



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

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

**TEMA:**

**PROPUESTA DE NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO**

**AUTORAS:**

**GEMA LISBETH BASURTO LOOR  
JESSICA GABRIELA COBEÑA VERA**

**TUTORA:**

**ECON. LETICIA YANINA SABANDO GARCÉS, MG.**

**CALCETA, DICIEMBRE DE 2016**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Gema Lisbeth Basurto Loor y Jessica Gabriela Cobeña Vera, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....  
**GEMA L. BASURTO LOOR**

.....  
**JESSICA G. COBEÑA VERA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Leticia Yanina Sabando Garcés certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO**, que ha sido desarrollada por Gema Lisbeth Basurto Loor y Jessica Gabriela Cobeña Vera, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ECON. LETICIA Y. SABANDO GARCÉS, MG.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Gema Lisbeth Basurto Loor y Jessica Gabriela Cobeña Vera, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

\_\_\_\_\_  
ING. QUINCHE J. MENDOZA GARCÍA MG.

**MIEMBRO**

\_\_\_\_\_  
ING. MARIE L. VELÁSQUEZ VERA, MG.

**MIEMBRO**

\_\_\_\_\_  
ING. DIANA Y. RADE LOOR, MG.

**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A nuestros padres quienes nos dan la mejor herencia, que es la educación,

A nuestra tutora Econ. Leticia Sabando Garcés que con su guía ayudo a la culminación de esta tesis de grado, y

A nuestras familias por brindarnos su apoyo en nuestra vida universitaria.

**GEMA L. BASURTO LOOR**  
**JESSICA G. COBEÑA VERA**

## **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, que nos han brindado amor y comprensión, quienes con sus sabios consejos orientaron nuestros pasos.

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

**GEMA L. BASURTO LOOR**  
**JESSICA G. COBEÑA VERA**

## CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN .....	x
PALABRAS CLAVE.....	x
ABSTRACT .....	xi
KEY WORDS .....	xi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1.    PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.    JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3.    OBJETIVOS .....	3
1.3.1.    OBJETIVO GENERAL .....	3
1.3.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4.    IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.    INSTITUCIONES PÚBLICAS .....	5
2.1.1.    SERVICIO PÚBLICO .....	6
2.1.2.    CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.....	6
2.1.3.    IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS .....	7
2.2.    ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO .....	8
2.2.1.    GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	9
2.2.2.    RECURSOS HUMANOS .....	10
2.2.3.    CAPITAL HUMANO .....	10
2.3.    DESEMPEÑO LABORAL .....	11
2.3.1.    INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL.....	11
2.4.    SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	12
2.4.1.    SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	13
2.4.2.    SUBSISTEMA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS .....	14

2.4.3.	SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ....	17
2.4.4.	SUBSISTEMA DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL..	17
2.4.5.	SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
2.5.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
2.5.1.	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.5.2.	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS .....	21
2.6.	DISEÑO DE PUESTOS .....	22
2.6.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.....	23
2.6.2.	ANÁLISIS DE LOS PUESTOS.....	24
2.7.	GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS.....	24
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		26
3.1.	UBICACIÓN .....	26
3.2.	DURACIÓN DEL TRABAJO .....	26
3.4.	MÉTODOS.....	26
3.5.	TÉCNICAS.....	27
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.6.	FASES.....	27
3.6.1.	FASE N° 1 .....	27
3.6.2.	FASE N° 2 .....	28
3.6.3.	FASE N° 3.....	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		29
4.1.	DIAGNOSTICAR LOS PUESTOS DE TRABAJO EXISTENTES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO .....	29
4.2.	ESTABLECER LOS PERFILES DE PUESTOS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO.....	30
4.3.	DISEÑAR LA NORMATIVA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO. 37	
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		