependencia.-** Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Procedimiento de la Evaluación Del Desempeño

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

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

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
2. Difusión del programa de evaluación;
3. Entrenamiento a evaluadores;
4. Ejecución del proceso de evaluación;
5. Análisis de resultados de la evaluación; y,
6. Retroalimentación y seguimiento.

Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.-

Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UAHRS y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, 9 etc.) para ello se

utilizará el Formulario 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.

El instrumento EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto.-** Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.
- **Los conocimientos.-** Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.
- **Competencias técnicas del puesto.-** Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El

Formulario EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.

- **Competencias universales.-** Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario EVAL-01.
- **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.-** El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para 10 incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos:

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

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

Fuente: MRL (2008)

1. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO (20%)	2. CONOCIMIENTOS QUE EMPLEA EL FUNCIONARIO O SERVIDOR EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (16%)	3. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS PUESTOS (16%)
<p>El nivel del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, estableciendo valores reales de cumplimiento de los estándares definidos previamente en el perfil de desempeño.</p>	<p>Los conocimientos son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.</p>	<p>Las destrezas o habilidades específicas, deberán ser definidas en el perfil de competencias del puesto, contenidas tanto en el Manual de Clasificación de Puestos Institucional como en el Manual Genérico de puestos del Sector Público.</p>
Escala de medición:		
<ul style="list-style-type: none"> - 5 cumple 91% y 100% - 4 cumple 81% y 90% - 3 cumple 71% y 80% - 2 cumple 61 y 70% - 1 igual o menos del 60% 	<ul style="list-style-type: none"> -5 Sobresaliente -4 Muy bueno -3 Bueno -2 Regular -1 Insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> -5 Altamente desarrollada -4 Desarrollada -3 Medianamente desarrollada -2 Poco desarrollada -1 No desarrollada
4. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS PROCESOS (16%)	5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO (16%)	6. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS PROCESOS (16%)
<p>Define comportamientos observables y medibles que los funcionarios y servidores deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno, las que estarán claramente definidas en el catálogo de competencias técnicas.</p>	<p>Contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a la mayoría de puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.</p>	<p>Define comportamientos observables y medibles que los funcionarios y servidores deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno, las que estarán claramente definidas en el catálogo de competencias técnicas</p>
Escala de medición:		
<ul style="list-style-type: none"> - 5 Altamente desarrollada - 4 Desarrollada - 3 Medianamente desarrollada - 2 Poco desarrollada - 1 No desarrollada 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 Siempre - 4 Frecuentemente - 3 Algunas veces - 2 Rara vez - 1 Nunca 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 Siempre - 4 Frecuentemente - 3 Algunas veces - 2 Rara vez - 1 Nunca

Figura 2.3. Factores que contiene la evaluación de desempeño laboral.

2.3.3. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

“Las principales razones para evaluar el desempeño de los empleados en una organización son las siguientes:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones y, en otras ocasiones, despidos.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en su trabajo y qué deben cambiar en su comportamiento, habilidades o conocimientos” (AEC, 2015).

Chiavenato (2011) sintetiza que “los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos”.

La Norma de Evaluación de Evaluación de Desempeño (2008) puntualiza que “La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;

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

“La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción” (LOSEP, 2010).

Son innumerables las razones por las que se debe realizar la evaluación del personal, por lo tanto es indispensable que todas las empresas tanto públicas como privadas se preocupen no sólo de aplicarla, sino de hacerlo de la forma adecuada y por supuesto utilizar esa valiosa información resultante para dar soluciones a problemas, capacitar a los empleados en caso de que sea necesario, y cumplir con lo que establece la LOSEP.

2.3.4. QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO

García (2013) manifiesta que “las personas que vayan a participar en el proceso de evaluación deben ser exclusivamente aquellas que tengan la posibilidad de observar al evaluado en el desarrollo de sus actividades y puedan estimar sus competencias, por otro lado Rojas *et al.* (2012) menciona que “la evaluación de desempeño laboral puede ser evaluada desde diferentes puntos:

- **Autoevaluación:** El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomado como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y de los monitores, con la ayuda del superior. En estas organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea

- **El gerente:** El gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener o desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de Recursos Humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema

- **El empleado y el gerente:** En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera

resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados

- **Equipo de trabajo:** En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar
- **Evaluación de 360°:** La evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada a través de este método es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”.

2.3.5. PERFIL DEL PUESTO

“El documento que establece el propósito de un puesto específico, su ubicación jerárquica, así como la descripción de las atribuciones del mismo, el cual forma parte del Manual de Organización de una Dependencia o empresa” (UV, 2012).

Chiavenato (2011) puntualiza que concepto de puesto se “basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea, es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados).

- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados).
- Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- Puesto: es un conjunto de funciones (áreas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama”.

Todas las instituciones deberían crear de acuerdo al organigrama estructural en cada uno de sus departamentos los perfiles de puestos, así, en el momento que se necesite nuevo personal sea mucho más sencilla la selección de la persona idónea para que desempeñe ese cargo, pues el perfil permite la comparación con las hojas de vida entregadas por los aspirantes.

2.3.6. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificando el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas” (Chiavenato, 2011). El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramienta

más avanzada que nos permitirá continuar mejorando la gestión en el talento humano (Castillo y Laguna, 2015).

Fuente: Ivancevich (1995) citado por Rojas *et al.*, (2012).

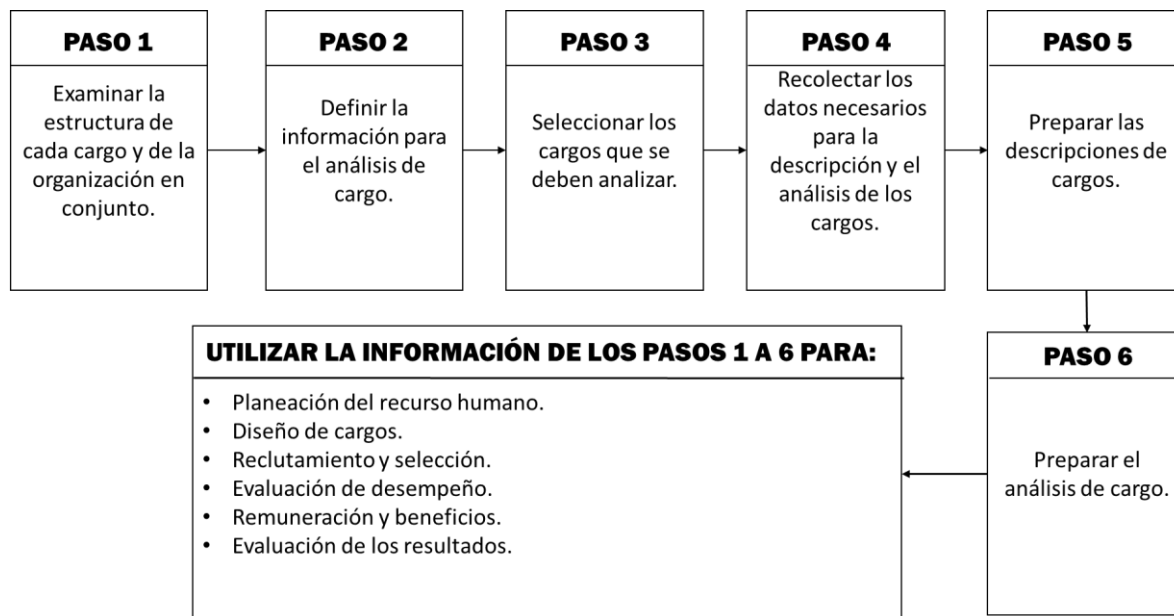


Figura 2.4. Etapas del proceso de descripción y análisis de cargo.

2.3.7. MANUAL DE FUNCIONES

“El manual de funciones es un proceso donde se agrupan los puestos dentro de la empresa, tomando factores debidamente investigados como son la dificultad en la realización de tareas, manejo de información trascendental, condiciones de trabajo, gente a cargo, preparación académica o habilidades especiales” (Saritama, 2015).

Rojas *et al.* (2012) expresa que “el manual de funciones permite realizar la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. Este documento reúne la descripción y el análisis de cada uno de los cargos existentes en una empresa. Y entre los objetivos más importantes del manual de funciones están:

- **Ayudar el reclutamiento:** definición del mercado de recurso humano en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento.
- **Ayudar a la selección de personas:** perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y tests de selección.
- **Brindar material para entrenamiento:** contenido de los programas de enteramientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.
- **Servir de base para la evaluación y clasificación de cargos:** factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, etc.
- **Facilitar la evaluación del desempeño:** definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los componentes, las metas y los resultados que se deben alcanzar, etc.
- **Servir de base para programas de higiene y seguridad:** información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.
- **Guiar al gerente:** información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes.

2.4. PLAN DE MEJORAS

2.4.1. DEFINICIÓN

García (2011) “explica que el plan de mejoras permite que las instituciones respondan de forma adecuada y oportuna, a las necesidades y problemáticas que considera prioritarias y estratégicas. Por ello, es un recurso que facilita la acción creativa, y una intervención inteligente de solucionar los problemas”.

“El Plan de Mejoras contiene todas las intervenciones que en cada caso se van a realizar. El plan de mejoras comprende tanto las intervenciones sobre el

hábitat como las mejoras generales que se pueden realizar sobre otros aspectos de la cinegética” (Covisa, 2010c).

2.4.2. COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORAS

Según el Ministerio de Educación (2010c) “los componentes de un Plan de Mejoras contienen:

- **LAS METAS:** Contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
- **LAS ACCIONES CORRECTAS:** Para cambiar hacia cada de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importantes es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
- **LOS RECURSOS:** Humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
- **RESPONSABLES:** Es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
- **EL SEGUIMIENTO PERMANENTE:** Permite realizar los ajustes necesarios.
- **LOS RESULTADOS:** Evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas”.

2.4.3. VENTAJAS DEL PLAN DE MEJORAS

Según Sainz (2011) “las ventajas de plan de mejora son:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.

- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada a las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión”.

2.4.3. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAS

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA (2011c) describe los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

Fuente: ANECA (2011c).

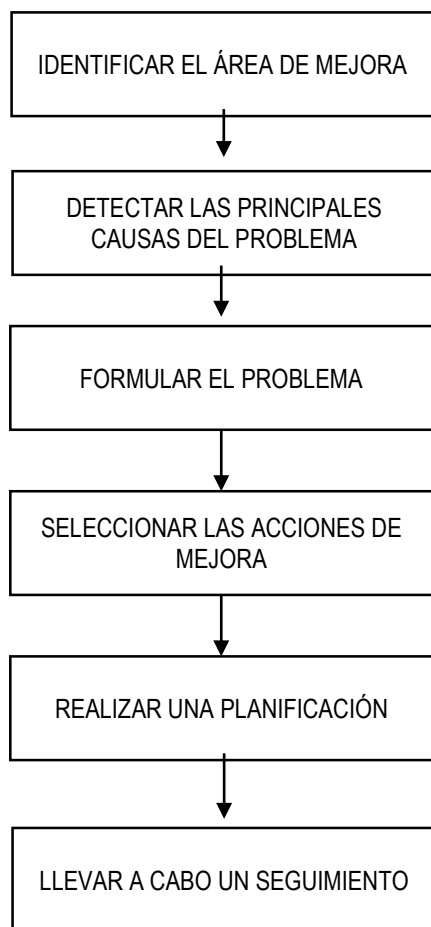


Figura 2.5. Pasos para elaborar un plan de mejoras.

Lo que se puede ver reflejado a continuación en las siguientes matrices:

Cuadro 2.1. Matrices.

ÁREA DE MEJORA No 1:
Descripción del problema
Causas que provocan el problema
Objetivo a conseguir
Acciones de mejora
Beneficios esperados

Fuente: ANECA (2011C).

Y cada acción de mejora generalizada en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2. Acción de Mejora.

No.	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto

Fuente: ANECA (2011C).

El plan de mejoras es documento que permite tomar medidas correctivas en los aspectos que necesiten mayor atención, pues prioriza las deficiencias. Las ventajas pueden ser enumeradas una a una, pero se quedan sin validez si el plan es sólo papel. Es necesario que se le haga el seguimiento adecuado, pues sino se convertirá en un documento bien redactado que no cumplió ninguna función.

2.5. EMAARS-EP

2.5.1. CONSTITUCIÓN

Se constituye la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado y Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, urbanos y rurales, de los cantones de Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua, EMAARS-EP, entidad competente y responsable directa de la Administración del Sistema de Gestión: administración, planificación, diseño, construcción, control, operación y mantenimiento de los sistemas para producción, distribución, comercialización de agua potable y alcantarillado; así como la recolección, conducción, tratamiento y disposición final de las aguas residuales urbanas y periféricas; y la prestación de los servicios integrales del manejo de residuos sólidos, urbanos y rurales, en los gobiernos autónomos descentralizados de los cantones referidos. La nominación de su identidad

corporativa será: “EMAARS-EP” (Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la “EMAARS EP, 2011).

2.5.2. OBJETIVOS

La Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la “EMAARS EP (2011) establece que la “Empresa Pública “EMAARS-EP” tiene como objeto social de su gestión el prestar los servicios de agua potable y alcantarillado, y la prestación de los servicios integrales del manejo de residuos sólidos, urbanos y rurales, en los cantones de Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua, en el marco de un Plan Maestro Integrado, sin perjuicio de que estos servicios puedan ser desarrollados en otros cantones de acuerdo a los convenios y contratos de asociación, u otros que para la prestación de uno, o varios de sus servicios se pactaren con la empresa.

El objetivo técnico operativo de la empresa no es ajeno al objetivo ambiental y social para preservar la salud de sus habitantes y el entorno ecológico y contribuir al mantenimiento de las fuentes hídricas de la región protegidas por las actividades que desarrolle la empresa, por lo que, se atribuyen a la empresa todas las potestades de promoción, gestión y control que en el cumplimiento de tales objetivos sean necesarias a su gestión.

Las acciones e inversiones de la empresa serán evaluadas en función del cumplimiento de sus objetivos ambientales y sociales fundamentalmente, resultados e impactos, debiendo cumplir metas de eficiencia organizacional, económicas y financieras que permitan su sostenibilidad y sustentabilidad, en el marco del plan maestro integrado.

Para el cumplimiento de sus objetivos la empresa podrá establecer agencias o unidades de negocio T, en los lugares donde desarrolle sus servicios, celebrar contratos de cualquier naturaleza de acuerdo con la ley y adquirir bienes

inmuebles fuera de su domicilio, siempre que se justifique su necesidad comercial y de servicios”.

2.5.3. FUNCIONES

“Son funciones técnicas primordiales de la “EMAARS-EP”, las siguientes:

Administrar, planificar, diseñar, construir, controlar, operar y mantener los sistemas para producción, distribución y comercialización de agua potable. Recolectar, conducir, tratar y disponer las aguas residuales. El manejo integral de los residuos sólidos, urbanos y rurales que comprende:

- Barrido: Barrido de calles, aceras, avenidas, plazas, plazoletas, márgenes de los ríos y demás espacios públicos.
- Recolección: Que incluye la coordinación del almacenamiento y recolección de residuos sólidos producidos en los domicilios, comercios, mercados, industrias, centros de espectáculos, hospitales, áreas verdes y en general en toda actividad generadora de residuos.
- Transporte: Transporte de desechos sólidos desde la fuente de generación hasta el lugar determinado para el tratamiento y disposición final.
- Tratamiento y disposición final: Corresponde a las diversas formas de tratamiento y disposición final que establezca la “EMAARS-EP” para los diferentes residuos sólidos, especiales y peligrosos. La regulación y control del manejo y disposición final de los escombros o residuos de materiales de construcción” (Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la “EMAARS EP”, 2011).

2.5.4. MISIÓN

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y servicios integrales de manejo de residuos sólidos Urbanos y Rurales de los 5 cantones

de la Mancomunidad y otros de interés público; buscando la satisfacción de todos los clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental” (EMAARS-EP, 2011).

2.5.5. VISIÓN

Ser un referente provincial y nacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes; garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión (EMAARS-EP, 2011).

EMAARS-EP es una empresa que aunque tiene poco tiempo constituida como tal y aunque no ha asumido por completo sus competencias, busca brindar un servicio de calidad que abastezca a todos los ciudadanos, trabajando en conjunto con su personal como se ve reflejado en su misión y visión, esto como contribución a las reformas que está pasando el Ecuador con la implantación del “Buen Vivir”.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los Cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua (EMAARS-EP) ubicada en la Parroquia Ángel Pedro Giler vía Tosagua.

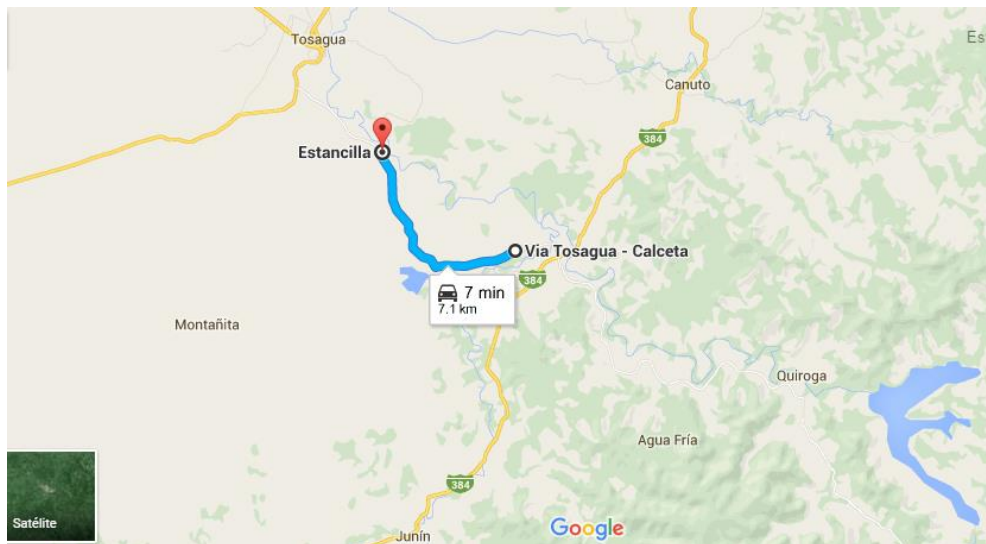


Figura 3.1. Mapa de la ubicación de la EMAARS-EP.

3.2. DURACIÓN

El proceso de ejecución de la tesis fue de seis meses de duración, aplicado en el periodo octubre 2015 – marzo 2016.

3.3 VARIABLES

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Evaluación de desempeño laboral.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión del Personal administrativo de la EMAARS-EP de la Parroquia Ángel Pedro Giler.

3.4. PROCEDIMIENTO

3.4.1. PRIMERA FASE: REVISAR PERFILES DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.

La ejecución de la investigación comenzó por la solicitud al gerente de la entidad Ing. René Villacis para el permiso de desarrollo de la tesis por el cual permitía el acceso a información necesaria de la institución, específicamente la existente en el departamento de talento humano correspondiente a archivos documentados digitales e impresos, (en esta fase perfiles de puesto y posteriormente evaluaciones de desempeño laboral aplicadas).

Se realizó una entrevista al Gerente de la entidad con el objetivo de obtener datos acerca de la estructura organizativa interna de la organización estatal y de los perfiles de puestos (Ver Anexo 1).

Se llenó una ficha de observación (Ver Anexo 2) previamente elaborada sobre los perfiles de puesto existentes en la entidad, donde se pudieron recopilar

todos los detalles de su estructura y transcribiendo la información pertinente y relevante para la investigación.

3.4.2. SEGUNDA FASE: EXAMINAR LA ESTRUCTURA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL 2011 AL 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.

Esta fase comenzó con una entrevista al Especialista del departamento de Talento Humano, Ing. Jimmy Vinces (Ver Anexo 3) para obtener los datos pertinentes de la persona que ha realizado las evaluaciones de desempeño anteriores y quien fue la indicada para aclarar todas las inquietudes existentes como el motivo de la falta de continuidad, los principales indicadores tomados en cuenta, el seguimiento realizado a las personas que participaron el proceso posteriormente, etc.

Enseguida, se aplicó una ficha de observación sobre las dos evaluaciones de desempeño laboral realizadas en el año 2011 y 2014 (Ver Anexo 4), obteniendo detalladamente los aspectos relevantes y que brindaron aporte a la investigación.

3.4.3. TERCERA FASE: CONTRASTAR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL 2011 Y 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.

En el desarrollo de esta fase fue necesario obtener el resultado de las evaluaciones de desempeño realizadas en el 2011 y 2014, para poder comparar su resultado a través de gráficos estadísticos y de ésta manera sacar conclusiones y hacer notar las mejoras o el retroceso en el proceso evaluativo.

Se aplicó una encuesta a 42 personas que corresponden al personal administrativo de la organización (Ver Anexo 5) ubicados en los distintos cantones de la provincia: Bolívar, Junín, Tosagua, Sucre y San Vicente para detectar el grado de conocimiento del personal sobre las evaluaciones de desempeño aplicadas en años anteriores y sobre la gestión que se realizó al personal administrativo posteriormente. Para ello se utilizaron dos fases: la primera fase al personal administrativo que labora en el Edificio Central y Planta de Agua ubicado en la Parroquia Ángel Pedro Giler y la segunda fase consistió en ir a cada una de las oficinas en los 5 cantones: San Vicente, Sucre, Tosagua, Junín y Bolívar (en ese orden realizado). Las oficinas ubicadas en los cantones son de recaudación pero los recaudadores y asistentes están considerados dentro del personal administrativo.

3.4.4. CUARTA FASE: PROPONER UN PLAN DE MEJORAS DE ACUERDO CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

En esta fase se utilizó toda la información recopilada en las fases anteriores, y en base a las deficiencias detectadas en cuanto a la gestión del personal administrativo y a las evaluaciones de desempeño laboral se elaboró un plan de mejoras basándose en el propuesto por ANECA (2011c).

Una vez terminado el plan de mejoras fue entregado al Gerente de la institución para que sea sociabilizado con el Jefe de Talento Humano y posteriormente aplicado para corregir las falencias y cumplir con el propósito de la Investigación.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La **Investigación de Campo**, ésta fue realizada en la institución, tomando información primaria desde la fuente, es decir en la EMAARS-EP.

La **Investigación Bibliográfica**, por medio de ésta se recopiló toda la información teórica necesaria, tanto de aspectos legales, definiciones y documentos para dar carácter a la investigación y mantenerla dentro de los parámetros permitidos por la ley.

3.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.6.1. MÉTODOS

El **método Inductivo**: Permitió enfocarse en la rama específica delimitada por los objetivos de la investigación y detectar y conocer aquellas falencias y problemas internos que existían dentro de la institución debido a la falta de continuidad y secuencia en las evaluaciones del desempeño laboral del personal administrativo para poder reconstruir la problemática general en estudio.

El **método deductivo**: En base a la normativa que rige la aplicación de la evaluación del desempeño en el sector público, se investigaron las causas de la problemática en la institución pública y se pudieron obtener conclusiones particulares sobre la gestión del personal administrativo de la EMAARS-EP.

El **método descriptivo**: Fue necesario para el detalle específico de lo observado en los perfiles de puesto y en las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente y con ello poder extraer los datos relevantes que permitieron el cumplimiento de objetivos propuestos.

El **método analítico**: Teniendo como referencia la normativa legal vigente: LOSEP, LOEP y la norma de evaluación de desempeño laboral se analizó el perfil de puesto, la estructura de las evaluaciones de desempeño laboral, el resultado de la comparación entre las únicas valoraciones aplicadas en la

entidad pública y las entrevistas realizadas para poder comprender los motivos reales de las deficiencias existentes en cuanto a la gestión del personal administrativo y las evaluaciones de desempeño.

El **método sintético**: Permitió utilizar toda la información recopilada y detallada en base a la situación real adicionando el criterio de las autoras para elaborar y proponer el plan de mejoras.

3.6.2. TÉCNICAS

Los investigadores utilizaron la ficha de observación, la entrevista y la encuesta como técnicas científicas.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Se elaboró y llenó una ficha de observación en base a los perfiles de puesto del personal administrativo existentes así como de la estructura de las evaluaciones de desempeño laboral que se han realizado en la EMAARS-EP en los años 2011 y 2014 como base para el desarrollo de la investigación. Según Díaz (2014) su aplicación “permite identificar y contrastar el cumplimiento o existencias de requerimientos necesarios para ajustar el trabajo a unos cánones previos ya establecidos”.

ENCUESTA

Se aplicó la encuesta al personal administrativo de la EMAARS-EP (42 personas) con el propósito de obtener información sobre la evaluación de desempeño laboral en la entidad y la gestión del personal para detectar el grado de conocimiento que los servidores públicos tienen en la entidad sobre estos aspectos. Para Di Stefano y Pereira (2014) “las encuestas han sido una

de las herramientas privilegiadas por los estudios sociológicos para acceder a los rasgos de las prácticas lectoras”.

ENTREVISTA

Díaz, *et al.* (2012) menciona que “la entrevista tiene como propósito recabar datos, y debido a su flexibilidad permite obtener información más profunda, detallada, que incluso el entrevistado y entrevistador no tenían identificada”. Por ello se realizó dos entrevistas que ayudaron en la obtención de información:

- Al Gerente de la EMAARS-EP Ing. Rene Villacis Carreño sobre la estructura interna de la entidad y su conocimiento sobre la evaluación de desempeño en la institución.
- Al Jefe del Departamento de Talento Humano Ing. Yimmy Vines para que brindaran la información necesaria sobre las evaluaciones de desempeño realizadas, y aclarar las medidas que se tomaron para contrarrestar las falencias en las anteriores evaluaciones.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. REVISAR PERFILES DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.

Previo a la realización de la revisión de los perfiles de puestos fue necesario conocer la estructura orgánica interna de la EMAARS-EP, para determinar bajo qué dirección o dependencia se encuentra cada perfil de puesto del personal administrativo. La información fue obtenida gracias a la solicitud de la información al gerente Ing. René Villacis. La institución tiene un organigrama vertical debido a que el orden de jerarquía empieza por la parte de arriba y de ahí se desplaza hacia abajo. También tiene estructura integral, pues se define claramente la parte rectora de la institución, luego cada dirección y los cargos que están bajo su dependencia. Se desglosa de la siguiente manera:

- Directorio (1 alcalde por cada cantón)
- Auditoría
- Gerencia General
 - Planificación y Seguimiento
 - Comunicación
 - Dirección Jurídica
 - Dirección Administrativa Financiera
 - Dirección Técnica Operativa
 - Dirección De Comercialización

A continuación se detalla cada dirección con sus respectivos cargos complementarios:

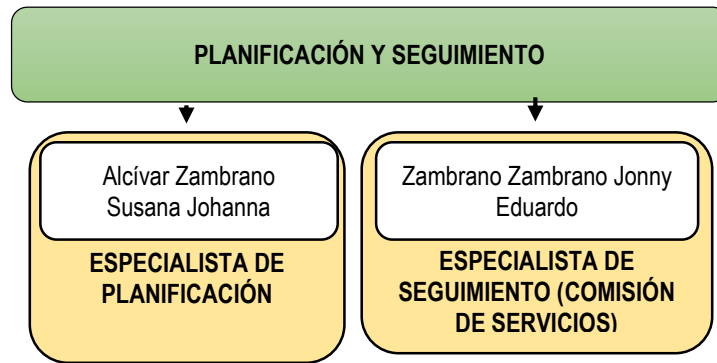


Figura 4.1. Planificación y seguimiento. Fuente: EMAARS-EP

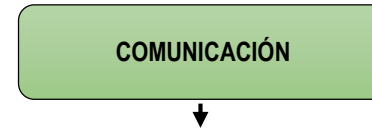


Figura 4.2. Comunicación. Fuente: EMAARS-EP

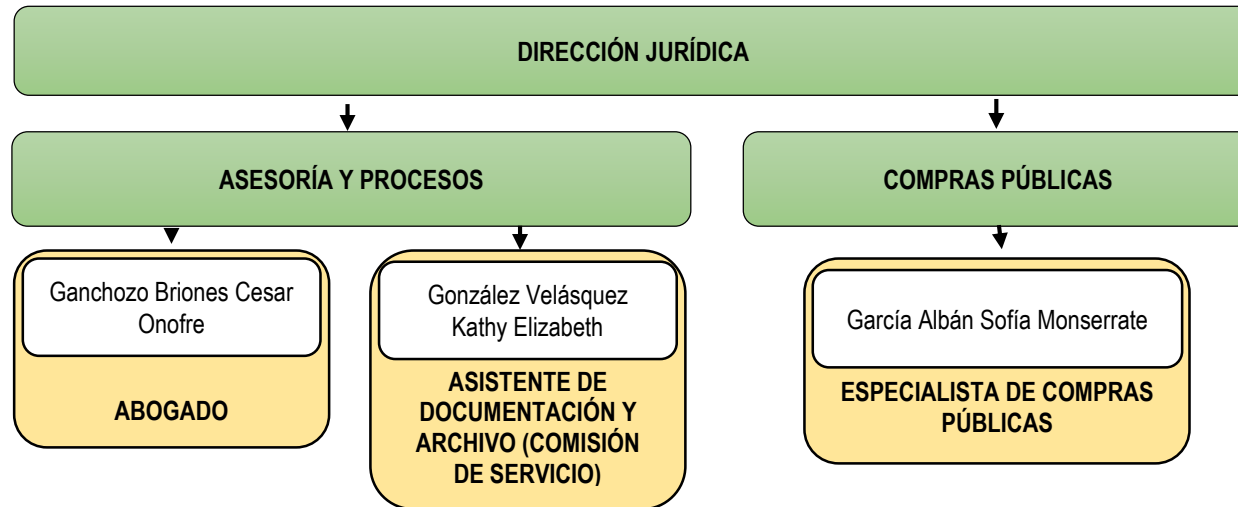


Figura 4.3. Dirección Jurídica.

Fuente: EMAARS-EP

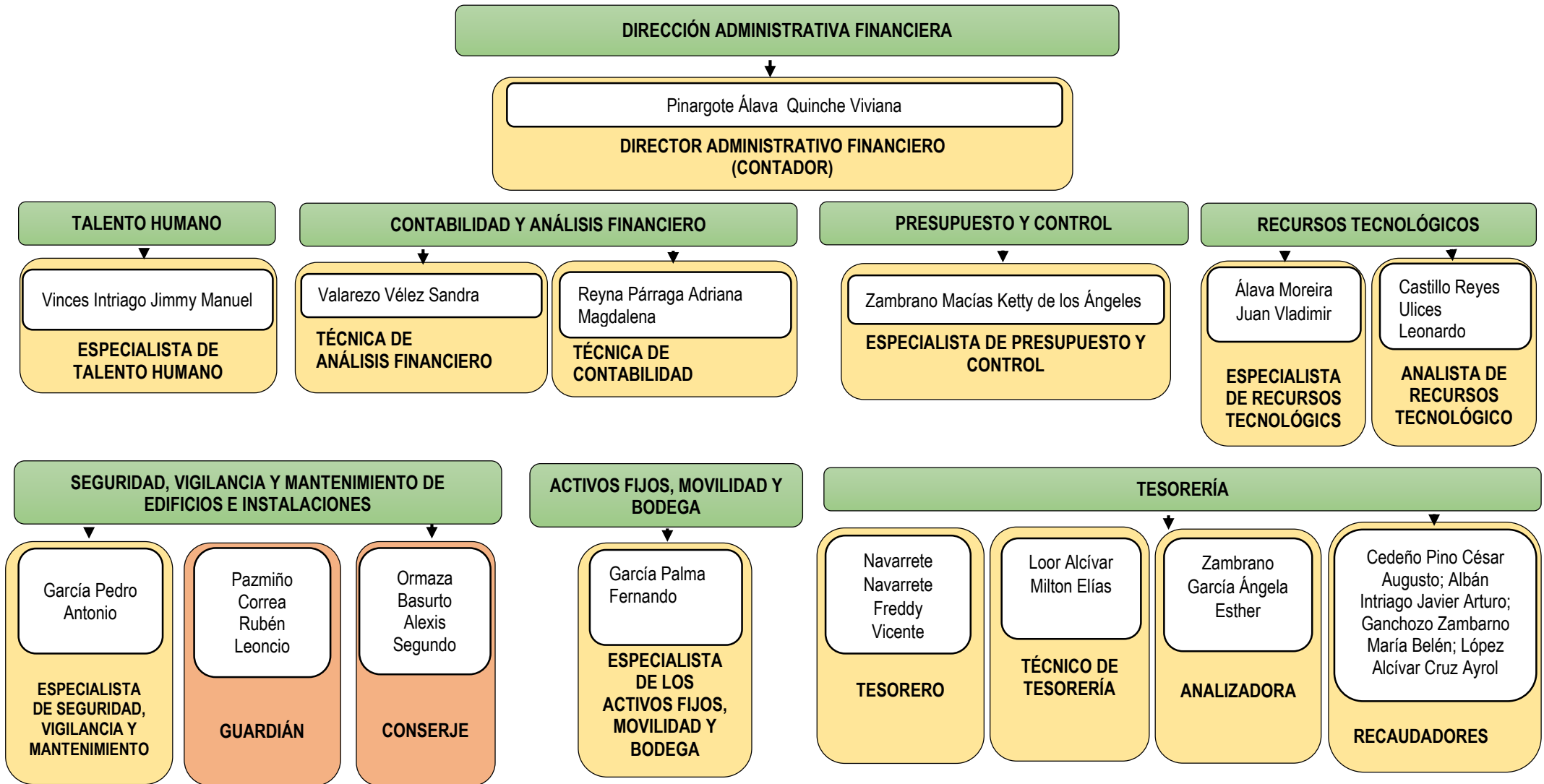


Figura 4.4. Dirección Administrativa Financiera.

Fuente: EMAARS-EP

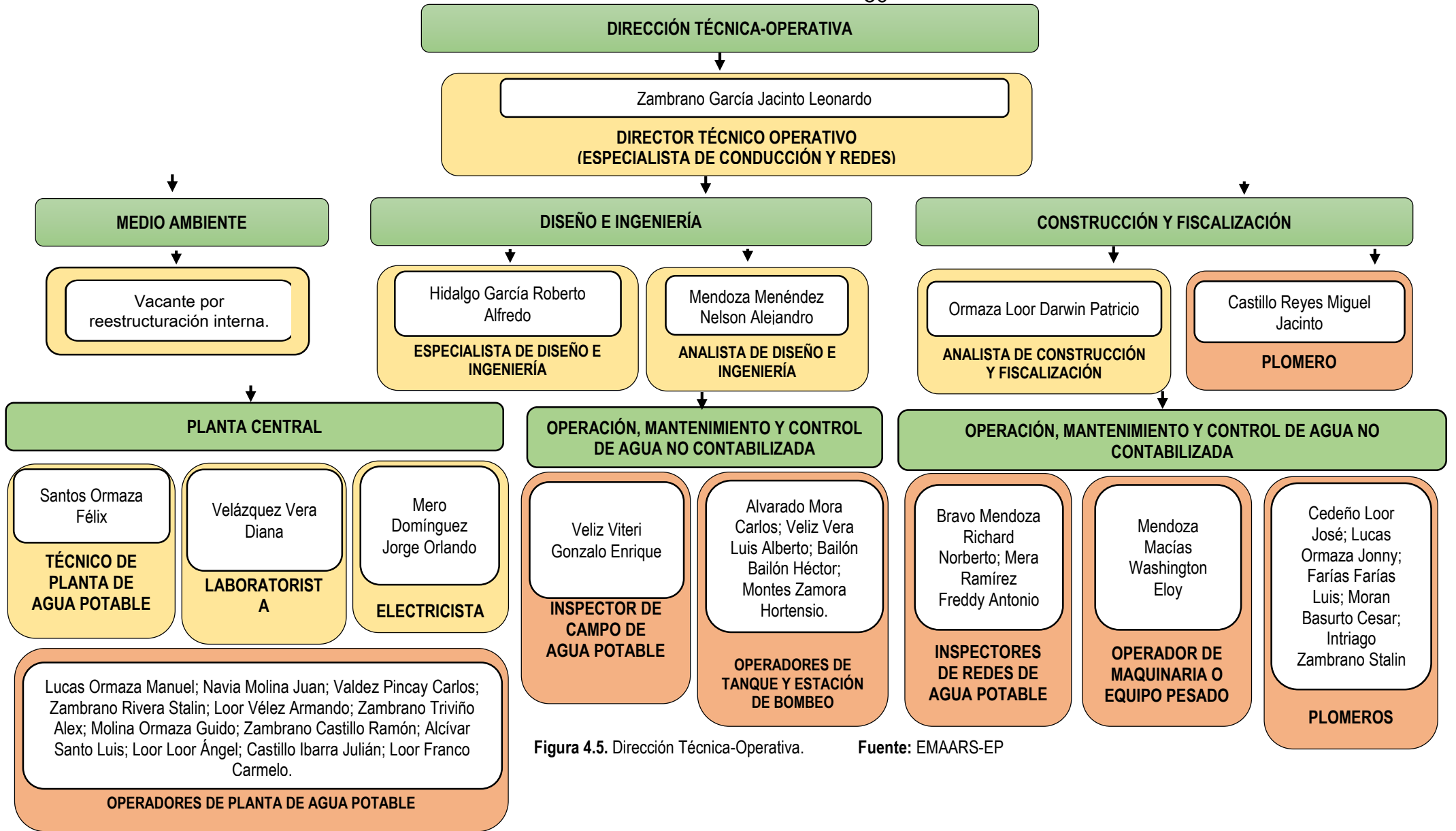


Figura 4.5. Dirección Técnica-Operativa.

Fuente: EMAARS-EP

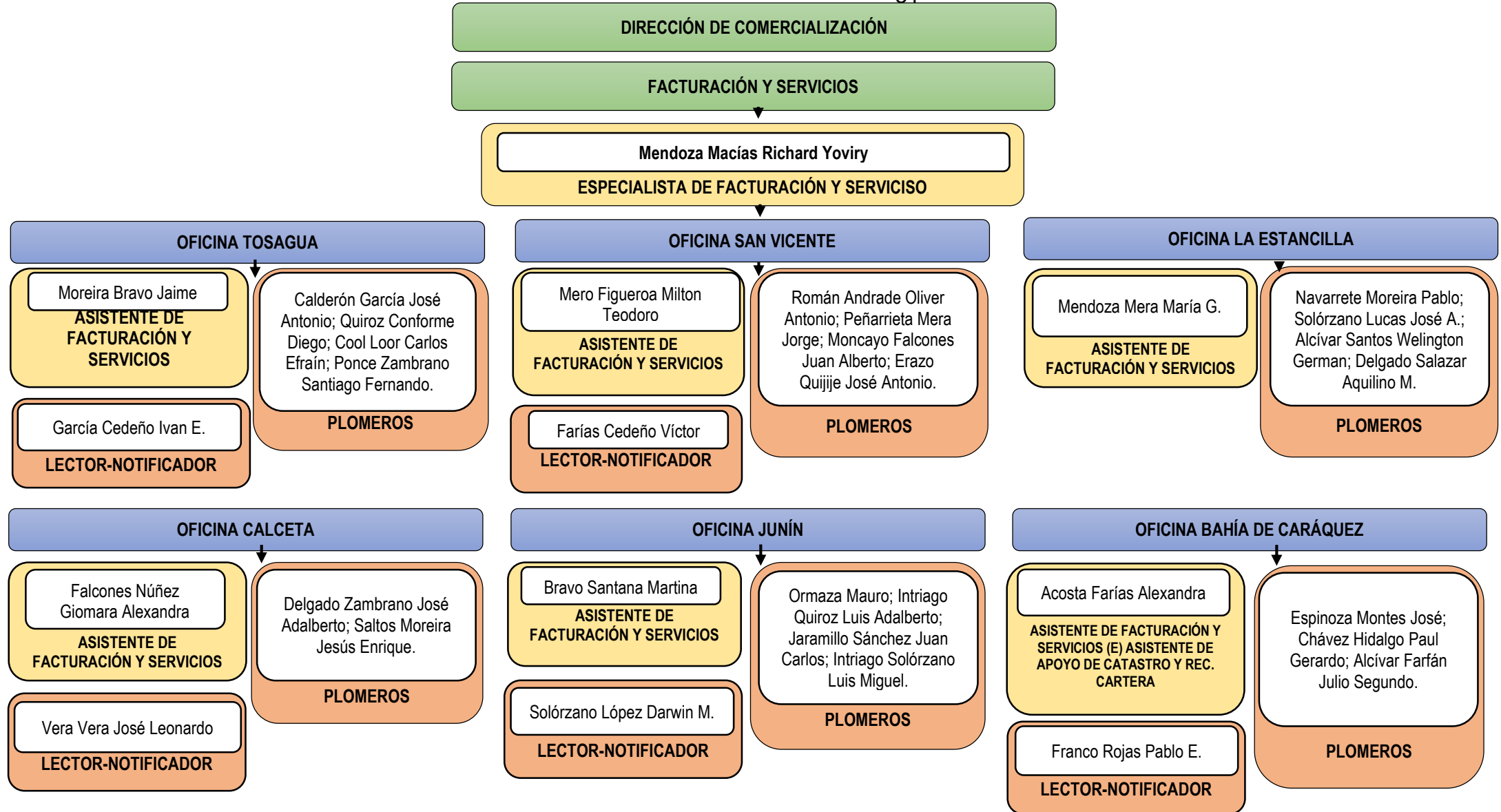


Figura 4.6. Dirección de Comercialización – Facturación y servicios.

Fuente: EMAARS-EP

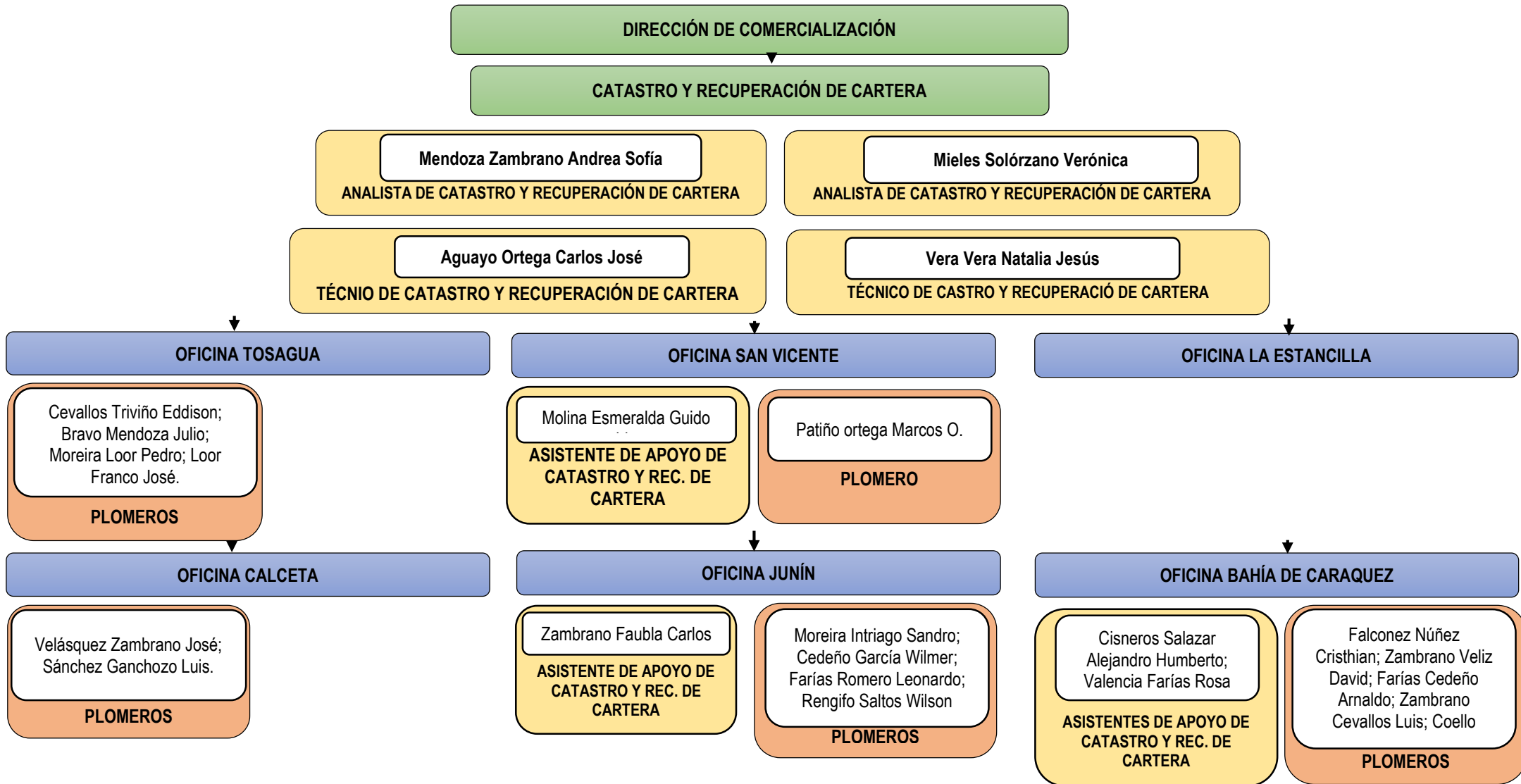


Figura 4.7. Dirección de Comercialización – Catastro y recuperación de cartera.

Fuente: EMAARS-EP

Para una mayor comprensión se distinguieron dos colores: el rojo para los cargos obreros y el amarillo para los cargos administrativos.

- **PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO**, dentro de las actividades a su cargo se evidencian el seguimiento y estructura de la planificación institucional. Existen dos cargos administrativos: Especialista de Planificación y Especialista de Seguimiento (Comisión de servicio).
- En **COMUNICACIÓN** no hay asignado servidor público.
- La **DIRECCIÓN JURÍDICA** se ocupa de la representación legal de la institución, y ante situaciones jurídicas con los usuarios, así como problemas internos con los trabajadores. Aquí existen tres puestos administrativos: Abogado, Asistente de Documentación y Archivo (Comisión de servicio) y Especialista de Compras Públicas.
- La **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**: Esta dirección esta direccionada a coordinar las mejores condiciones físicas y laborales para los servidores públicos bajo los reglamentos que determina la ley. Existen 16 cargos administrativos (Director Administrativo Financiero, Especialista de Talento Humano, Técnica de Análisis Financiero, Técnica de Contabilidad, Especialista de Presupuesto y Control, Especialista de Recursos Tecnológicos y Analista de Recursos Tecnológicos, Especialista de Seguridad, Vigilancia y Mantenimiento, Especialista de los Activos Fijos, Movilidad y Bodega, Tesorero, Técnico de Tesorería, Analizadora y 4 Recaudadores) y 2 cargos obreros (Guardián y Conserje).
- **DIRECCIÓN TÉCNICA-OPERATIVA**: Encaminada a mejorar la calidad de producción del agua, apta para el consumo cuyo radio de dotación del servicio es de 5 cantones de Manabí de forma ininterrumpida. Se localizan 7 cargos administrativos (Director Técnico Operativo,

Especialista de diseño e ingeniería, Analista de Diseño e Ingeniería, Analista de Construcción y Fiscalización, Técnico de Planta de Agua Potable, Laboratorista y Electricista) y 26 cargos obreros (6 plomeros, 12 Operadores de Planta de Agua Potable, 1 Inspector de Campo de Agua Potable, 4 Operadores de Tanque y Estación de Bombeo, 2 Inspectores de Redes de Agua Potable, 1 Operador de Maquinaria o Equipo Pesado).

- La **DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN** tiene como objetivo, las operaciones de comercialización, establecimiento de los procedimientos de efectivizar el cobro por servicios de agua potable a los usuarios de la EMAARS-EP. Se divide en dos áreas Facturación y servicios y Catastro y Cartera Vencida.

El área de facturación y servicios que involucra los procesos desde la toma de lecturas hasta el cobro del servicio; y Catastro y Cartera Vencida, de la recuperación por cartera vencida. Mediante la vía de coactivas y la suspensión del servicio.

Se ubican 14 cargos administrativos (1 Especialista de facturación y servicio, 6 analistas de facturación y servicio, 2 analistas de catastro y recuperación de cartera, 2 técnicos de catastro y recuperación de cartera, 3 personal de apoyo de catastro y recuperación de cartera) y 51 cargos obreros (5 lectores-notificadores, 37 plomeros).

Del total del personal: 42 servidores conforman el personal administrativo, que es la base del presente estudio y 79 trabajadores el personal obrero. En términos porcentuales el 34.71% equivale al personal administrativo, mientras que el 65.29% restante es obrero.

La ficha de observación permitió conocer lo siguiente:

En la EMAARS-EP existen 28 perfiles de puestos que cubren la necesidad de trabajadores que requiere la institución y por lo tanto le permite operar hasta la actualidad. Estos fueron elaborados por el Ing. Jimmy Vincés, Especialista de Talento Humano de la entidad. Los perfiles cumplen explícitamente con lo que estableció el antes llamado Ministerio de Relaciones Laborales y ahora Ministerio de Trabajo a través del acuerdo ministerial 139 en el año 2013.

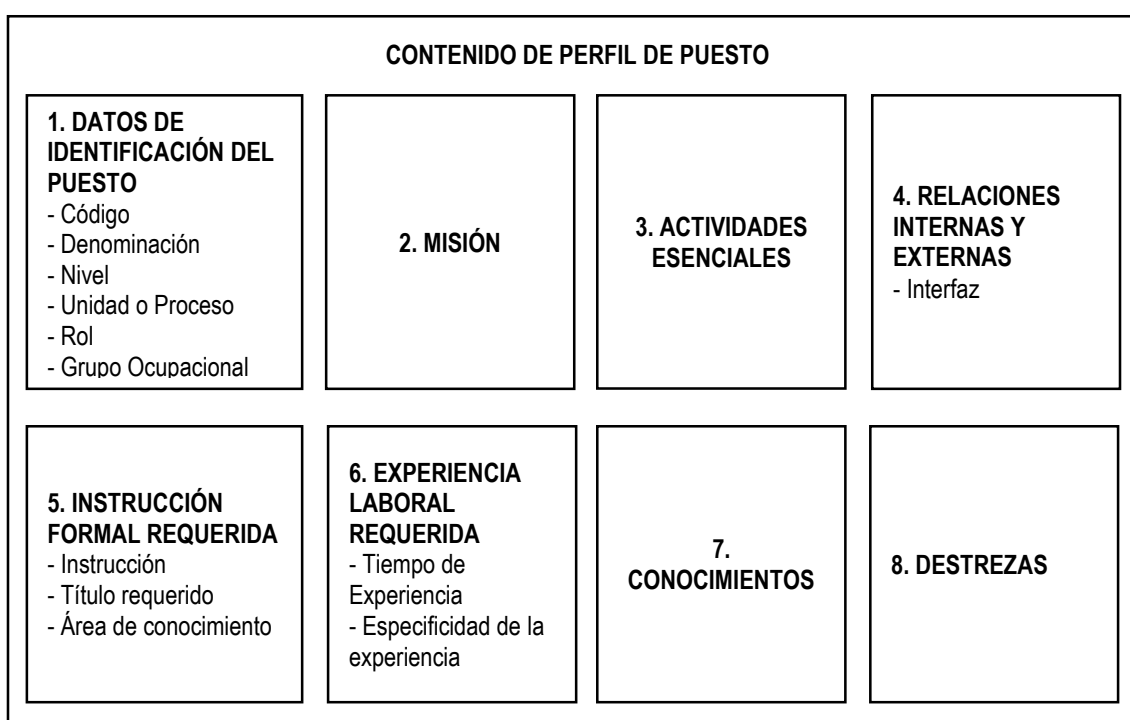


Figura 4.8. Contenido general de un perfil de puesto de la EMAARS-EP.

Fuente: EMAARS-EP

Observaciones:

- Se pudo detectar que hay cierto grado de diferencia en el rango de cualidades en lo que corresponde al grado de instrucción requerido en los siguientes cargos: Técnico de Contabilidad, Técnico de Documentación y Archivo y Técnico de Planta de Agua, en otras palabras la instrucción requerida solicita desde bachillerato hasta ingeniería en cada cargo.

- Existen dependencias que no están ocupadas como: Comunicación, y Medio Ambiente y cargos como: Director de Secretaría General, y por lo tanto no forman parte del orgánico funcional.
- Con respecto al título para ocupar el puesto, se pudo verificar a través de la página <http://www.senescyt.gov.ec/web/guest/index.php/consultas> el título profesional que cada miembro del personal administrativo. En su totalidad los cargos cumplen la formación requerida en el perfil de puesto.

Cuadro 4.1. Resumen de la información obtenida a través de la ficha de observación.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	MISIÓN	INSTRUCCIÓN REQUERIDA	GRUPO OCUPACIONAL	EXPERIENCIA LABORAL	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL
Abogado	Ejecutar y Coordinar procesos jurídicos y de patrocinio judicial institucional	Doctor y/o Abogado	Servidor Público 7	5 a 6 años	SÍ
Analista de Recursos Tecnológicos	Ejecutar actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones.	Ingeniero	Servidor Público 5	3 a 4 años	SÍ
Asistente de Apoyo de Catastro	Mantener la implementación de las estrategias para mantener y conseguir nuevos usuarios y tener actualizado el catastro de usuarios y así recuperar día a día la cartera vencida de la empresa.	Bachiller, Post Bachillerato	Servidor Público de Apoyo 2	1 año	SÍ
Asistente Facturación y Servicio	Coordinar la implementación de las estrategias para mantener y conseguir nuevos usuarios e implementar nuevos servicios, propone mejoras a los procedimientos, con el fin de agilizar la operación y asegura la calidad del servicio a los usuarios	Bachiller, Post Bachillerato	Servidor Público de Apoyo 4	2 años	SÍ
Contador General	Ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.	Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economía.	Servidor Público 7	3 a 4 años	SÍ
Dirección de Comercialización	Planificar, ejecutar, organizar, dirigir los procesos comerciales de la empresa.	Ingeniería Comercial, Administración de empresas	Director Técnico de Área	5 a 6 años	SÍ
Director Administrativo Financiero	Dirigir, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la EMAARS-EP.	Economista, Ingeniero.	Director Técnico de Área	5 a 6 años	SÍ

Director de Asesoría Jurídica	Planificar, dirigir, controlar y evaluar procesos jurídicos que impliquen la representación legal de la EMAARS-EP.	Doctor y/o Abogado	Director Técnico de Área	7 a 9 años	
Director Secretaria General	Constituirse en el soporte logístico básico de la Gerencia General para la administración óptima del equipo de trabajo directo de este nivel ejecutivo.	Economista, Ingeniero, Abogado, Licenciado	Director Técnico de Área	5 a 6 años	Sí
Director Técnico Operativo	Planificar, organizar, programar, ejecutar y dar seguimiento a las actividades de Producción, Conducción, Distribución y Comercialización del agua potable, llevando el control cuantitativo y cualitativo, conforme a las normas nacionales e internacionales de calidad y legalidad.	Ramas afines de Ingeniería	Director Técnico de Área	5 a 6 años	Sí
Especialista de Activos Fijos y Bodega	Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de recursos materiales adquiridos por la institución.	CPA, Bachillerato, Abogado, Ingeniero	Servidor Público 6	3 a 4 años	Sí
Especialista de Catastro y Cartera Vencida	Coordina la implementación de las estrategias para mantener y conseguir nuevos usuarios e implementar nuevos servicios, propone mejoras a los procedimientos, con el fin de agilizar la operación y asegura la calidad del servicio a los usuarios	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Compras Públicas	Supervisar y ejecutar actividades de adquisición de enseres, productos, materiales, útiles y equipos de oficina de buena calidad a costos favorables para la Institución.	Licenciado, Ingeniero, Abogado, Economista	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Conducción y Redes	Planificar, organizar, programar, ejecutar y dar seguimiento a las actividades de Producción, Redes y Conducción de la Distribución del agua potable, llevando el control cuantitativo y cualitativo, conforme a las normas nacionales e internacionales de calidad y legalidad.	Ramas afines de Ingeniería	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Diseño e Ingeniería	Gestionar y coordinar la elaboración y ejecución de los estudios y proyectos que lleva consigo la ejecución de las obras necesarias para la provisión de los servicios de agua potable, buscando las soluciones más convenientes desde el punto de vista técnico, económico y financiero.	Ramas afines de Ingeniería	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Facturación y Servicio	Coordina la implementación de las estrategias para mantener y conseguir nuevos usuarios e implementar nuevos servicios, propone mejoras a los procedimientos, con el fin de agilizar la operación y asegura la calidad del servicio a los usuarios	Ingeniería Comercial, Administración de empresas	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Planificación	Brindar y ejecutar asesoría en todo el ámbito Empresarial, planificando los procesos con el fin de que todas sus actividades cumplan un normal funcionamiento.	Licenciado, Ingeniero, Economista.	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí

Especialista de Planta	Organiza y programa el tratamiento de agua en base a la orden de producción, es responsable del control de calidad en el proceso de tratamiento de agua así como también para la liberación del agua hacia los tanques de almacenamiento y ductos de conducción. Su responsabilidad termina en la entrega a los diferentes ductos de conducción, realizando su trabajo con eficacia y eficiencia.	Ingeniería Civil, Hidráulico, Industrial, Químico	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Presupuesto y Control	Ejecutar y coordinar actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.	Licenciado, Ingeniero, Economista, Abogado	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Seguimiento	Brindar y ejecutar asesoría en todo el ámbito empresarial, planificando los procesos con el fin de que todas sus actividades cumplan un normal funcionamiento.	Licenciado, Ingeniero, Economista.	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de seguridad y vigilancia y salud ocupacional	Ejecutar y coordinar actividades técnicas y administrativas en cuanto a seguridad y salud ocupacional del talento humano de la empresa.	Licenciado, Ingeniero, Abogado	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Talento Humano	Ejecutar y coordinar actividades técnicas de administración de recursos humanos.	Licenciado, Ingeniero, Abogado	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Especialista de Recursos Tecnológicos	Ejecutar y coordinar actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones.	Ing. Informático, Lcdo. en Sistemas	Servidor Público 7	3 a 4 años	Sí
Recaudador	Recaudar valores provenientes de la venta de especies valoradas, impuestos, tasas, multas y otras obligaciones financieras establecidas en la institución.	Bachillerato	Servidor Público de Apoyo 4	1 año	Sí
Técnica de Contabilidad	Colaborar en la ejecución de actividades de análisis contable, para la emisión de Estados Financieros de la empresa.	Bachillerato, Licenciado, Ingeniero, Economista	Servidor Público 3	2 años	Sí
Técnico de Documentación y Archivo	Ejecutar labores especializadas de secretaria y asistencia administrativa al gerente general de la EMAARS-EP.	Bachillerato, Secretariado ejecutivo	Servidor Público 3	2 años	Sí
Técnico de Planta de Agua	Ejecutar actividades de asistencia administrativa y de secretariado dentro de una unidad o proceso institucional.	Bachillerato, Ingeniería	Servidor Público 3	3 a 4 años	Sí
Tesorero General	Coordinar y ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas, y la administración de caja de la institución.	Ingeniería, Licenciado, Economista, Ingeniero, Doctor	Servidor Público 7	5 a 6 años	Sí

Fuente: EMAARS-EP

El gerente de la entidad respondió cordialmente cada pregunta de la entrevista y permitió obtener información puntual para la investigación descrita a continuación:

- La EMAARS-EP es una institución que desde que inició ha sido parte de un proceso continuo de cambios, y a la vez es una empresa que al ofertar un servicio tan importante en la vida de las personas como lo es el agua y además al estar bajo la dependencia del Estado estará siempre bajo la vigilancia de los organismos nacionales pertinentes y por su puesto sujeto a críticas y quejas por parte de los receptores del servicio. Al ser una entidad cambiante y aparentemente pequeña, no logra alcanzar la completa eficiencia en todos sus procesos.
- La administración actual representada por el ing. Rene Villacis, ha trabajado en el cumplimiento del personal a lo establecido en los perfiles de puesto, con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores de la EMAARS-EP y por ende la eficiencia institucional. Es así que además se da énfasis en la elección de personas idóneas que cumplan con los requisitos de cada perfil. Hay puestos que no requieren especialización y desarrollo superior del profesional, más bien mediante la capacitación, la experiencia se desarrollan habilidades que son aplicadas pues el personal es joven y ávidas de experiencia, y se acopla a las necesidades y requerimientos del puesto.
- El tratamiento del talento humano es efectuado en base a lo estipulado en la ley, además se les proporciona al personal todas las condiciones físicas y laborales para la realización del trabajo diario.
- Uno de los factores que han impedido llenar los cargos son de aspecto económico, en el caso de algunas funciones son delegadas a áreas con similares funciones es así el caso del dpto. de comunicación.
- En la entidad existen procesos eficaces para medir el rendimiento de cada trabajador, pues se emiten informes de estos procesos por parte

de los jefes departamentales y del Especialista de Talento Humano a gerencia que permiten la toma de decisiones.

- La evaluación de desempeño es indispensable en la institución para lograr un mayor grado de eficiencia con el afán de ofrecer a los usuarios el mejor servicio posible. En el período actual se está ejecutando una evaluación de desempeño laboral al personal administrativo, lo que está en proceso de aplicarse anualmente como lo establece la LOSEP.
- En el año 2011 el Banco del Estado interviene con un proceso de desarrollo institucional para lo cual la empresa de Cuenca Etapa, hace recomendaciones para mejorarla, las que incluían el cambio de los nombres de cargos, sin embargo se podría decir que fue una cuestión de nomenclatura pues las personas realizan las mismas funciones.

4.2. EXAMINAR LA ESTRUCTURA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL 2011 Y 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.

Las evaluaciones de desempeño laboral aplicadas en la entidad las realizó el especialista en Talento Humano, Ing. Jimmy Vines con base en el formulario EVAL-01 que establece el Ministerio de Trabajo para dicho proceso. Todo empieza por el departamento de Talento Humano que establece el cronograma de evaluación de desempeño, con la debida autorización de gerencia, emitiendo el requerimiento a cada director, solicitando a las diferentes unidades para realizar las respectivas y se lo da a conocer a cada cargo representante del departamento.

Cada encargado de las diferentes unidades realiza la respectiva evaluación de sus subordinado/as utilizando el formato antes mencionado donde se

establecen los parámetros a tomar en cuenta y por su puesto con las funciones específicas de cada servidor y a la vez deben realizar la tabulación de datos con la debida supervisión del Especialista de Talento Humano.

Una vez completado el formulario es reenviado al departamento de Talento Humano para la elaboración de los informes respectivos que deben ser entregados a gerencia para la toma de decisiones. A continuación los servidores deben ser informados de los resultados producto de su evaluación, en el caso que alguien estuviere inconforme podría apelar el resultado y se iniciaría un proceso individual en el que tendría dos oportunidades más de ser valorado. Finalmente es necesario remitir algunos formularios al Ministerio de Trabajo.

Hasta el momento de la investigación en la EMAARS-EP se han realizado dos evaluaciones de desempeño laboral al personal administrativo. Una en el año 2011 y otra en el año 2014. Se conoce que otra evaluación en el año 2015 se estaba realizando, sin embargo por motivo de fechas no fue parte del estudio.

La ficha de observación mostró lo siguiente:

Las evaluaciones de desempeño laboral de los años 2011 y 2014 básicamente no tuvieron cambios en su estructura interna, se describen a continuación:

- **Datos del servidor:** En el que se detalla información personal del empleado (Nombres y apellidos del evaluado, denominación del puesto que desempeña, título o profesión que posee, nombres y apellidos del evaluador, es decir del jefe inmediato y la fecha desde que se inicia el periodo evaluativo hasta la fecha de culminación).
- **Evaluación de las actividades del puesto:** Donde se especifican las partes correspondientes al proceso de evaluación. Aquí se encuentran:

Indicadores de gestión del puesto: Están expuestas todas y cada una de las actividades que el empleado debe cumplir y el indicador que les permite medir, así como la meta del período evaluado, lo cumplido en realidad, el porcentaje de cumplimiento y el nivel de cumplimiento de la meta propuesta. Se valora con un máximo puntaje de 100% de cada actividad. Al final se encuentra un cuadro disponible para calcular el valor de la primera parte.

Conocimientos: Está definido todo lo que el empleado debe conocer con respecto a sus funciones y roles en ese puesto. Se valora con deficiente, regular, bueno, muy bueno y sobresaliente y al final se aplica un porcentaje equivalente a la suma de la calificación.

Competencias técnicas del puesto: Aquí se enumeran las destrezas, el nivel de relevancia (bajo, medio, alto), comportamiento observable y el nivel de desarrollo (altamente desarrollo, desarrollado, medianamente desarrollado, poco desarrollado, no desarrollado). Se le asigna una puntuación equivalente al final de la etapa.

Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo: De los tres campos se usan los necesarios, generalmente los dos primeros y en el caso de las personas que tienen personal a su cargo todos los campos, se los mide a través de la relevancia (baja, media, alta), y el comportamiento observable se mide a través de siempre, frecuentemente, algunas veces, rara vez y nunca.

Observaciones del Jefe inmediato: Para el caso de que sean necesarias.

Quejas del ciudadano: Este espacio es generalmente para los servidores que están en contacto con los usuarios.

- **Resultados:** Se encuentra la información cuantitativa en porcentajes alcanzada en cada uno de los parámetros citados en la evaluación de las actividades del puesto, es una especie de resumen de las etapas anteriores de la evaluación, que sirve como fuente de información para la toma de medidas y decisiones.

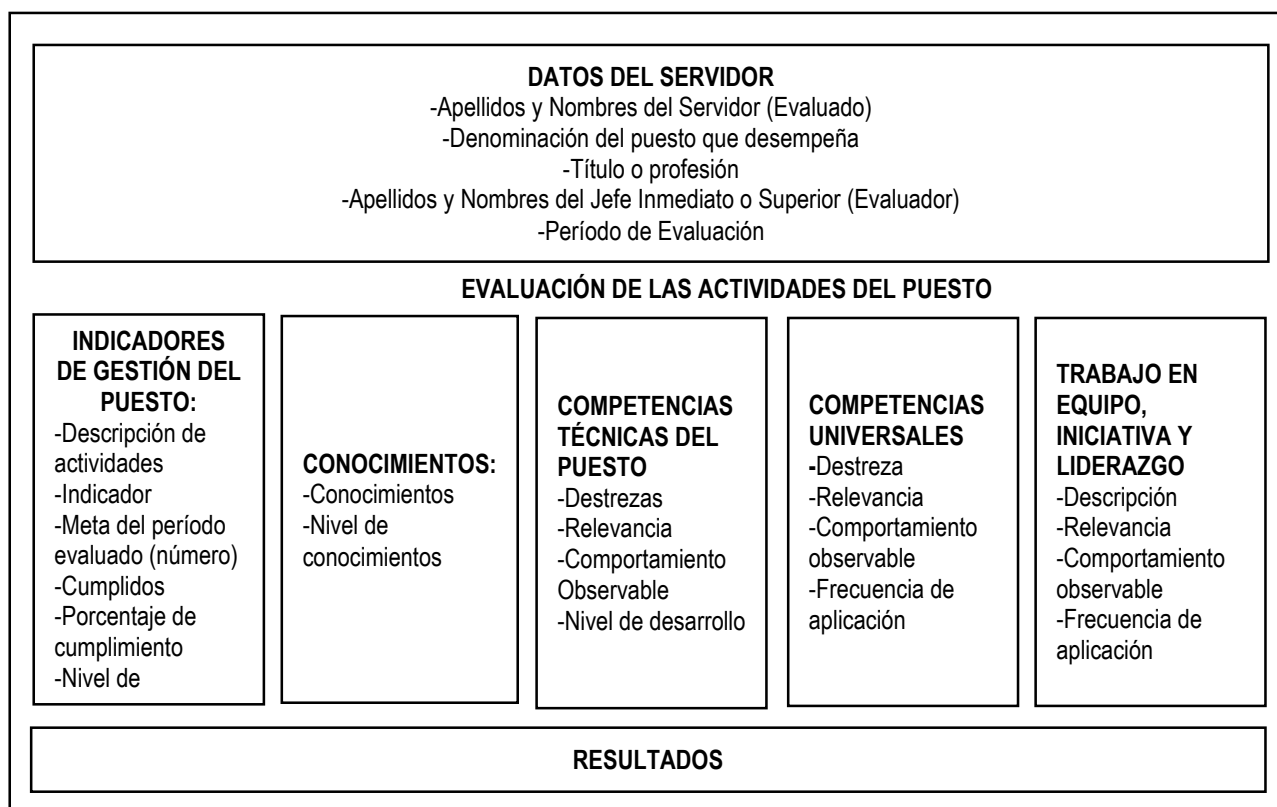


Figura 4.9. Resumen del contenido de las evaluaciones de desempeño aplicadas en la EMAARS-EP. Fuente: EMAARS-EP

Cuadro 4.2. Diferencias detectadas en las evaluaciones del 2011 y 2014 en la EMAARS-EP.

NOMBRE	CARGOS	
	2011	2014-2015
Adriana M Reyna Párraga	Asistente de Contabilidad	Técnica de Contabilidad
Andrea Sofía Mendoza Zambrano	Asistente Comercial	Especialista de Catastro y Recuperación de Cartera
Javier Arturo Albán Intriago	Recaudador	Recaudador
Cesar Augusto Cedeño Pino	Recaudador	Recaudador
Cesar Onofre Ganchozo Briones	Director de Asesoría Jurídica	Abogado
Cruz Ayrol López Alcívar	Recaudador	Recaudador
Ángela Esther Zambrano García	Asistente Comercial	Asistente Facturación y Servicio
Fabrizio Velásquez Zambano	Asesor Administrativo	Comisión de servicios
Félix Jonny Santos Ormaza	Asistente	Técnico de Planta de Agua
Fernando García Palma	Bodeguero	Especialista de Activos Fijos
Giomara Alexandra Falcones Núñez	Recaudador	Asistente Facturación y Servicio
Guido Ido Molina Esmeralda	Asistente Comercial	Asistente de Apoyo de Catastro
Jaime Javier Moreira Bravo	Recaudador	Asistente Facturación y Servicio
Jimmy Manuel Vincés Intriago	Analista de Talento Humano	Especialista de Talento Humano
Jonny Zambrano Zambrano	Asistente de Tesorería	Comisión de servicios
Katty Elizabeth González Velásquez	Asistente de Gerencia	
Ketty Zambrano Macías	Analista de Presupuesto	Especialista de Presupuesto
Jacinto Leonardo Zambrano García	Director Técnico Operativo	Especialista de Conducción y Redes
Martha Narcisa Bravo Santana	Recaudador	Asistente Facturación y Servicio
Milton Elías Loo Alcívar	Asistente	Técnico de Tesorería
Milton Teodoro Mero Figueroa	Asistente Comercial	Asistente Facturación y Servicio
Pedro Antonio García Moreira	Jefe de Planta	Especialista de Seguridad
Ricardo Joviry Mendoza Macías	Jefe de Comercialización	Especialista Facturación y Servicio
Sofía Monserrate García Albán	Asistente Comercial	Especialista de Compras Públicas
Susana Johanna Alcívar	Director Auditoría Interna	Especialista de Planificación
Fredi Vicente Navarrete Navarrete	Tesorero	Tesorero
Quinche Viviana Pinargote Álava	Director Administrativo Financiero	Directora Administrativa-Financiera
Juan Vladimir Álava Moreira	Analista de Recursos Tecnológicos	Especialista de Recursos Tecnológicos
Alexandra Margarita		Recaudador
Grimaneza Zambrano Solórzano		Recaudador
Roberto Hidalgo García		Director Técnico Operativo
Ulises Leonardo Castillo Reyes		Analista de Recursos Tecnológicos

Fuente: EMAARS-EP

En el año 2011 se evaluaron 28 cargos, mientras que en la segunda evaluación existieron 29 instrumentos, esto debido al aumento de personal. Básicamente los cambios encontrados fueron cambios en las denominaciones de los puestos.

La entrevista al Especialista de Talento Humano permitió conocer:

- Existen perfiles de puesto en la institución, éstos se crean cuando la necesidad lo amerite. Los perfiles fueron elaborados en base a lo que establece el Ministerio de Trabajo y de acuerdo a lo que requiera el puesto.
- La selección de personal es un proceso complejo, se basa en un reglamento interno que se elaboró en base las Normas que establece el Ministerio de Trabajo. Cuando se establece una vacante de algún puesto, el Especialista en Talento Humano califica a los candidatos que cuentan con una formación profesional adecuada a los requerimientos de la institución y la selección en sí es una tarea exclusiva de la Directora Administrativa en fusión con gerencia. Existen ciertos factores que deben cumplir un poco difíciles de detectar en la primera impresión, como las habilidades, pero en la mayoría de las ocasiones se las va detectando en el proceso.
- Las evaluaciones de desempeño se aplican tanto al personal con contrato fijo como al contratado por servicios ocasionales (específicamente hablaba de la evaluación en curso que ya no es parte del estudio de investigación por estar en proceso). Las valoraciones anteriores se han hecho siempre en base al formulario EVAL-1, en el que ya se establecen bajo que indicadores o parámetros se deben medir.

- La evaluación del desempeño laboral en la EMAARS-EP ha tenido ciertas bajas, pues no se ha realizado en todos los años laborales, la falta de continuidad en las evaluaciones se debe a los constantes cambios que se han generado tanto con respecto al personal como a la estructura de la institución, dificultando la aplicación de las evaluaciones en el proceso de cambios, motivos por los que quizás el Ministerio de Trabajo no ha enviado ninguna notificación a la entidad por la deficiencia. La metodología aplicada en ambas ocasiones fue la misma, salvo pequeños cambios y estuvo estrictamente apegada a la ley y los resultados de éstas han tenido pequeñas variaciones pero nada significativas y no han existido calificaciones bajas. Anteriormente existía en la entidad un método para evaluar a los trabajadores que consistía en que cada trabajador cada quince días debía enviar un informe con todas las actividades que realizaba, pero éste fue reemplazado por el formulario EVAL-1. El resultado de las evaluaciones ha sido utilizado para el monitoreo de la eficiencia de los empleados administrativos, sin embargo no se ha preocupado por la retroalimentación por lo que no ha causado grandes impactos.

- Existen departamentos que requieren un mayor control de su desempeño como la dirección de Comercialización que cada mes envían un informe de cumplimiento. El resto de departamentos tienen metas que cumplir, como una forma de monitorear su eficiencia y funciones, éstas están estipuladas en el contrato o son informadas a través de su jefe inmediato.

- No existen capacitaciones a los empleados antes de empezar a trabajar en la institución, sin embargo se pueden dar seminarios cuando cada Director departamental o encargado presente la necesidad. Tampoco se dan capacitaciones posteriores al proceso evaluativo por motivos presupuestarios, en ocasiones aunque exista la necesidad se da

prioridad a aspectos de mayor relevancia. Algunos trabajadores optan por ampliar sus conocimientos por sus propios medios.

4.3. CONTRASTAR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL 2011 - 2014 DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.

Es necesario aclarar que fueron contrastados los resultados de los cargos, aunque en el 2014 estuvieran ocupados por otra persona, de los 28 cargos evaluados en 2011 y 29 cargos en 2014-2015, no todos ellos pueden ser contrastados debido a que se crearon cargos nuevos y unos que no estaban ocupados en la primera evaluación, en la segunda sí. Lo que respecta a los cambios de nombres en los puestos, se compararon los cargos que tenían ciertas similitudes y por lo que manifestó el gerente realizan las mismas funciones. Los resultados en ambas evaluaciones básicamente tuvieron puntuaciones similares, en algunas existió variación, pero nada significativo. A continuación se muestra la comparación individual del resultado de las evaluaciones:

Cuadro 4.3. Comparación de resultados de Evaluaciones de desempeño laboral Año 2011 y 2014 en porcentajes.
Cargo Técnico de Contabilidad.

CARGO: TÉCNICO DE CONTABILIDAD	OCUPANTE: ADRIANA REYNA PARRAGA	
	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	53,60%	53,60%
CONOCIMIENTOS	7,40	7,40
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,10	7,10
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,00	7,00
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,00	16,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	89,10%	91,10%

Fuente: EMAARS-EP

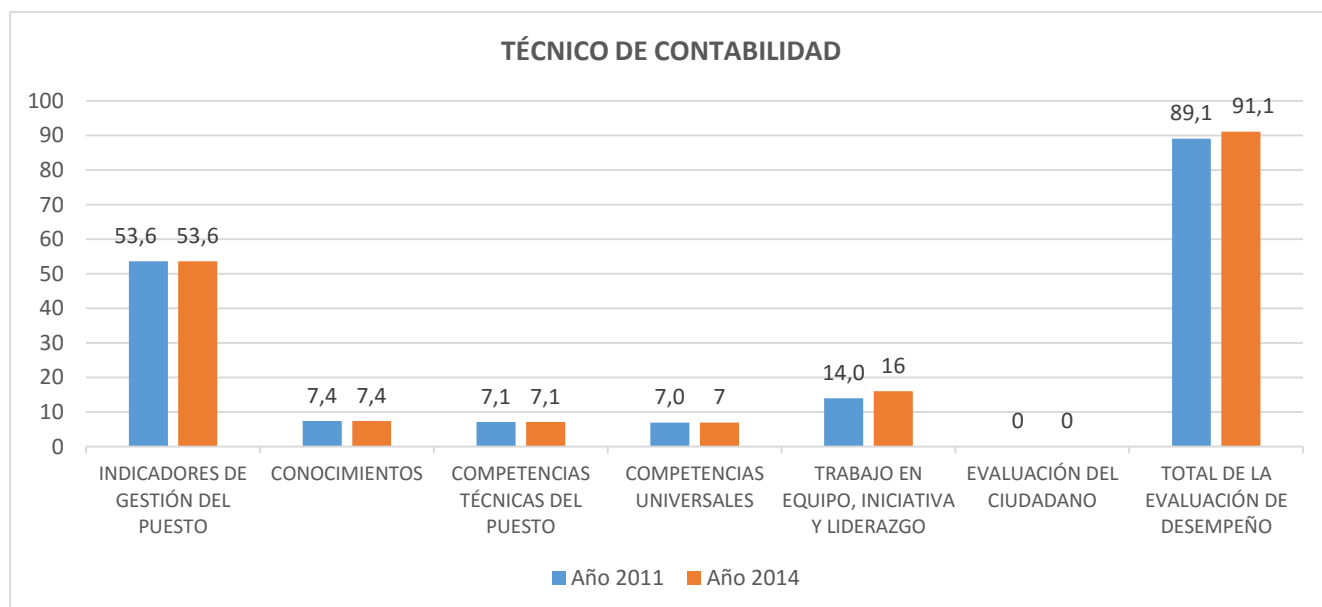


Gráfico 4.1. Técnico de Contabilidad.

Fuente: EMAARS-EP

En la evaluación de desempeño laboral del cargo de Técnico de Contabilidad tuvo un resultado de 53,60% en indicadores de gestión del puesto, un 7,4% en conocimientos, 7,10% en competencias técnicas del puesto, un 7,00% en competencias universales, un incremento del 2% en el 2014 en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, teniendo un total de 89,10% en el 2011 y 91,10% en el 2014 que se aplicaron estas evaluaciones. En el cargo se mejoró el trabajo en equipo, la iniciativa y el liderazgo.

Cuadro 4.4. Comparación de resultados de Evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Asistente de Facturación y Servicios.

FACTORES A EVALUAR	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	50,60%	50,60%
CONOCIMIENTOS	7,30	7,30
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,30	7,30
COMPETENCIAS UNIVERSALES	8,00	8,00
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	16,00	16,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	89,20%	89,20%

Fuente: EMAARS-EP

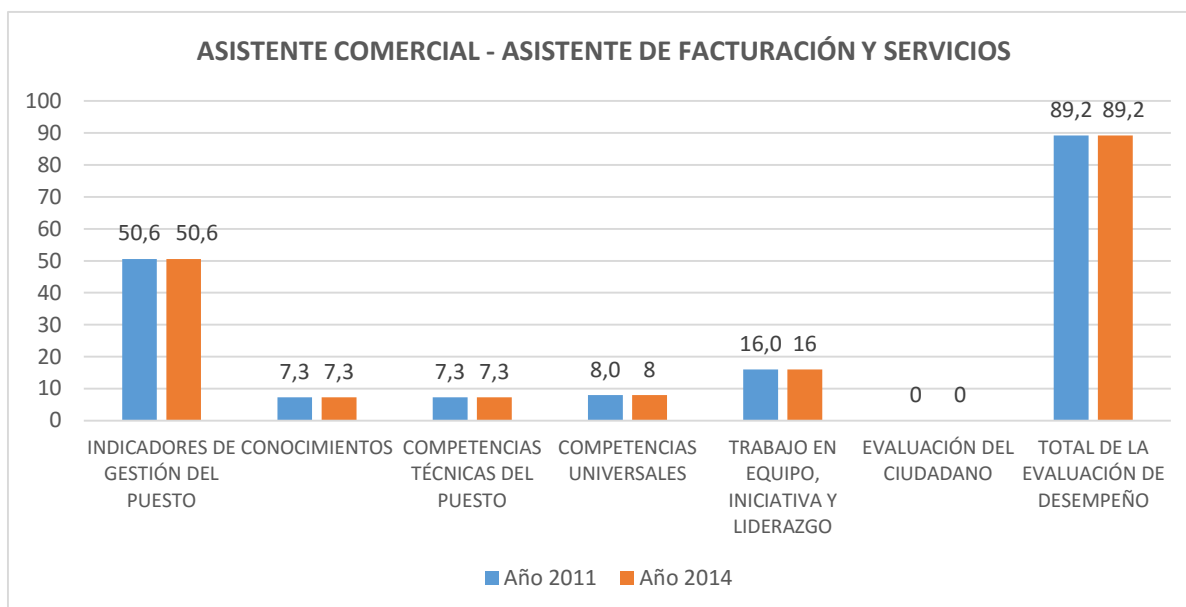


Gráfico 4.2. Asistente Comercial – Asistente de Facturación y Servicios.

Fuente: EMAARS-EP

La asistente comercial Ángela Esther Zambrano obtuvo el resultado de 50,60% en Indicadores de gestión del puesto; un 7,30% en conocimientos; un 8% en competencias universales; un 16% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo y un 0% en evaluación del ciudadano, dando como un resultado final del 89,20% en la evaluaciones de desempeño aplicando tanto en el año 2011 y año 2014 el cual mantuvo la misma calificación.

Cuadro 4.5. Comparación de resultados de Evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentaje, Cargo Recaudador.

FACTORES A EVALUAR	OCUPANTE: JAVIER ARTURO ALBAN	
	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	53,60%	53,60%
CONOCIMIENTOS	7,10	7,10
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	6,90	6,90
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,30	7,30
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,00	14,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	88,90%	88,90%

Fuente: EMAARS-EP

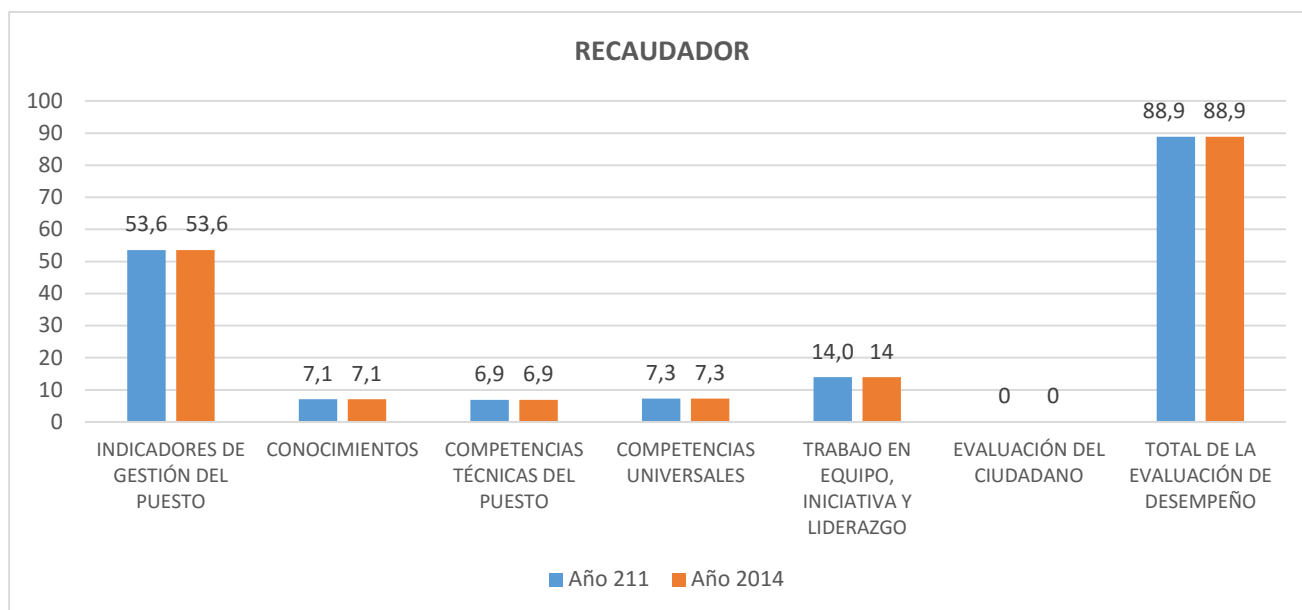


Gráfico 4.3. Recaudador: Javier Arturo Albán.

Fuente: EMAARS-EP

El cargo de recaudador desempeñado por Javier Arturo Albán obtuvo el resultado en las evaluaciones de desempeño laboral de 53,60% en indicadores de gestión del puesto, un 7,10% en conocimientos, un 6,90% en competencias técnicas del puesto, un 7,30% en competencias universales, un 14% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, dando exactamente la misma puntuación de 88,90% en el 2011 y 2014 respectivamente.

Cuadro 4.6. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Recaudador.

CARGO: RECAUDADOR	OCUPANTE: CESAR AUGUSTO CEDEÑO	
	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	53,60%	53,60%
CONOCIMIENTOS	7,40	7,10
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	6,90	6,90
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,30	7,30
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,00	14,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	89,20%	88,90%

Fuente: EMAARS-EP

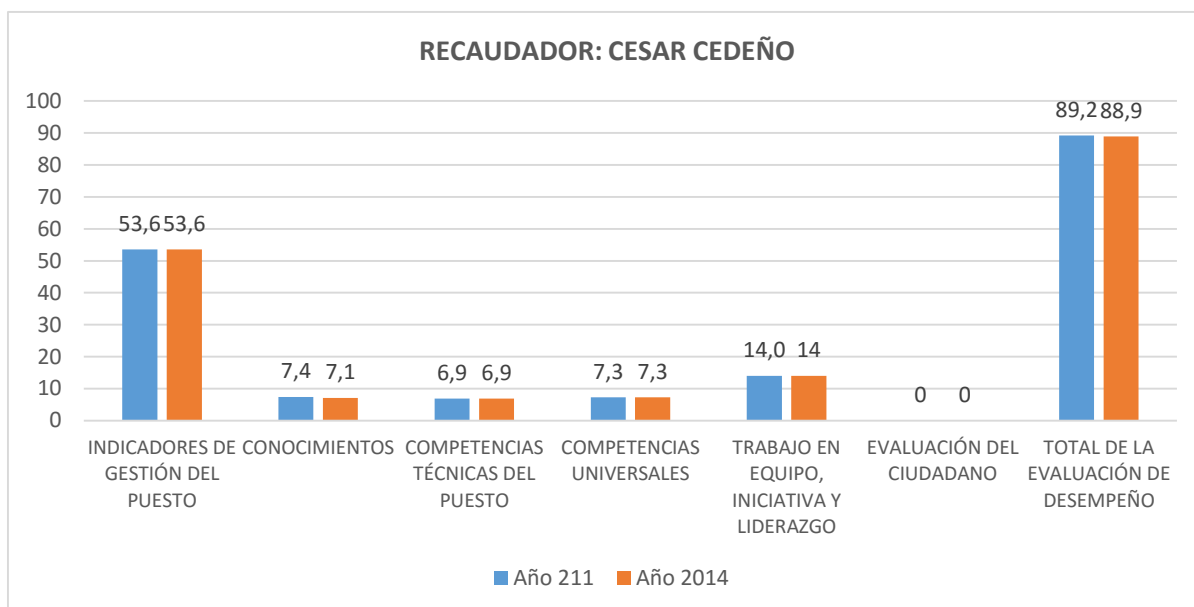


Gráfico 4.4. Recaudador: Cesar Cedeño.

Fuente: EMAARS-EP

El recaudador Cesar Cedeño obtuvo un desempeño laboral de 53,60% en indicadores de gestión del puesto, un 7,40% en conocimiento el año 2011, un 7,10% el año 2014; un 6,90 en competencias técnicas del puesto; 7,30% en competencias universales; 14% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo en los dos años respectivamente, y dando un total del 89,20% en el año 2011 y un 88,90% en el año 2014, con una reducción del 0,30% en conocimientos.

Cuadro 4.7. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Abogado.

FACTORES A EVALUAR	OCUPANTE: CESAR ONOFRE GANCHOZO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	55,70%	55,70%
CONOCIMIENTOS	7,10	7,10
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,40	7,40
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,60	7,60
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,00	14,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	91,80%	91,80%

Fuente: EMAARS-EP

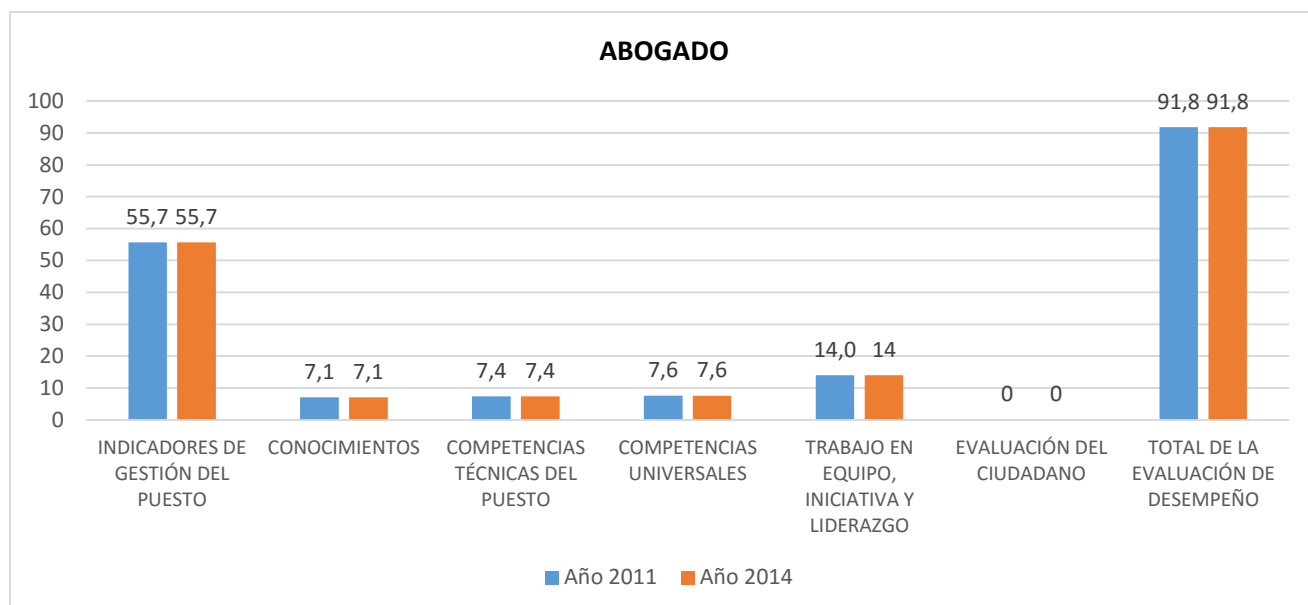


Gráfico 4.5. Abogado.

Fuente: EMAARS-EP

El cargo de Abogado obtuvo un resultado en las evaluaciones de desempeño laboral de 55,70% de indicadores de gestión del puesto, un 7,10% en conocimiento, 7,40% en competencias técnica del puesto, 7,60% en competencias universales, un 14% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, dando un resultado final del 91,80% sin variaciones en los dos años (2011 y 2014) respectivamente.

Cuadro 4.8. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Recaudador.

FACTORES A EVALUAR	OCUPANTE: CRUZ AIROL LOPEZ	
	PERÍODO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	53,60%	55,70%
CONOCIMIENTOS	7,10	7,10
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	6,90	6,90
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,30	7,30
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,00	14,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	88,90%	91,00%

Fuente: EMAARS-EP

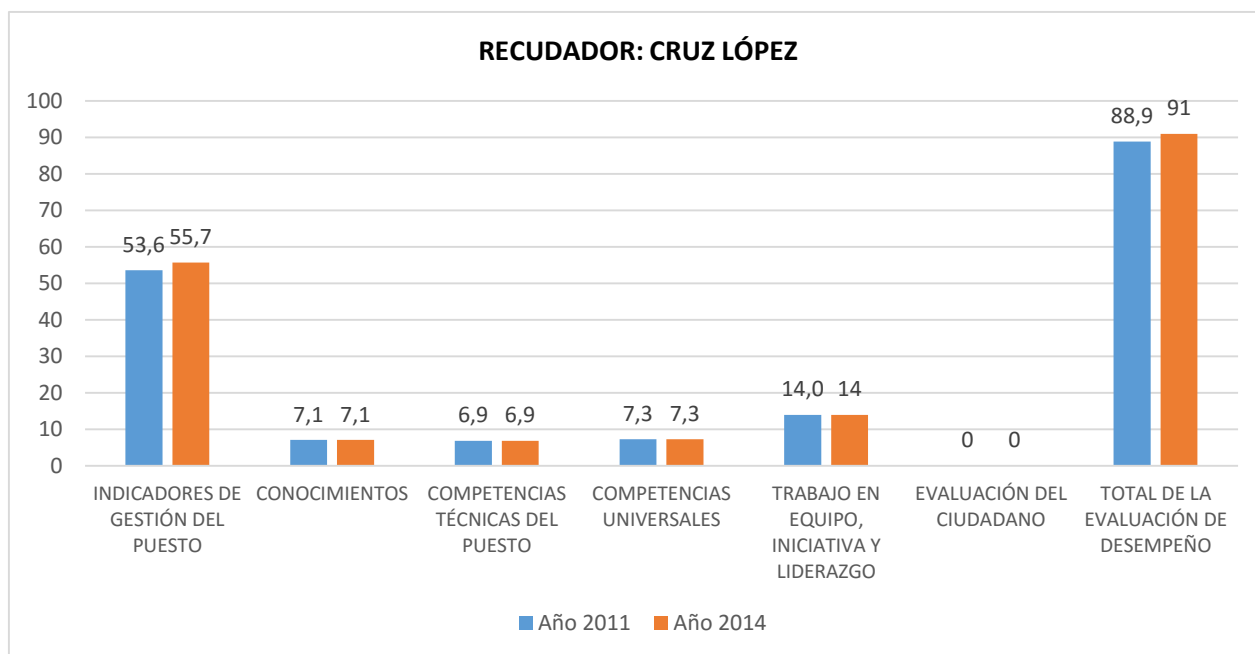


Gráfico 4.6. Recaudador: Cruz López.

Fuente: EMAARS-EP

El recaudador Cruz López obtuvo un resultado en las evaluaciones de desempeño laboral de un 53,60% en el año 2011 y un 55,70% en el año 2014 en indicadores de gestión del puesto, 7,10% en conocimiento, un 6,90% en competencias técnicas del puesto, un 7,30% en competencias universales, 14% trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, respectivamente en los dos años y dando como resultado final en el año 2011 de 88,90% y en el año 2014 un 91%.

Cuadro 4.9. Comparación de resultado de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Talento Humano.

FACTORES A EVALUAR	OCUPANTE: JIMMY MANUEL VINCES	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	55,70%	55,70%
CONOCIMIENTOS	6,90	7,10
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,10	7,40
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,00	7,00
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,70	16,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	91,40%	93,20%

Fuente: EMAARS-EP

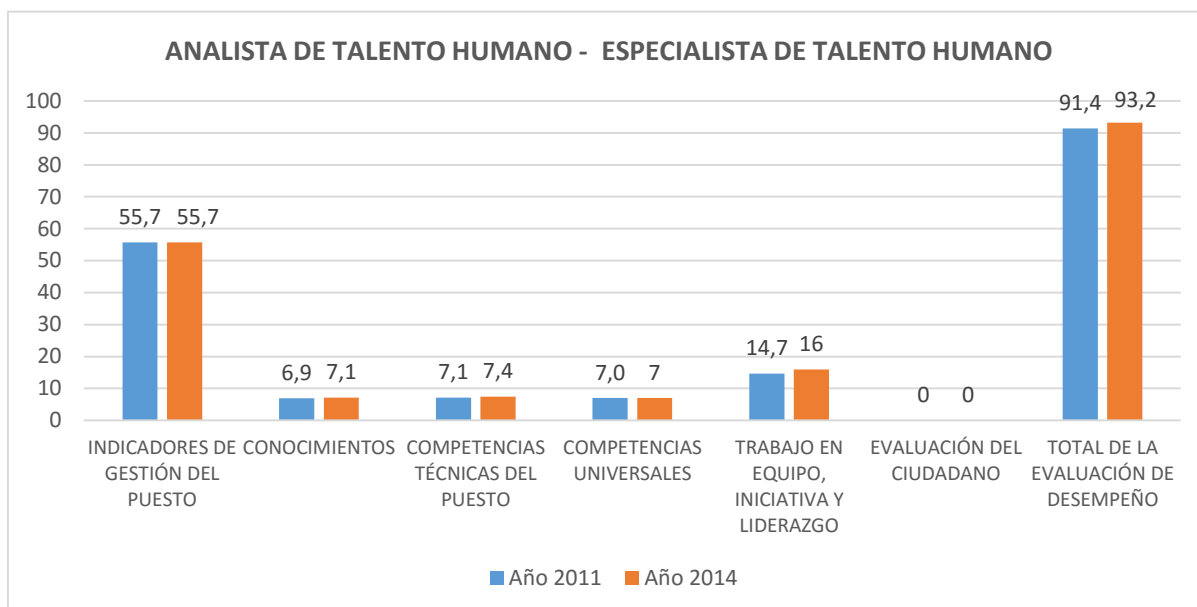


Gráfico 4.7- Analista de Talento Humano – Especialista de Talento Humano.

Fuente: EMAARS-EP

El Especialista de Talento Humano obtuvo la puntuación de 55,70% en indicadores de gestión del puesto; 6,90% en conocimientos el año 2011 y 7,10% en el año 2014; 7,10% correspondiente a competencias técnicas del puesto en el 2011 y 7,40% el 2014; 7% en competencias universales correspondientes a los dos años ya mencionados; 14,70% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo en el 2011 y 16% en el 2014; teniendo como resultado total en el año 2011 de 91,40% y en el año 2014 de 93,20%. Por lo tanto, hubo mejora en conocimientos, competencias técnicas del puesto y trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

Cuadro 4.10. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes. Cargo Especialista de Activos Fijos.

FACTORES A EVALUAR	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	52,50%	52,50%
CONOCIMIENTOS	6,70	6,70
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,00	7,00
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,60	7,60
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	16,00	16,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	89,80%	89,80%

Fuente: EMAARS-EP

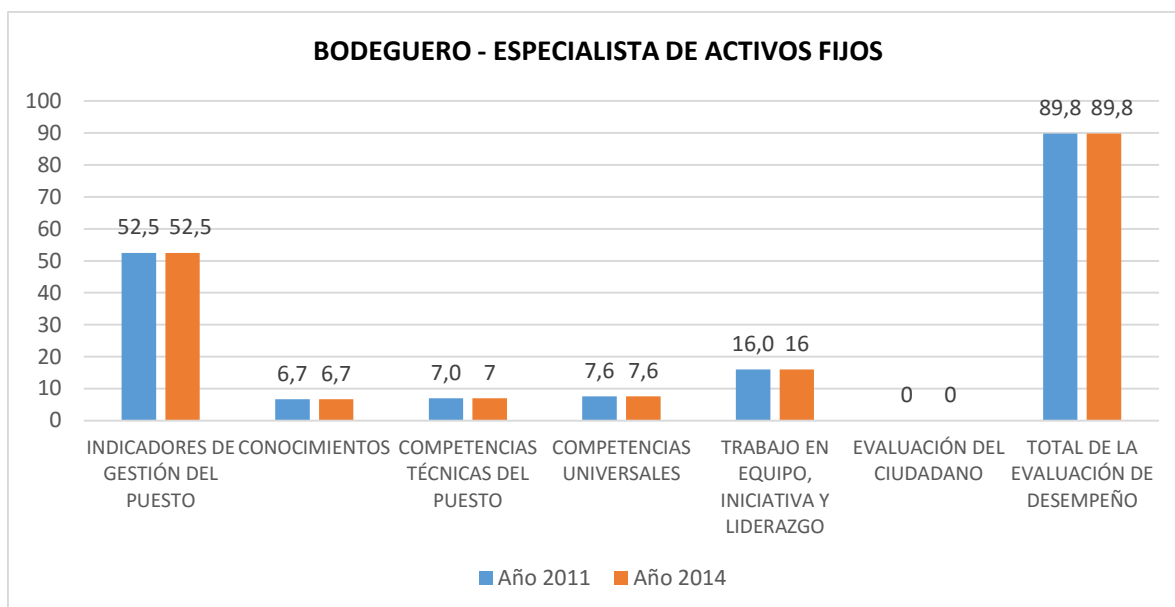


Gráfico 4.8. Bodeguero – Especialista de Activos Fijos.

Fuente: EMAARS-EP

El Especialista de activos fijos obtuvo como resultado en las evaluaciones de desempeño laboral lo siguiente: un 52,50% en indicadores de gestión del puesto, 6,70% en conocimientos, 7% en competencias técnicas del puesto, un 7,60% competencias universales, un 16% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, no existió evaluación del ciudadano correspondiente a los dos años que se aplicaron estas evaluaciones 2011 y 2014, teniendo como resultado final de 89,80%.

Cuadro 4.11. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Presupuesto.

FACTORES A EVALUAR	OCUPANTE: KETTY ZAMRANO MACÍAS	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	53,60%	53,60%
CONOCIMIENTOS	7,40	7,40
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,10	7,10
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,30	7,30
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	16,00	16,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	91,40%	91,40%

Fuente: EMAARS-EP

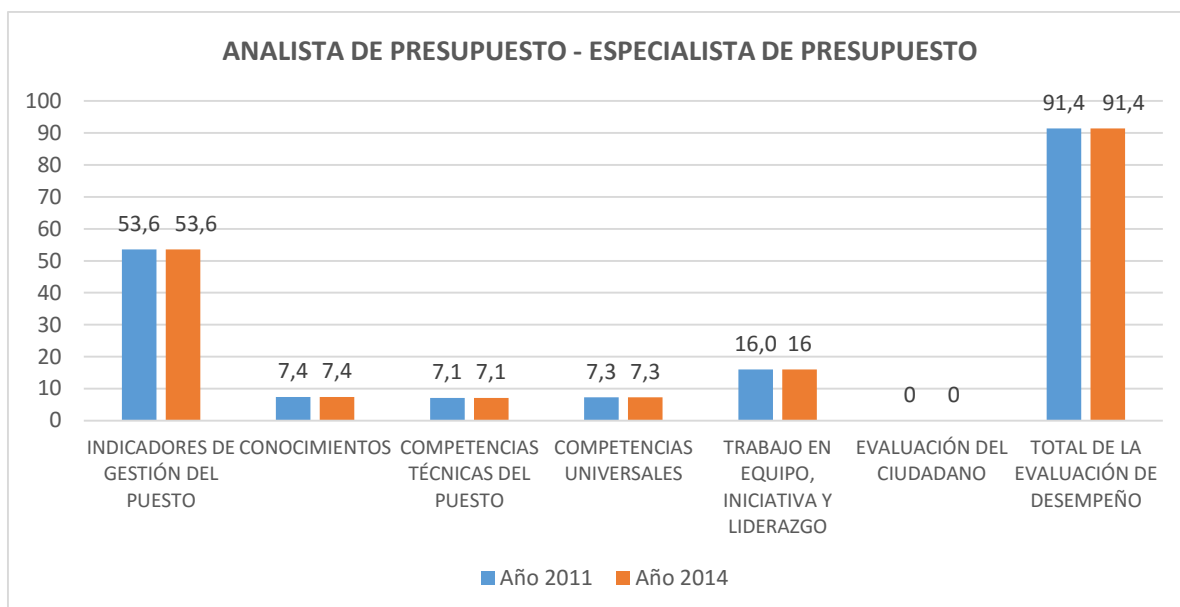


Gráfico 4.9. Analista de Presupuesto – Especialista de presupuesto.

Fuente: EMAARS-EP

El Especialista de Presupuesto obtuvo el resultado en las evaluaciones de desempeño laboral un 53,60% en indicadores de gestión del puesto; 7,40% en conocimientos; 7,10% en competencias técnicas del puesto; 7,30% en competencias universales; 16% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo respectivamente en los años que se realizaron estas evaluaciones 2011 y 2014. Dando como resultado de 91,40% en los dos años.

Cuadro 4.12. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Director Administrativo Financiero.

FACTORES A EVALUAR	OCUPANTE: QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA	
	CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	55,70%	55,70%
CONOCIMIENTOS	7,40	7,40
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,70	7,70
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,60	7,60
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,70	14,70
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	93,10%	93,10%

Fuente: EMAARS-EP

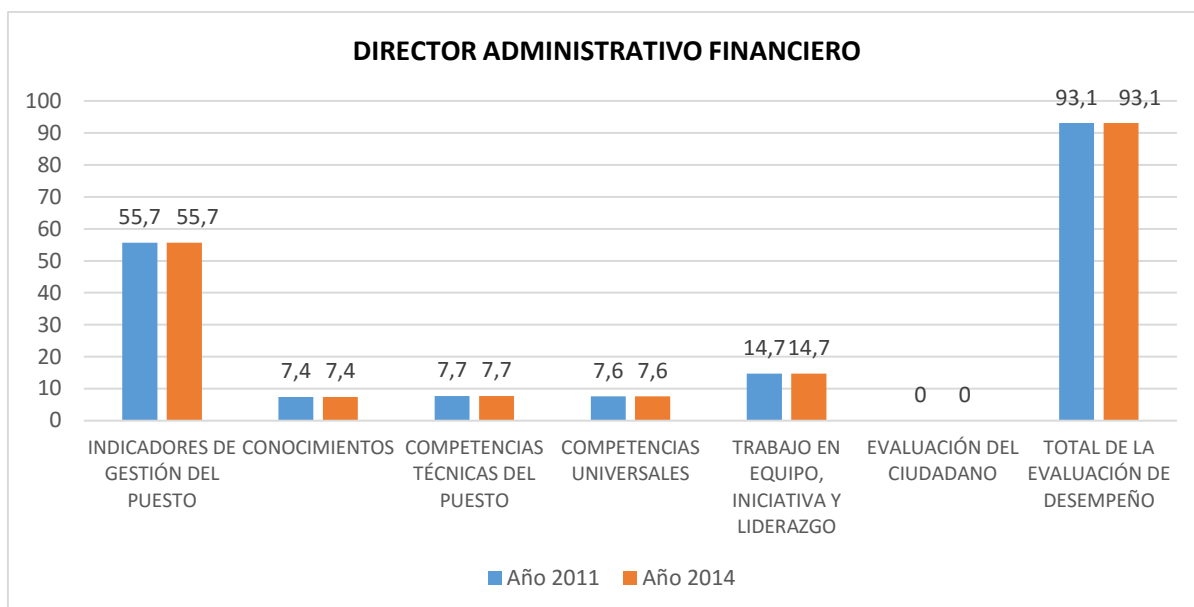


Gráfico 4.10. Director Administrativo Financiero.

Fuente: EMAARS-EP

El Director Administrativo Financiero obtuvo como resultado de las evaluaciones de desempeño laboral lo siguiente: un 55,70% en indicadores de gestión del puesto; 7,40% en conocimientos; un 7,70% en competencias técnicas del puesto; 7,60% en competencias universales; 14,70% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo; estos resultados se obtuvieron en los dos años que aplicaron 2011 y 2014. Dando como resultado final de 93,10% sin variación alguna en ambos años.

Cuadro 4.13. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Recursos Tecnológicos.

FACTORES A EVALUAR	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	53,60%	53,60%
CONOCIMIENTOS	7,40	7,40
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	7,10	7,10
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,30	7,30
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	16,00	16,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	91,40%	91,40%

Fuente: EMAARS-EP

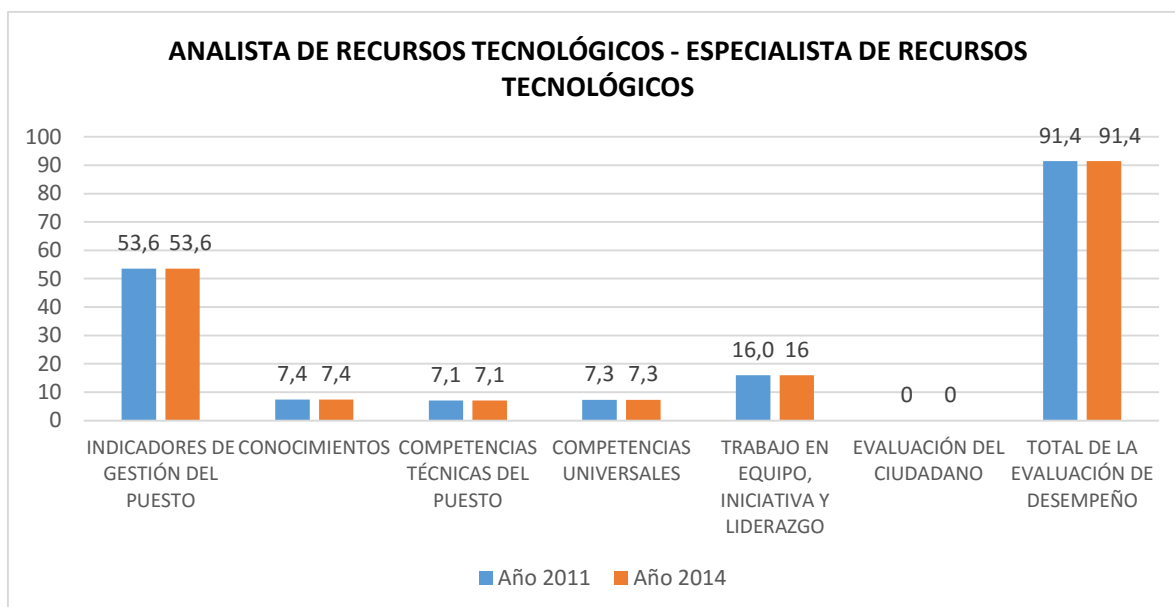


Gráfico 4.11. Analista de Recursos Tecnológicos – Especialista de Recursos Tecnológicos. **Fuente:** EMAARS-EP

El Especialista de Recursos Tecnológicos obtuvo como resultado en las evaluaciones de desempeño laboral lo siguiente un 53,60% en indicadores de gestión del puesto; un 7,40% en conocimientos; un 7,10% en competencias técnicas del puesto; un 7,30% en competencias universales; un 16% en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, éstos en los dos años que se aplicaron las evaluaciones 2011 y 2014. Dando como resultado final de 91,40%, sin existir variación.

Cuadro 4.14. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Técnico de Tesorería.

FACTORES A EVALUAR	PERIÓDO	
	2011	2014
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	51,40%	54,00%
CONOCIMIENTOS	6,00	7,20
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	6,30	7,20
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,60	6,60
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,00	14,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	85,30%	89,00%

Fuente: EMAARS-EP

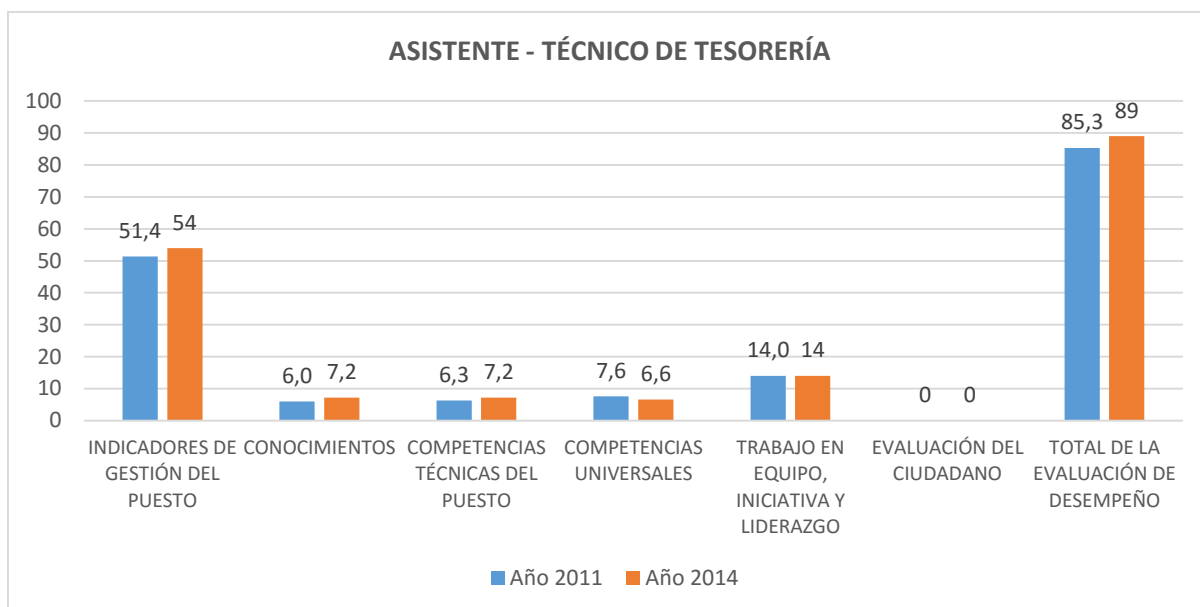


Gráfico 4.12. Asistente – Técnico de Tesorería.

Fuente: EMAARS-EP

El técnico de tesorería obtuvo el resultado en las evaluaciones de desempeño laboral de 51,40% en el 2011 y 54% en el 2014 en indicadores de gestión del puesto; un 6% en el 2011 y 7,20% en el 2014 en conocimientos; un 6,30% en el 2011 y 7,20% en el 2014 en competencias técnicas del puesto; un 7,60% en el año 2011 y un 6,60% en el año 2014 en competencias universales; un 14% ambos años en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo y un 0% en evaluación del ciudadano en ambos años; dando como un resultado final del 85,30% en el año 2011 y un 89% en el año 2014, este obtuvo un incremento en el año 2014.

Cuadro 4.15. Comparación de resultados de evaluaciones de desempeño laboral año 2011 y 2014 en porcentajes, Cargo Especialista de Planificación.

FACTORES A EVALUAR	PERÍODO	
	2011	2014
	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	57,90%
CONOCIMIENTOS	6,90	7,30
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	6,90	6,70
COMPETENCIAS UNIVERSALES	7,30	7,30
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	14,00	14,00
EVALUACIÓN DEL CIUDADANO	0	0
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	93,00%	90,30%

Fuente: EMAARS-EP

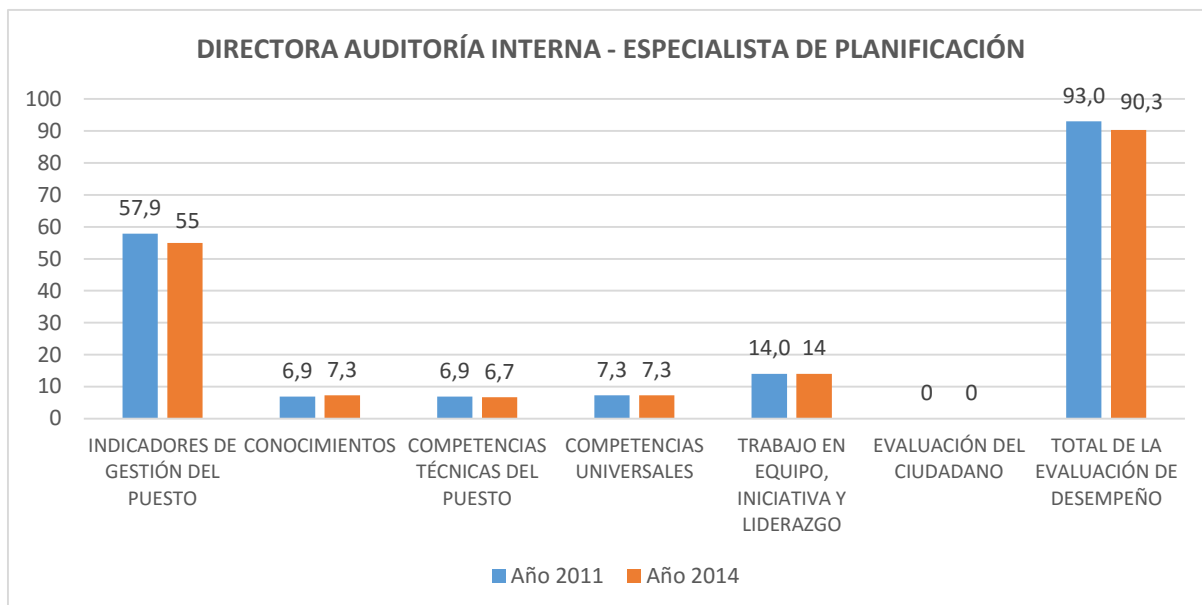


Gráfico 4.13. Directora Auditoría Interna - Especialista de Planificación.

Fuente: EMAARS-EP

La especialista de planificación obtuvo un resultado en las evaluaciones de desempeño laboral de 57,90% en el año 2011 y un 55% en el año 2014 en indicadores de gestión del puesto; un 6,90% en el año 2011 y un 7,30% en el año 2014 en conocimientos; un 6,90% en el año 2011 y 6,70% en el año 2014 en competencias técnicas del puesto; un 7,30% en ambos años en competencias universales; un 14% en ambos años en trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo y un 0% igualmente en ambos años; dando como resultado final de 93% en el año 2011 y en el año 2014 de 90,30%.

La evaluación del ciudadano tiene un rango del 0% porque en la EMAARS-EP no existe un tipo de buzón de sugerencia dentro de la entidad y además por los usuarios que reciben estos servicios no tienen ni un tipo de contacto con los departamentos dentro de la institución para que los puedan evaluar a excepción de la dirección de comercialización. Sin embargo en esta dependencia tampoco se toma en cuenta la parte de evaluación del ciudadano.

Análisis estadísticos de los resultados de las encuestas:

1. ¿Recibió toda la información referente al puesto que iba a ocupar en el momento de la contratación a la EMAARS-EP?

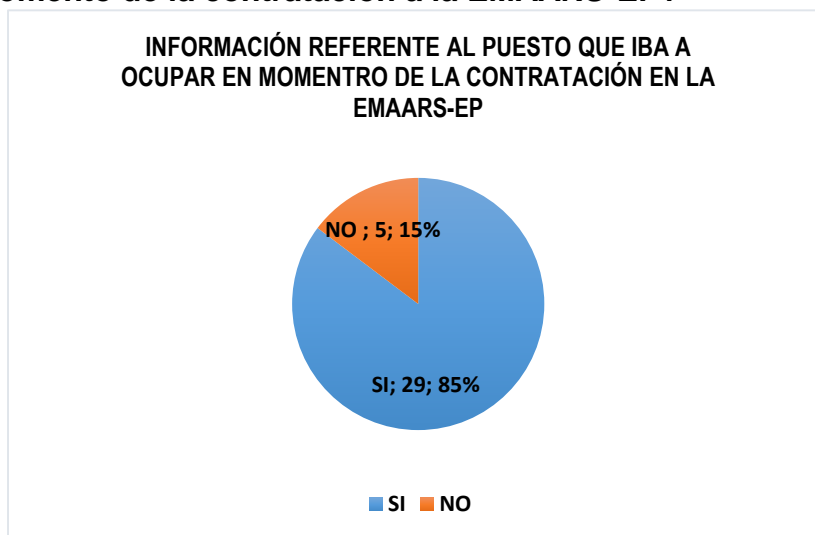


Gráfico 4.14. Información referente al puesto que iba a ocupar en la EMAARS-EP.

El 85% del personal administrativo de la EMAARS-EP revelan que si recibieron información referente al puesto de trabajo que iba a ocupar al momento de la contratación y mientras que un 15% no la recibió.

2. ¿Le brindaron la inducción respectiva al puesto de trabajo?

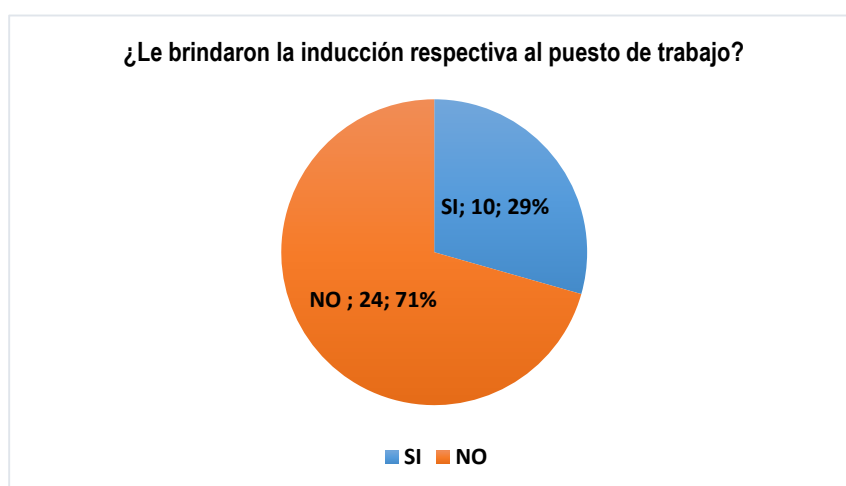


Gráfico 4.15. Inducción respectiva al puesto de trabajo.

Al 71% del personal administrativo de la EMAARS-EP no le brindaron la inducción respectiva al puesto de trabajo, mientras que el porcentaje restante si recibió esta inducción y reconocimiento del puesto.

3. En la EMAARS-EP supervisan las actividades y el desarrollo profesional de sus funcionarios a través de:

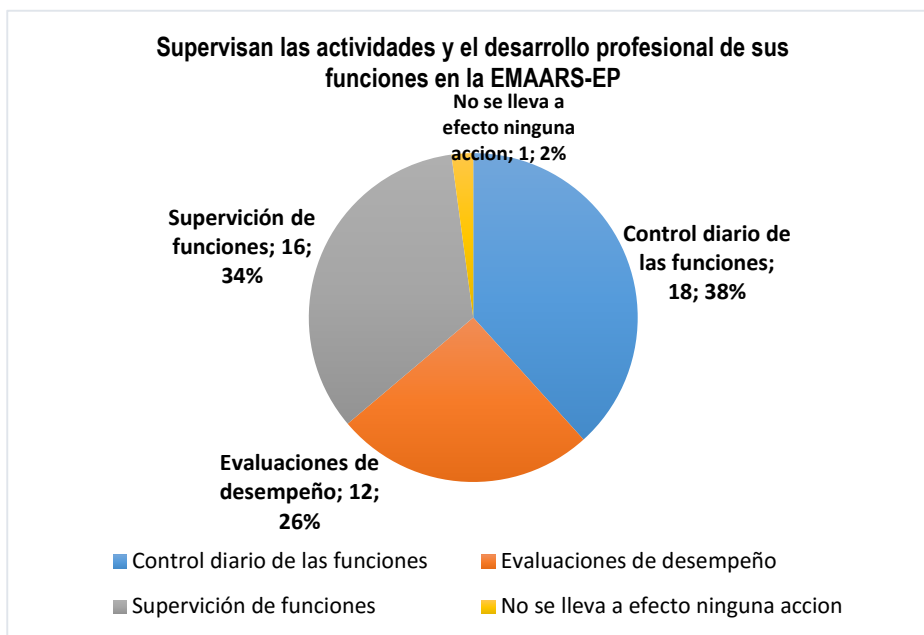


Gráfico 4.16. Supervisan las actividades y el desarrollo profesional s en la EMAARS-EP.

El 38% del personal administrativo de la EMAARS-EP tienen conocimiento de sobre lo que supervisaron en las actividades a través del control diario de sus funciones, un 34% a través de la supervisión de funciones, un 26% a través de evaluaciones de desempeño y un 2% no se lleva a afecto ninguna acción. Es necesario mencionar que por todo lo que tiene que ver el área de recaudación tiene acceso a un sistema en el que deben ingresar diariamente el monto percibido, que se entiende como control diario de sus funciones.

4. ¿Tiene conocimiento lo que designa la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) con respecto a la evaluación de desempeño laboral?



Gráfico 4.17. Tiene conocimiento con la LOSEP con respecto a la evaluación de desempeño laboral.

El 82% del personal administrativo de la EMAARS-EP tiene conocimientos de la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) con respecto a la evaluación de desempeño laboral y un 18% no tienen conocimiento alguno.

5. ¿Conoce si anteriormente han realizado una prueba de evaluación de desempeño laboral dentro de la institución?

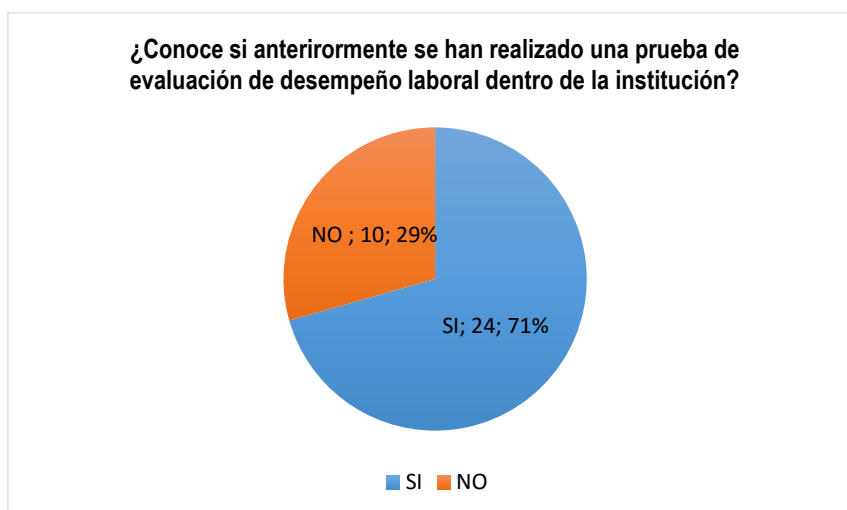


Gráfico 4.18. Anteriormente se han realizado una evaluación de desempeño laboral en la institución.

El 71% del personal administrativo de la EMAARS-EP conoce que se han realizado evaluación de desempeño laboral, mientras que un 29% desconoce la situación.

6. ¿Ha sido parte de una evaluación de desempeño laboral en la institución?

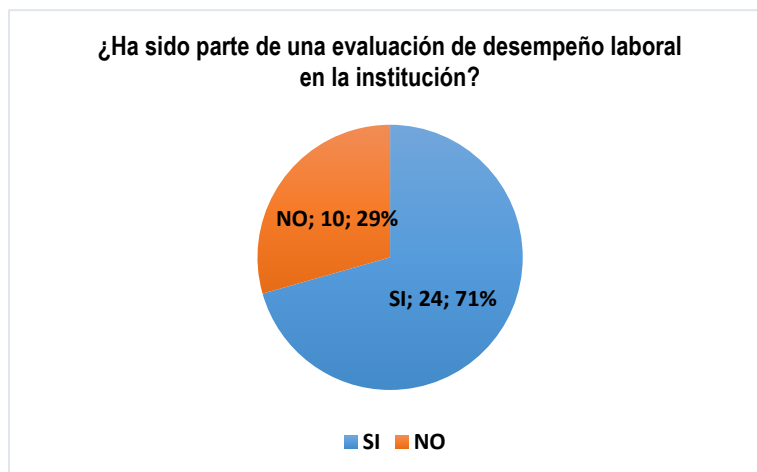


Gráfico 4.19. Ha sido parte de una evaluación de desempeño laboral en la institución.

El 71% del personal administrativo de la EMAARS-EP si ha sido parte de una evaluación de desempeño laboral en dicha institución y un 29% asegura que no ha sido parte de las evaluaciones.

7. ¿Conoce cuáles son los parámetros de evaluación que se aplican de acuerdo a su puesto?

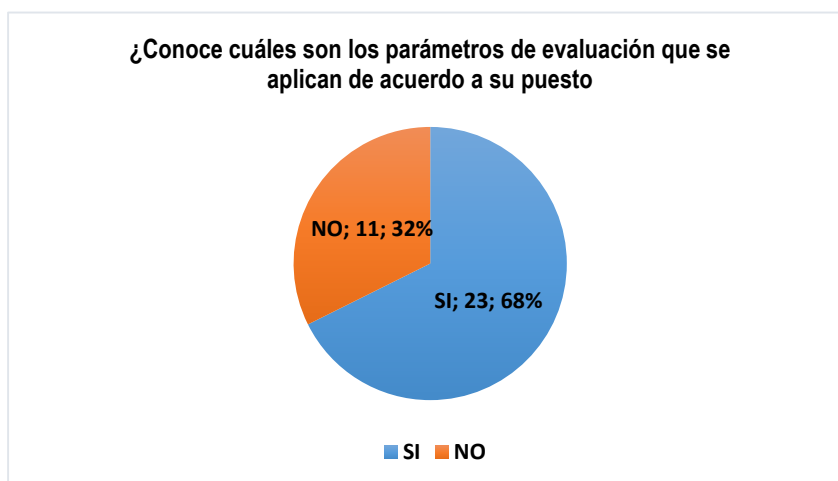


Gráfico 4.20. Conoce los parámetros de evaluación que se aplican de acuerdo a su puesto.

El 68% del personal administrativo de la EMAARS-EP tienen claro los parámetros de evaluación de acuerdo a su puesto y un 32% no conoce en base a que se evalúa su rendimiento.

8. ¿En qué aspecto cree que influye la evaluación del desempeño laboral en la EMAARS-EP?

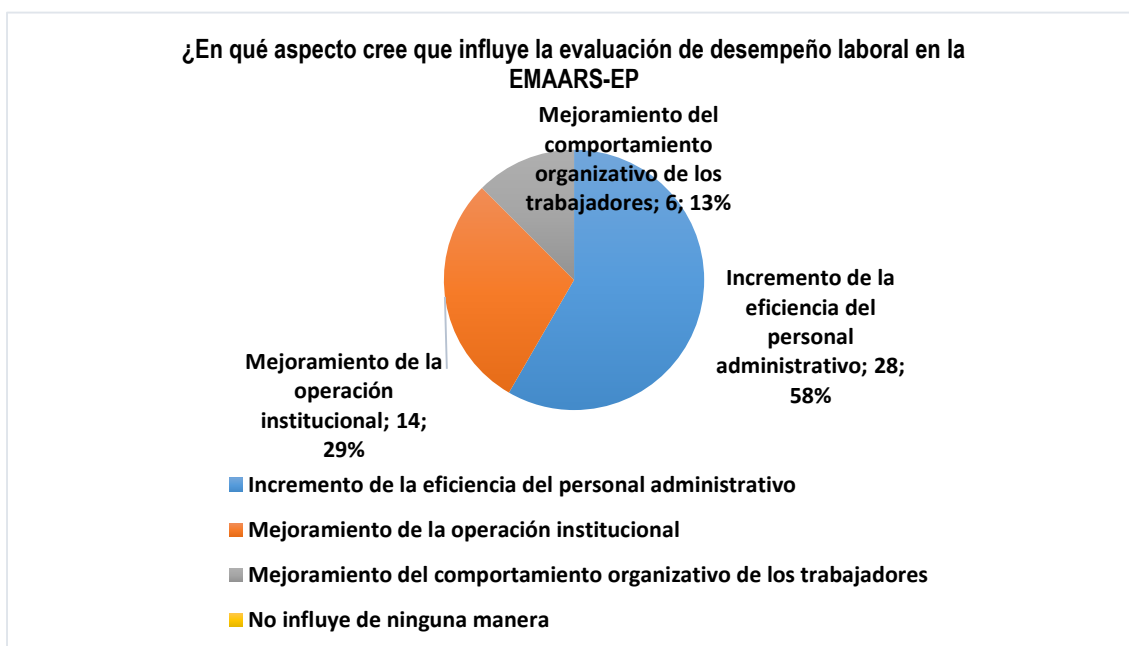


Gráfico 4.21. En qué aspecto influye la evaluación de desempeño laboral en la EMAARS-EP.

EL 58% del personal administrativo cree que la evaluación de desempeño laboral en la EMAARS-EP influye en el Incremento de la eficiencia del personal administrativo, un 29% piensa que influye en la mejora la operación institucional y un 13% que aporta el mejoramiento del comportamiento organizativo de los trabajadores.

9. ¿Le han dado a conocer los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral realizadas en la institución?

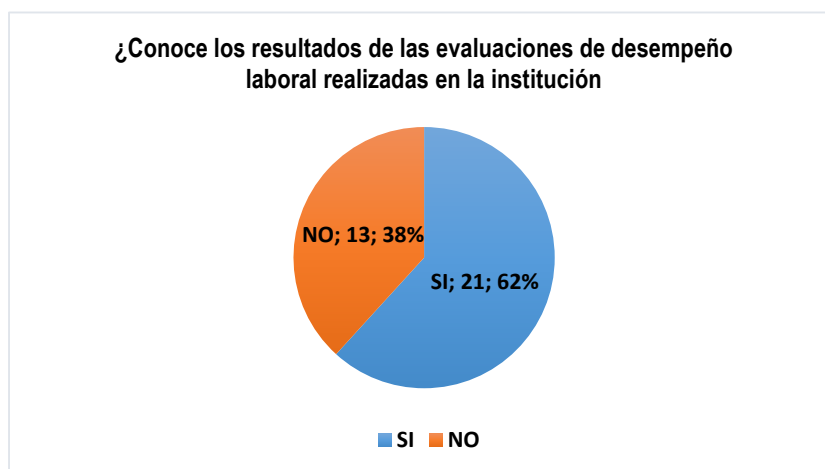


Gráfico 4.22. Conoce los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en la institución.

Al 62% del personal administrativo de la EMAARS-EP le han dado a conocer los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral dentro de la institución y un 38% no lo ha recibido.

10. En caso de ser jefe departamental ¿Ha recibido capacitación alguna para realizar el trabajo de la evaluación de desempeño dentro de su departamento

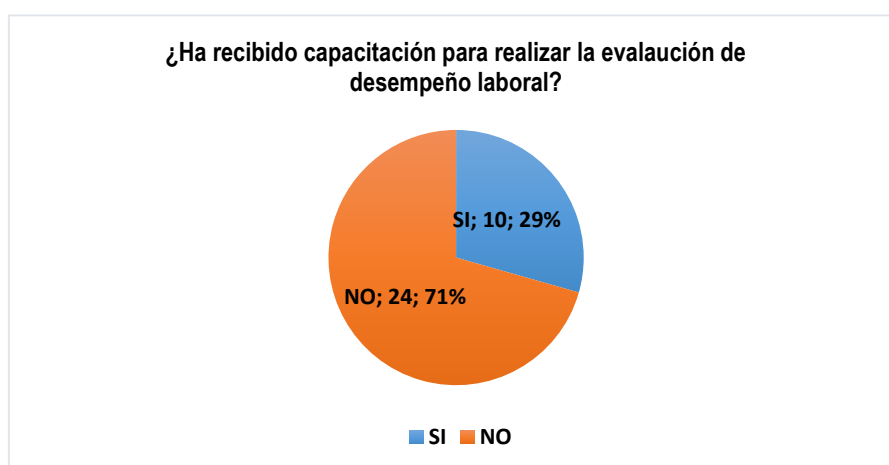


Gráfico 4.23. Ha recibido capacitación para realizar la evaluación de desempeño laboral.

El 71% de los jefes departamentales del personal administrativo de la EMMARS-EP no recibió una capacitación para realizar las evaluaciones de desempeño laboral y un 29% asegura haberla recibido.

11. ¿Ha recibido alguna notificación sobre el desarrollo de su trabajo producto de una evaluación de desempeño laboral por parte del Jefe de Talento Humano?

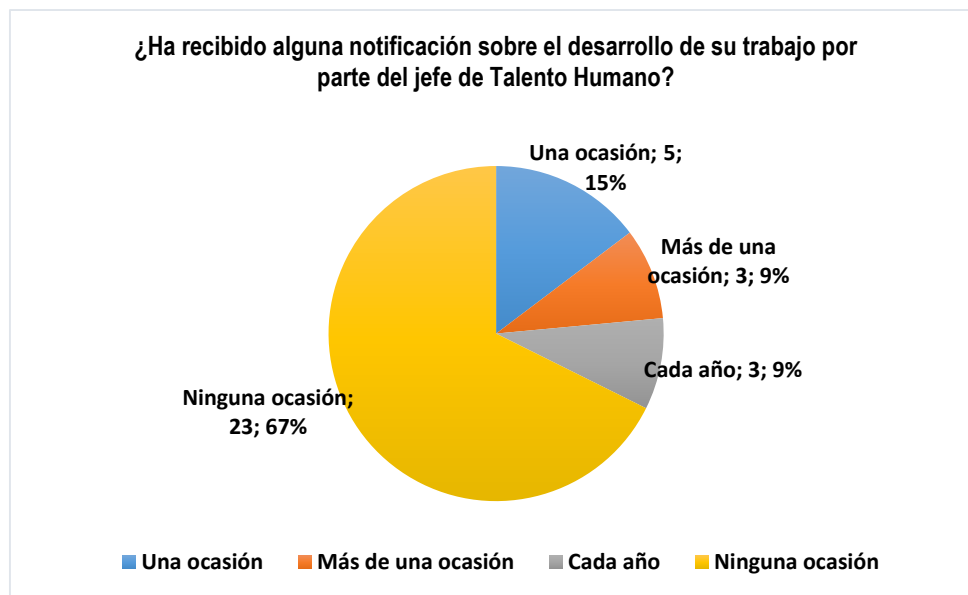


Gráfico 4.24. Recibió alguna notificación sobre el desarrollo de su trabajo del jefe de Talento Humano.

El 67% del personal administrativo de la EMAARS-EP no han recibido en ninguna ocasión alguna notificación sobre el desarrollo de su trabajo por parte del jefe de Talento Humano, un 15% una ocasión y un 9% más de una ocasión y cada año.

12. ¿Recibe la supervisión de su superior en su trabajo diario?

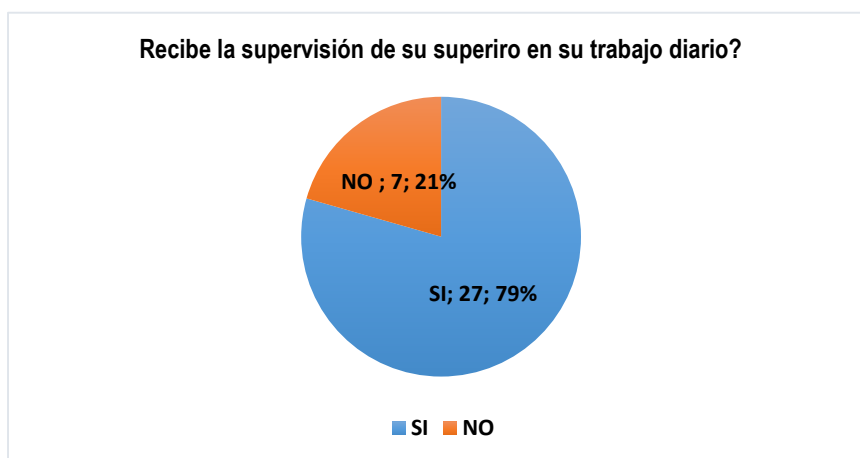


Gráfico 4.25. Recibe supervisión de su superior en su trabajo diario.

El 79% del personal administrativo de la EMAARS-EP si reciben una supervisión diario de su superior de su trabajo y un 21% no la reciben.

13. ¿Toma usted decisiones a su cargo?

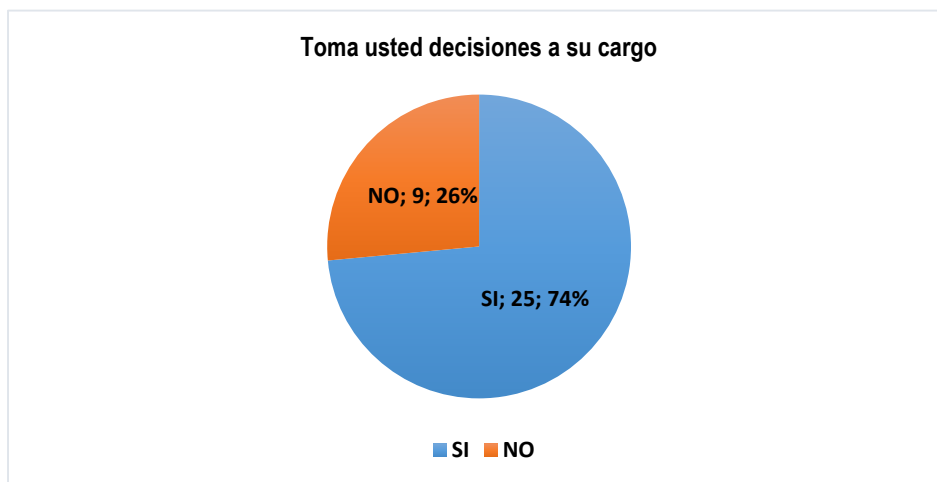


Gráfico 4.26. Toma usted decisiones a su cargo.

El 74% del personal administrativo de la EMAARS-EP toman decisiones de su cargo mientras que un 26% no lo hace.

14. ¿Dispone usted de las condiciones de trabajo adecuado para desempeñarse en su labor? (Temperatura, iluminación, niveles de presión sonora).

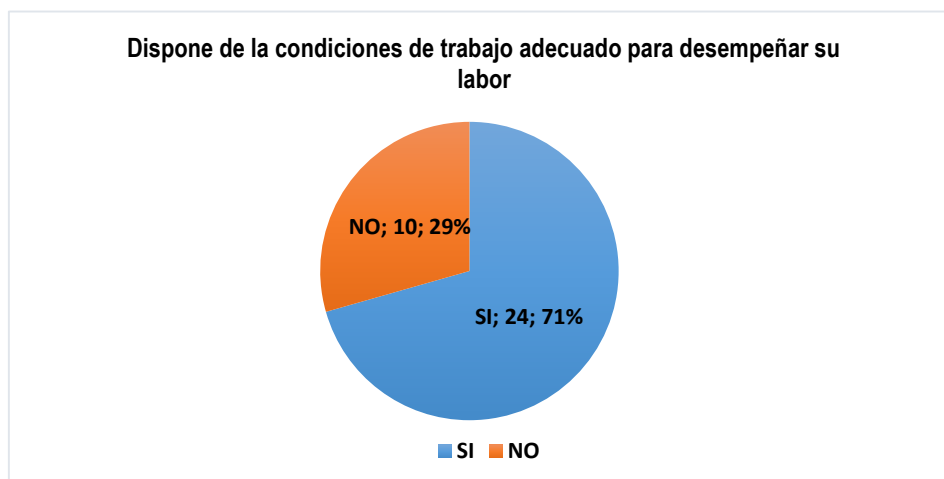


Gráfico 4.27. Dispone de las condiciones de trabajo adecuado para desempeñar su labor.

El 71% del personal administrativo de la EMAARS-EP disponen de las condiciones de trabajo adecuado para desempeñar su labor y un 29% no la reciben.

15. ¿Dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas? Materiales, tecnología, etc.



Gráfico 4.28. Dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de metas.

El 85% del personal administrativo de la EMAARS-EP disponen de los recursos necesarios para el cumplimiento de meta (materiales, tecnología, etc.) y un 15% tienen alguna deficiencia o falta de algún recurso.

16. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la entidad o le han comunicado que debe recibir preparación extra para realizar sus funciones?

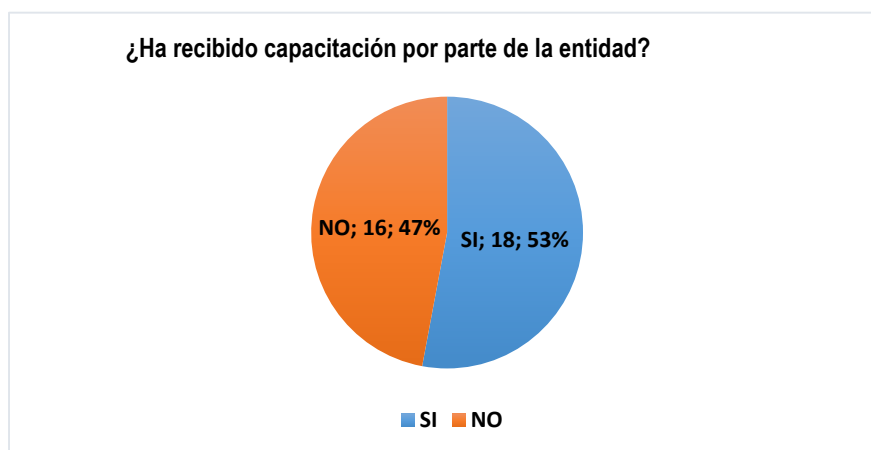


Gráfico 4.29. Recibió capacitación por parte de la entidad.

El 53% del personal administrativo de la EMAARS-EP han recibido una capacitación por parte de la entidad mientras que un 47% no la recibió.

17. ¿Considera importante la evaluación de desempeño laboral dentro de la EMAARS-EP, para conocer el grado de conocimiento y eficiencia del personal administrativo?

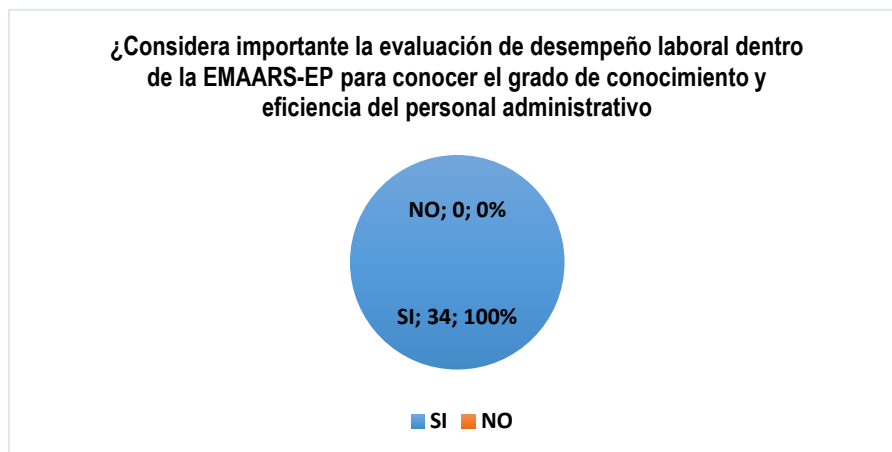


Gráfico 4.30. La evaluación de desempeño laboral para conocer el grado de conocimiento y eficiencia

Todo el personal administrativo de la EMAARS-EP considera importante la evaluación de desempeño laboral dentro de la institución para conocer el grado de conocimiento y eficiencia de su personal.

18. ¿Participa sin problemas en los procesos de evaluación de desempeño laboral dentro de la EMAARS-EP?

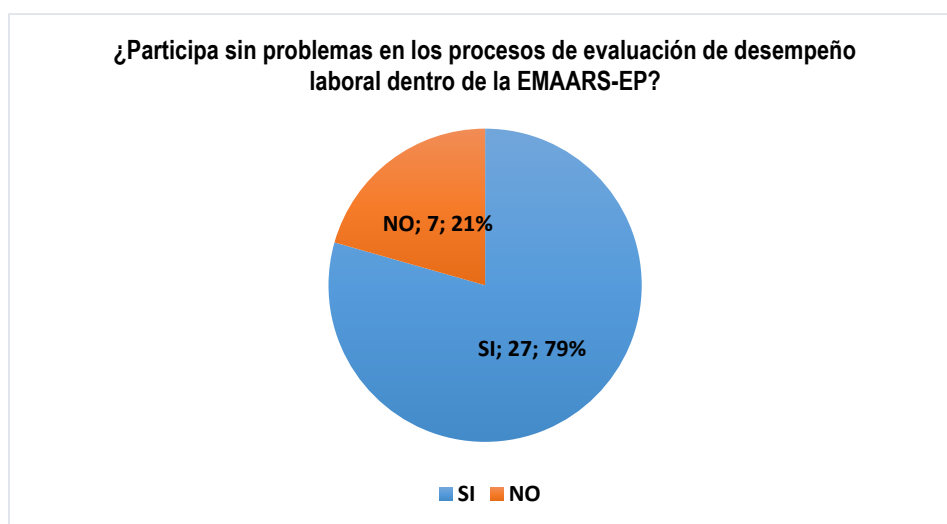


Gráfico 4.31. Participa si problemas en los procesos de evaluación de desempeño laboral.

El 79% si participan sin problemas en los procesos de evaluación de desempeño laboral dentro de la EMAARS-EP y un 21% no lo hace.

Análisis general de la encuesta

No todo el personal administrativo de la EMAARS-EP recibe la información referente al puesto que va a ocupar, aunque es reducido el porcentaje de los que no la recibieron, sin embargo todos y cada uno de los miembros de la empresa indistintamente deben percibir claramente todo lo que comprende su cargo.

La inducción y reconocimiento del puesto de trabajo también es sumamente importante al iniciar en una institución, pues de ella depende que realice sus actividades correctamente desde el principio y sin embargo en un gran porcentaje no se realiza en la EMAARS-EP.

Otro aspecto importante es que cada servidor público conozca la forma en que será evaluada por parte de su jefe inmediato y sin embargo al parecer hay un poco de confusión en los empleados con respecto al tema.

Por otro lado la mayoría de los trabajadores conoce lo que determina la LOSEP acerca de la evaluación de desempeño y como debe realizarse, aunque no todos tienen la certeza de si entidad se aplican o si han sido parte de ellas y cuáles son los parámetros que se evalúan de acuerdo a su puesto, y tampoco se ha hecho la retroalimentación respectiva de los resultados de las valoraciones, por lo menos no con todo el personal.

Se puede detectar que los jefes departamentales no reciben la capacitación debida previa la aplicación del proceso de evaluación, es decir que ellos mismos deben autoprepararse o instruirse por su propia cuenta, claro que el Especialista de Talento Humano especificó que él trata de estar con los Jefes

Departamentales guiándolos en el proceso, pero él tiene otras funciones que cumplir también.

Los trabajadores cuentan con las condiciones físicas para realizar el trabajo diario, sin embargo esto no es del todo satisfactorio así como falta de materiales lo que podría afectar al desarrollo diario del desempeño de las funciones, quizás esto se dé más en las oficinas de los Cantones.

La gran mayoría de los trabajadores no reciben ninguna notificación por parte del jefe de Talento Humano, es decir que aunque son parte del proceso evaluativo no son informados de su buen o mal rendimiento, en este caso todos los resultados son buenos, motivo por el cual no sea considerada como necesaria la retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño del personal administrativo.

Las capacitaciones que recibe el personal administrativo son más del programa que ellos manejan, más no de su cargo que desempeño dentro de la entidad, y en caso de que estos la reciban solo son para los jefes departamentales o ellos buscan la manera de financiarlos.

4.4. PROPONER UN PLAN DE MEJORAS DE ACUERDO CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.



**PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EMAARS-EP PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER.**

ELABORADO POR:

**LOOR LUCAS VERÓNICA ANDREINA
VERA LOOR NARCISA ESTHER**



ESPAMMFL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

2015-2016

INTRODUCCIÓN

El agua es un elemento vital para el desarrollo de los seres vivos, sin ella sería imposible vivir en el planeta Tierra. Aunque en ocasiones no se le dé la importancia debida pues algunos consideran que es inagotable, Barceló y López (2010c) consideran que se trata de un recurso que debe estar disponible no sólo en la cantidad necesaria, sino también con la calidad precisa, en concordancia con las disposiciones legales.

En Ecuador, el manejo del Servicio de Agua Potable pertenece al sector público. La constitución del Ecuador delega la competencia a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, es así que se han creado empresas que son responsables del adecuado tratamiento y potabilización de este valioso recurso. Hace algunos años no todas las poblaciones tenían acceso a agua potabilizada, pero con el paso del tiempo los distintos gobiernos han tratado de cubrir esta falencia y poco a poco se ha instalado el servicio en distintas partes del país.

Para atender la necesidad de agua en los Cantones San Vicente, Sucre, Tosagua, Bolívar y Junín de la provincia de Manabí se creó la EMAARS-EP, que antes era llamada EMAPA y que luego de un largo proceso de reestructuración con el fin de ofrecer un servicio de calidad, se ha convertido en lo que es ahora.

Pero como la institución no sólo está formada por la parte técnica que es la encargada de prever el servicio de agua a los cantones, sino también por una parte administrativa que constituye el punto de partida de la eficiencia de la entidad, es indispensable que exista también una gran atención a todos los procesos internos que involucran la parte administrativa, y quienes son responsables de esos procesos son los servidores públicos.

La EMAARS-EP es una institución del Estado como ya antes se mencionó, por lo tanto las investigadoras no pueden ni pretenden cambiar radicalmente deficiencias en la entidad, sin embargo, se hace la propuesta del presente plan de mejoras con el afán de contribuir con ciertas posibles soluciones y sugerencias que ayudarían con el bienestar de su personal administrativo y por ende, incrementarían la eficiencia dentro de la entidad.

Misión de la EMAARS-EP

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y servicios integrales de manejo de residuos sólidos Urbanos y Rurales de los 5 cantones de la Mancomunidad y otros de interés público; buscando la satisfacción de todos los clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental” (EMAARS-EP, 2011).

Visión de la EMAARS-EP

Ser un referente provincial y nacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes; garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión (EMAARS-EP, 2011).

Objetivo General

Mejorar la evaluación de desempeño laboral para el fortalecimiento de la gestión del personal administrativo de la EMAARS-EP de la Parroquia Ángel Pedro Giler.

Objetivos Específicos

- Detectar deficiencias en la evaluación de desempeño y la gestión del personal administrativo de la EMAARS-EP.

- Comunicar al gerente de la EMAARS-EP las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño y la gestión del personal administrativo.
- Proponer acciones y sugerencias con respecto a las deficiencias en la evaluación de desempeño y la gestión del personal administrativo.

MATRIZ DE PROBLEMAS

Cuadro 4.16. Mejora no. 1.

MEJORA #1	EMAARS-EP
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Falta de inducción del personal y reconocimiento del puesto.
CAUSAS QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA.	Descuido del Especialista de Talento Humano con respecto a los nuevos contratados.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Conocimiento de cada nuevo empleado de las funciones que le competen.
ACCIONES DE MEJORA	Brindar la inducción del puesto a cada nuevo contratado.
BENEFICIOS ESPERADOS	Desempeño adecuado del nuevo contratado desde el principio.

Fuente: Autoras

La falta de inducción del personal y reconocimiento del puesto es una deficiencia que se puede corregir a largo plazo, cuando existan nuevos empleados, pues los existentes con el paso del tiempo en su trabajo, han ido conociendo y adaptándose a sus funciones. Sin embargo es algo que no debe pasarse por alto, pues es indispensable que los empleados conozcan desde el primer día de su labor todas y cada una de las funciones que debe cumplir.

Cuadro 4.17. Mejora no. 2.

MEJORA #2	EMAARS-EP
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Desconocimiento del personal de los indicadores de evaluación de su puesto.
CAUSAS QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA.	Inexistencia de indicadores de evaluación para los puestos.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Conocimiento de los servidores de los parámetros de evaluación de su puesto.
ACCIONES DE MEJORA	Elaboración de indicadores de evaluación para cada puesto.
BENEFICIOS ESPERADOS	Desempeño laboral de los empleados acorde a los indicadores de evaluación.

Fuente: Autoras

En la EMAARS-EP solo existen metas de cumplimiento a los departamentos que son parte de la dirección de Comercialización. En los otros departamentos no hay indicadores establecidos que permitan medir el desempeño de los trabajadores, por ello además de sus funciones, los trabajadores no tienen un margen por el que detectar si están actuando bien o mal o si existen mejora o retroceso en su actuar. También es necesario que se cree una cultura de motivación a cada trabajador, a través del reconocimiento de su trabajo, por ejemplo: en la elección del trabajador del mes.

Cuadro 4.18. Mejora no. 3.

MEJORA #3	EMAARS-EP
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Desconocimiento de los Jefes departamentales de la reglamentación necesaria y el proceso para la evaluación de desempeño.
CAUSAS QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA.	Falta de reglamento interno de evaluación de desempeño y falta de sociabilización del procedimiento de evaluación de desempeño laboral general que establece la LOSEP y la Norma de Evaluación de desempeño laboral.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Proceso de evaluación de desempeño realizado correctamente.
ACCIONES DE MEJORA	Elaboración de Manual interno de evaluación de desempeño y sociabilizar procedimiento de evaluación de desempeño laboral disponible en la LOSEP y la Norma de Evaluación de desempeño laboral.
BENEFICIOS ESPERADOS	Resultados de la evaluación claros, objetivos, aptos para tomar decisiones.

Fuente: Autoras

Para complementar la aplicación del Manual Interno de evaluación de desempeño y la sociabilización de las normas legales de evaluación a los Jefes Departamentales es necesario el seguimiento del proceso evaluativo por parte del Especialista de Talento Humano, para evitar cualquier inconveniente o duda que pueda alterar el resultado. Y que en realidad sirvan para tomar las mejores decisiones no solamente para los trabajadores sino también para la institución.

Cuadro 4.19. Mejora no. 4.

MEJORA #4	EMAARS-EP
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Desconocimiento del personal administrativo del producto de su evaluación.
CAUSAS QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA.	Falta de monitoreo en la retroalimentación en el proceso evaluativo.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Retroalimentación a los empleados sobre el resultado de su evaluación.
ACCIONES DE MEJORA	Informar a todo el personal administrativo de los resultados de su evaluación de desempeño individual.
BENEFICIOS ESPERADOS	Corrección de falencias individuales del personal administrativo.

Fuente: Autoras

Es importante dar a conocer el puntaje final de cada uno de los miembros del personal administrativo para que ellos puedan hacer las correcciones respectivas en caso de que no obtener un buen resultado, o en su efecto se preocupen por tomar alguna capacitación profesional y personal que les ayude a convertir sus debilidades en fortalezas. Para la institución es indispensable contar con personal altamente capacitado y competente.

Cuadro 4.20. Mejora no. 5.

MEJORA #5	EMAARS-EP
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Falta de capacitación del personal administrativo.
CAUSAS QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA.	Bajo presupuesto institucional.
OBJETIVO A CONSEGUIR	Personal eficiente, con conocimiento actualizado.
ACCIONES DE MEJORA	Motivar el interés de la necesidad de capacitaciones para el personal.
BENEFICIOS ESPERADOS	Mejoramiento en las funciones del personal administrativo.

Fuente: Autoras

En la entidad se limitan las capacitaciones únicamente al manejo del sistema de recaudación, dejando a un lado otros aspectos del perfil profesional del personal administrativo, si bien el bajo presupuesto institucional es una debilidad, se puede destinar una mínima cantidad de dinero a la formación y que se capaciten aunque sea los Jefes departamentales y que luego ellos sean

los encargados de difundir los conocimientos adquiridos a sus subordinados, procurando no dejar afuera a ningún miembro del personal administrativo.

Cuadro 4.21. Mejora no. 6.

MEJORA #6	EMAARS-EP
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	Condiciones físicas no satisfactorias y desperfectos en equipos en ciertas oficinas.
CAUSAS QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA.	Bajo presupuesto institucional
OBJETIVO A CONSEGUIR	Personal que trabaje bajo las condiciones adecuadas y con los recursos necesarios.
ACCIONES DE MEJORA	Solicitar a los Jefes departamentales que incluyan en su presupuesto anual las mejoras necesarias para su unidad.
BENEFICIOS ESPERADOS	Mayor rendimiento de prontitud.

Fuente: Autoras

Si bien las condiciones físicas y equipos no aseguran un mayor rendimiento del personal administrativo, sin embargo, puede contribuir en gran parte al mayor rendimiento de prontitud.

PROGRAMACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS

Cuadro 4.22. Acciones de mejora.

N	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto
1	Brindar la inducción del puesto a cada nuevo contratado de la institución.	Baja	Inmediato	Mucho
2	Elaboración de indicadores de evaluación para cada puesto y comunicación a cada empleado.	Alta	Inmediato	Mucho
3	Sociabilizar procedimiento de evaluación de desempeño laboral disponible en la LOSEP y la Norma de Evaluación de desempeño laboral y elaboración de Manual interno de evaluación de desempeño.	Alta	Inmediato.	Mucho
4	Informar a todo el personal administrativo de los resultados de su evaluación de desempeño individual.	Baja	Inmediato	Mucho
5	Motivar el interés de la necesidad de capacitaciones para el personal.	Media	Inmediato	Mucho
6	Solicitar a los Jefes departamentales que incluyan en su presupuesto anual las mejoras necesarias para su unidad.	Baja	Inmediato	Mucho

Fuente:

Las

Autoras

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En la EMAARS-EP de acuerdo a la estructura orgánica interna existen 28 perfiles de puestos para el personal administrativo, realizados de acuerdo a las necesidades de la institución, elaborados con base a la normativa nacional y apegada estrictamente a los requerimientos legales.
- La estructura de las evaluaciones de desempeño laboral del personal administrativo aplicadas en la entidad está basada en el formulario EVAL-1 que impone el Ministerio de Trabajo, sin existir variación en la valoración del 2011 y 2014.
- Si bien no todos los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral del 2011 y 2014 pudieron ser contrastados, pero de los 13 realizados no han tenido una variación considerable, además todas las evaluaciones se han mantenido en el rango de muy bueno a excelente.
- El plan de mejoras propuesto fue elaborado acorde con las deficiencias detectadas en la investigación, sin la finalidad de imponer sino más bien sugerir acciones que contribuyan al bienestar del personal administrativo y de la entidad en general.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que los perfiles de puesto se revisen y actualicen cada cierto tiempo, pues como la entidad está en proceso de mejora algunos cargos pueden necesitar mayor exigencia de quien lo desempeñe y de esta manera asegurarse de que los resultados de las evaluaciones se mantengan positivos.
- Si bien la estructura de las evaluaciones de desempeño debe regirse por lo que establece el Ministerio de Trabajo, se debería mejorar el diseño ya establecido, incrementando parámetros de la Institución que evalúen el rendimiento de acuerdo a cada puesto existente.
- Debería realizarse el contraste de los resultados de las evaluaciones de desempeño en la entidad cada dos o tres períodos para determinar más allá de una calificación alta o baja si hay mejora o retroceso en el desenvolvimiento laboral de cada trabajador.
- Se recomienda la atención y aplicación del plan de mejoras propuesto en la institución a través del trabajo conjunto de la gerencia y el Especialista de Talento Humano en el periodo posterior a la presentación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- AEC (Asociación Española para la calidad). 2015. Evaluación de desempeño. (En línea). ES. Consultado, 07 de may. 2015. Formato XHTML. Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). 2011?. Plan de Mejoras: Herramienta de trabajo. (En línea). Consultado, 23 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en <https://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>
- Arias, W. 2012. Revisión histórica de la salud ocupacional y la seguridad industrial. (En línea). Revista Cubana de Salud y Trabajo. Vol. 13. No. 3. p 45 – 52. (En línea). Consultado, 23 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol13_3_12/rst07312.pdf
- Armijo, M. 2011. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. (En línea). Consultado, 23 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/41004/manual_de_planificacion_estrategica.pdf
- Barceló, L y López, M. 2010. Contaminación y calidad química del agua: el problema de los contaminantes emergentes. Panel Científico-técnico de seguimiento de la Política de Aguas. Instituto de Investigaciones Químicas y Ambientales-CSIC. Barcelona, ES. (En línea). p 3. Consultado, 23 de nov. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.unizar.es/fnca/varios/panel/15.pdf>
- Beltrán, C; Sánchez, Y; Gaitán, A. 2013. Análisis para el mejoramiento en la gestión del Talento Humano a partir de la aplicación de una estrategia de capacitación caso real: Distribuidora Huberal. Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Universidad de la Amazonía. (En línea). Vol. 3. p 55. 62. Consultado, 7 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/311/305>
- Cabarcas, N. 2013. Gestion del talento humano. (En línea). CO. Consultado, 27 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_

TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf

Castillo, D y Laguna, J. 2015. Proyecto de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano enfocado a los Subsistemas de Reclutamiento, Selección e inducción, del área administrativa del Hospital “Padre Carollo un canto a la vida”. Tesis. Psicóloga Laboral. Universidad Politécnica Salesiana. Quito, EC.

Chiavenato, I. 2011. Administración de Recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. MX. 9 ed. McGraw Hill. p 189 – 226.

Covisa, J. 2010. Ordenación Cinegética: Proyectos de Ordenación y Planes Teóricos. Auryn, S.L. Madrid, ES. p 104.

Díaz, B; Torruco, U; Martínez, M; Valera, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Revista ScienceDirect. MX. (En línea). Vol. 2. Consultado, 01 de abr. 2016. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>

Díaz, S. 2014. Desarrollo de una ficha de observación para el análisis y evaluación de experiencias educativas en mundos virtuales. Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa. (En línea). No. 2. Consultado, 17 de mar. 2016. Disponible en <http://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1088/917>

Di Stefano, M; Pereira, C. 2014. Aplicación de una encuesta sobre recorridos y prácticas lectoras en alumnos del CBC (Ciclo Básico Común) de las Universidades de Buenos Aires. Avance de resultados. Revista Dialnet. (En línea). Vol. 19. No. 1. Consultado, 17 de mar. 2016. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4995564>

EMAARS-EP (Empresa Pública Municipal Mancomunada De Agua Potable, Alcantarillado Servicios Integrales Del Manejo De Residuos Sólidos, Urbanos Y Rurales De Los Cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua). 2011.

García, A. 2013. Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de

servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. Tesis. Universidad Politécnica Estatal de Carchi. Tulcán, EC. p 53.

García, D. 2011. Plan de mejora. (En línea). RD. Consultado, 27 de jun. 2015. Formato XTML. Disponible en [https://scholar.google.com.ec/scholar?as_ylo=2011&q=PLAN+DE+MEJOR A&hl=es&as_sdt=0,5](https://scholar.google.com.ec/scholar?as_ylo=2011&q=PLAN+DE+MEJOR+A&hl=es&as_sdt=0,5)

González, J; Martínez, G; Pérez, J; Del canto, Ero. 2014. Herramientas para la gestión de recursos humanos. Santiago de Compostela, ES. Revista Real Academia Gallega de Ciencias. (En línea). Vol. 2. No. 3. p. 89-103. Consultado, 7 de jun. 2015. Disponible en <http://fucamp.edu.br>

Herrera, C. 2015. La inminente discriminación del trabajador en el derecho a sus vacaciones anuales y su necesidad de reformar el Código Trabajo. Tesis. Abogado. Universidad Nacional de Loja. Loja, EC. p 2.

Jerez, A. 2010. Diseño e Implementación de los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano en el Departamento Administrativo y de Personal de Jardines la Colina. Tesis. Facultad de Psicología. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, COL. p 57.

Latorre, N. 2012. La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Tesis Doctoral. Psicología Social. Universidad de Valencia. Valencia, ES.

LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas). 2009. Art 20. Quito, EC.

LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público). 2010. Art 76 – 80. p 33, 34. Quito, EC.

Medina, M; Armenteros, M; Guerrero, L; Barquero, J. 2012. Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. Revista Internacional Administracion & Finanzas. (En línea). Vol. 5. No. 2. p 79 – 100. Consultado, 7 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953541

Mejía, Y. 2012. “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la

ciudad de Quetzaltenango)". Tesis. Lic en Psicología Industrial. Universidad Rafael Sandívar. GT.

Ministerio de Educación. 2010?. Plan de Mejoras: Documento de Apoyo. (En línea). EC. Consultado, 18 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_-Mejora1.pdf

MRL (Ministerio de Relaciones Laborales). 2008. Norma de Evaluación de Desempeño. Art. 3, 4, 5, 12, 13, 14. Quito, EC.

Muñoz, A. 2013. Estrategias para mejorar el desempeño laboral a través de incentivo y capacitación en los empleados de las Agencias Aduanera de la delegación Gustavo A. Madero. Tesis Maestría en Ciencias en Administración en Negocios. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. MX.

Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la "EMAARS EP". 2011. Registro Oficial Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República. - Mancomunidad Centro Norte: De Constitución de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado y Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los cantones de Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua "EMAARS-EP". Año 3. No 565.

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. Revista de Ciencias Sociales. (En línea). Vol.16. p 493-505. Consultado, 7 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>

Prieto, P. 2013. Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal. Tesis. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa Especialización Gestión Humana y Productividad Cohorte. Medellín, CO. p 77.

Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público. 2011. Art. 130. Quito, EC.

Riascos, S y Aguilera, A. 2011. Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. CO. Revista Cuadernos de Administración. (En línea).

Vol. 27. No. 46. Consultado, 07 de jun. 2015. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>

Robbins, S y Coulter, M. 2010. Administración. 10 ed. Prentice-Hall. MX. p 217 – 218.

Rodríguez, Y y Herrera, T. 2010?. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Matanzas, CU. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas. (En línea). Consultado, 19 de oct. 2015. Disponible en <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH01c9.dir/doc.pdf>

Rojas, M; Gutiérrez, F; Correa, A. 2102. Sistemas de Control de Gestión. CO. 1 ed. Ediciones de la U. p 235 – 251.

Sainz, J. 2011. El plan estratégico en la práctica. 3 ed. Esic. ES. p 44.

Salas, R; Díaz, L; Pérez, G. 2012. Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. La Habana, CU. Revista Educación Médica Superior. (En línea). Vol. 26. No. 4. Consultado, 07 de may. 2015. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000400013&script=sci_arttext

Saldarriaga, J. 2013. La Concepción del sujeto en la administración: Una mirada desde la gestión humana. Medellín, CO. Revista Ágora Universidad de San Buenaventura. (En línea). Vol. 14. No. 1. p 223 – 237. Consultado, 07 de may. 2015. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v14n1/v14n1a11.pdf>

Saritama, J. 2015. Propuesta de un manual de funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo basado en el modelo de competencias para el talento humano de la empresa LEADCOM del Ecuador S.A. región 1, de la ciudad de Quito. Tesis. Universidad Nacional de Loja. Loja, EC. p 117.

UV (Universidad Veracruzana). 2012. Elaboración de Perfiles de Puesto de Nivel Mando Medio. (En línea). MX. Consultado, 22 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.uv.mx/orgmet/files/2012/12/arh-ge-p-011.pdf>

Wurst, A. 2010. Los indicadores de desempeño de la competitividad a nivel de unidades productivas y empresas artesanales. (En línea). Consultado, 25 de oct. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/promoartesanialosindicadores_desempenio.pdf

ANEXOS

ANEXO 1**TESIS ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL
PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ANGEL PEDRO GILER****ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ
CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA****ENTREVISTA**

OBJETIVO: Obtener información acerca de la estructura interna de la entidad y de evaluaciones de desempeño laboral de la EMAARS-EP de la Parroquia Ángel Pedro Giler.

Dirigida al gerente. Ing. Rene Villacis Carreño

- 1. ¿Podría detallar cuál es la estructura organizativa interna de la Institución?**
- 2. En breves palabras ¿A qué se dedica cada departamento de la institución?**
- 3. ¿Existen en la Entidad perfiles de puesto para cada cargo administrativo y no administrativo?**
- 4. ¿El tratamiento al personal de la EMAARS-EP, se lo realiza en lo determinado en la Ley (proceso de reclutamiento, proceso de selección al personal, Inducción del puesto, valoración del desempeño, etc)?**
- 5. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal? ¿Se toman en cuenta los perfiles de puesto?**
- 6. ¿Cada puesto dispone del equipo de los instrumentos necesarios para poder cumplir las metas asignadas?**
- 7. ¿Considera ud que los perfiles de puestos deberían ser más exigentes para garantizar el cumplimiento y efectividad en las tareas asignadas?**
- 8. Actualmente están incorporando mejoras para estructurar perfiles adecuados a los requerimientos o necesidades de la institución.**
- 9. ¿Actualmente están ocupados todos los puestos vacantes en la entidad? En caso de que no ¿Puede hablarnos de los motivos?**

10. **¿Cree usted que existen procedimientos eficaces para medir el desempeño laboral en la institución?**
11. **¿En la institución se aplica la evaluación de desempeño al personal administrativo de la entidad anualmente como lo establece la Ley?**
12. **¿Es continua la evaluación del desempeño? ¿Cuál es la aplicación que se les ha dado a esta evaluación?**
13. **¿Considera que por medio de las evaluaciones que se implementan en la empresa se mide la capacidad de los servidores dentro de la institución?**
14. **¿Qué medias correctivas como gerente cree que debe adoptar para mejorar esa falta en la entidad? Dependiendo de la respuesta**

ANEXO 2

**TESIS ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA
ANGEL PEDRO GILER**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ
CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**FORMATO FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS PERFILES DE
PUESTO EXISTENTES EN LA EMAARS-EP**

FICHA DE OBSERVACIÓN			
OBSERVADORAS:	Verónica Andreina Loor Lucas Narcisa Esther Vera Loor		
LUGAR:	EMAARS-EP Parroquia Ángel Pedro Giler	FECHA:	13/11/2015
CRITERIOS		SI	NO
La atención recibida fue cortés y puntual		X	
Se obtuvo la información requerida		X	
Se demostró conocimiento en el campo de estudio		X	
Se evidenció orden en el papeleo		X	
Los perfiles contienen elementos esenciales requeridos		X	
Existe información tanto digital como impresa		X	
SUGERENCIAS			

ANEXO 3**TESIS ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA
ANGEL PEDRO GILER****ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ
CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA****ENTREVISTA**

OBJETIVO: Aclarar inquietudes respecto a las evaluaciones de desempeño laboral aplicadas en la EMAARS-EP de la Parroquia Ángel Pedro Giler.

Dirigida al Jefe del Departamento de Talento Humano, Sr. Yimmy Vincas

1. **¿Cuál es el porcentaje de empleados administrativos y obreros laborando en la institución?**
2. **¿Existen perfiles de puestos en la institución? (En caso de existir) ¿Quién los elaboró?**
3. **Uno de los componentes del perfil de puestos incorporados es el conocimiento, y las destrezas ¿Cómo puede verificar estos parámetros al momento de la selección del personal?**
4. **¿Cuáles son los requisitos y procesos para la selección del personal administrativo de la EMAARS-EP?**
5. **¿Cómo verifican o miden el nivel de conocimiento y destrezas que el personal desarrolla en su puesto?**
6. **¿Existe algún tipo de capacitación para mejorar en el aspecto de conocimientos y destrezas antes o después de la contratación?**
7. **¿Han existido en la entidad cambios en los nombres de cargos? (En caso de ser afirmativa, ¿A qué se debe esta situación)**

8. **¿Existe una planificación anual, semestral, o mensual a cerca de los procesos que competen al talento humano de la organización: selección, reclutamiento, evaluación de desempeño laboral, etc?**
9. **¿Qué opina sobre el modelo de la evaluación desempeño laboral que se realizan en las instituciones públicas?**
10. **¿Cuántas evaluaciones de desempeño laboral se han realizado en la institución?**
11. **¿Cuál es el proceso para realizar la evaluación de desempeño laboral dentro de la institución?**
12. **¿Con lo que respecta a la metodología y el proceso han existido diferencias entre la primera y la segunda evaluación?**
13. **¿Cuál es la metodología que se aplica para evaluar las actividades específicas de cada cargo?**
14. **¿Ha variado la metodología de la evaluación entre la primera y la segunda?**
15. **Las evaluaciones de desempeño laboral aplicadas en la entidad se han desarrollado de acuerdo a lo que establece la Ley.**
16. **¿Cuál es el seguimiento que se realiza a las evaluaciones realizadas?**
17. **¿Considera que haya otro modelo aparte del establecido que considera importante para evaluar al personal administrativo?
¿Ustedes lo aplican?**
18. **¿En la institución existen indicadores o parámetros para medir el cumplimiento de los empleados?**
19. **¿Se les ha comunicado a los empleados de la entidad cuáles son estos parámetros?**

20. **¿Una vez aplicada la evaluación de desempeño laboral cuales son las medidas que toman con las personas de bajo rendimiento? ¿Ha contribuido en alguna forma a la Institución los resultados de la evaluación?**
21. **¿Se ofrece en la entidad capacitación a los jefes departamentales sobre la forma que deben realizar las evaluaciones de desempeño?**
22. **¿Con que frecuencia se realizan las pruebas de desempeño laboral en la entidad?**
23. **¿Por qué no existe continuidad de las evaluaciones de desempeño laboral?**
24. **¿La entidad no ha sido cuestionada por los órganos de control (Ministerio de Relaciones Laborales) por la falta de evaluación de desempeño laboral al personal?**
25. **¿Qué tan capacitado se encuentra el personal de la EMAARS-EP para realizar sus funciones y este se vea reflejado en el desempeño laboral?**

ANEXO 4

**TESIS ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA
ANGEL PEDRO GILER**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ
CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**FORMATO FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LAS EVALUACIONES
DE DESEMPEÑO LABORAL DESARROLLADAS EN LA EMAARS-EP**

FICHA DE OBSERVACIÓN			
OBSERVADORAS:	Verónica Andreina Loor Lucas Narcisa Esther Vera Loor		
LUGAR:	EMAARS-EP Parroquia Ángel Pedro Giler	FECHA:	13/11/2015
CRITERIOS		SI	NO
La atención recibida fue cortés y puntual		x	
Se obtuvo la información requerida		x	
Se demostró conocimiento en el campo de estudio		x	
Se evidenció orden en el papeleo		x	
Las evaluaciones de desempeño laboral contienen elementos esenciales requeridos		x	
Existe información tanto digital como impresa		x	
SUGERENCIAS			

ANEXO 5

**TESIS ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA
ANGEL PEDRO GILER**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ
CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMAARS-
EP**

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta. Responda honesta y objetivamente marcando con una X la opción que considere la respuesta a cada pregunta. (La encuesta es anónima y la tabulación de los resultados tiene fines solamente académicos).

OBJETIVO: Conocer el grado de conocimiento del personal administrativo de la EMAARS-EP sobre la gestión del personal administrativo y las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a la entidad.

1. ¿Recibió toda la información referente al puesto que iba a ocupar en el momento de la contratación a la EMAARS-EP?

Sí

No

2. ¿Le brindaron la inducción respectiva al puesto de trabajo?

Sí

No

3. En la EMAARS-EP supervisan las actividades y el desarrollo profesional de sus funcionarios a través de:

Control diario de las funciones

Evaluaciones de desempeño

Supervisión de funciones

No se lleva a efecto ninguna acción

4. ¿Tiene conocimiento lo que designa la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) con respecto a la evaluación de desempeño laboral?

Sí

No

5. ¿Conoce si anteriormente han realizado una prueba de evaluación de desempeño laboral dentro de la institución?

Sí

No

6. ¿Ha sido parte de una evaluación de desempeño laboral en la institución?

Sí

No

7. ¿Conoce cuáles son los parámetros de evaluación que se aplican de acuerdo a su puesto?

Sí

No

8. ¿En qué aspecto cree que influye la evaluación del desempeño laboral en la EMAARS-EP?

Incremento de la eficiencia del personal administrativo

Mejoramiento de la operación institucional

Mejoramiento del comportamiento organizativo de los trabajadores

No influye de ninguna manera

9. ¿Le han dado a conocer los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral realizadas en la institución?

Sí

No

10. En caso de ser jefe departamental ¿Ha recibido capacitación alguna para realizar el trabajo de la evaluación de desempeño dentro de su departamento?

Sí

No

11. ¿Ha recibido alguna notificación sobre del desarrollo de su trabajo producto de una evaluación de desempeño laboral por parte del Jefe de Talento humano?

Una ocasión

Más de una ocasión

Cada año

Ninguna ocasión

12. ¿Recibe la supervisión de su superior en su trabajo diario?

Sí

No

13. ¿Toma ud. Decisiones en su cargo?

Sí

No

14. ¿Dispone ud de las condiciones de trabajo adecuado para desempeñarse en su labor? (Temperatura, iluminación, niveles de presión sonora)

Sí

No

15. ¿Dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas? Materiales, tecnología, etc.

Sí

No

16. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la entidad o le han comunicado que debe recibir preparación extra para realizar sus funciones?

Sí

No

17. ¿Considera importante la evaluación de desempeño laboral dentro de la EMAARS-EP, para conocer el grado de conocimiento y eficiencia del personal administrativo?

Sí

No

18. ¿Participa sin problemas en los procesos de evaluación de desempeño laboral dentro de la EMAARS-EP?

Sí



Foto 6.1. Entrevista al Gerente de la EMAARS-EP.



Foto 6.2. Entrevista al Especialista de Talento Humano de la EMAARS-EP.

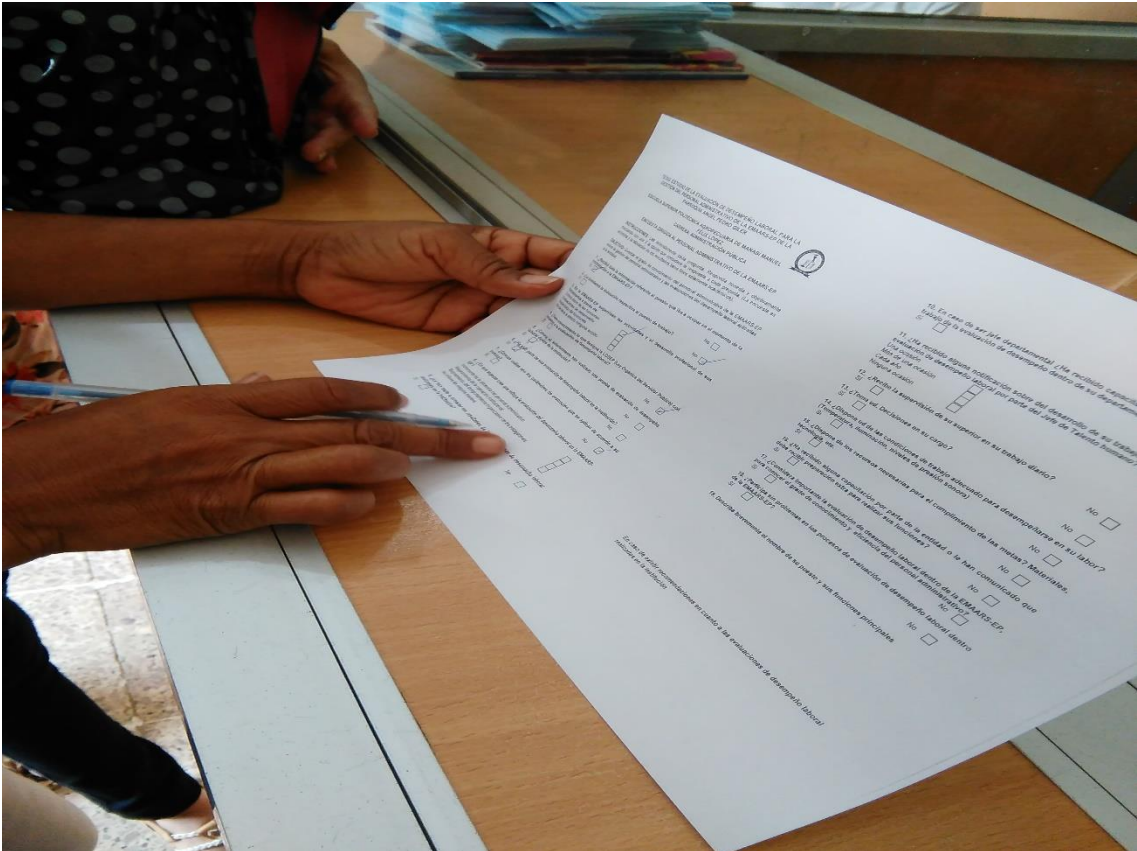


Foto 6.3. Encuesta al personal administrativo de la EMAARS-EP.



Foto 6.4. Oficina de Recaudación v Servicios Cantón San Vicente.

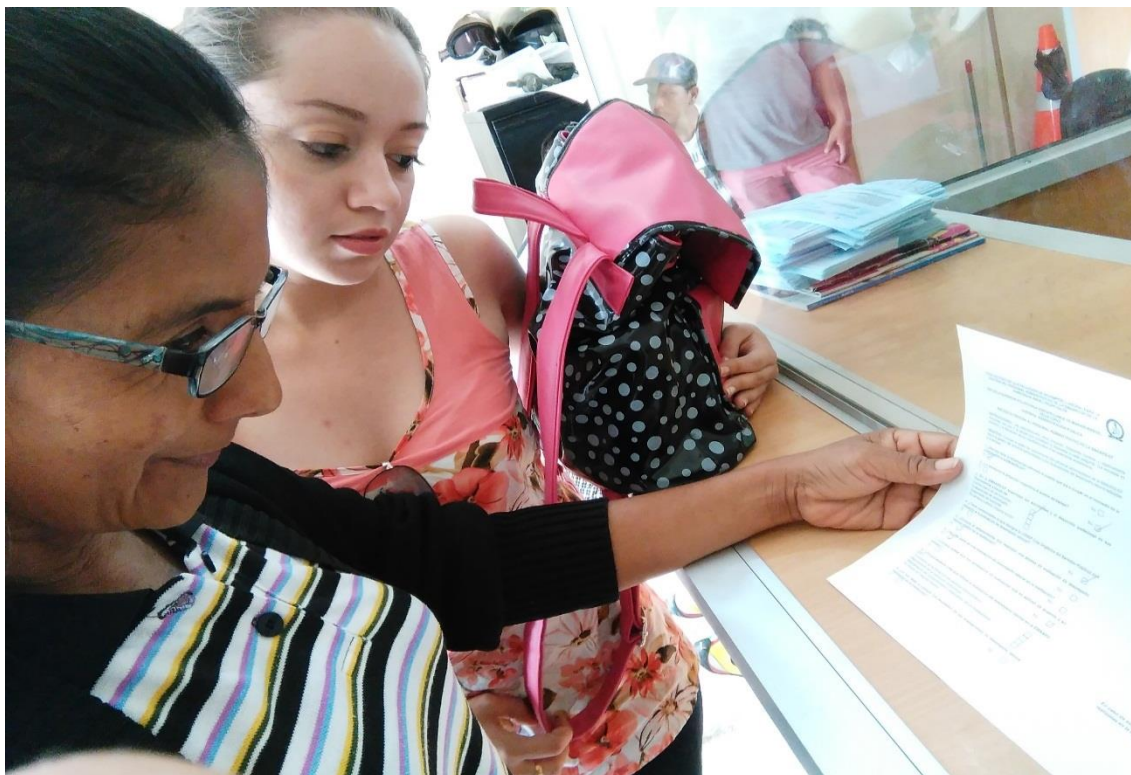


Foto 6.5. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón San Vicente.



Foto 6.6. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón Sucre.



Foto 6.7. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón Tosagua.



Foto 6.8. Encuesta realizada al personal administrativo de la oficina de Recaudación y Servicios Cantón Junín.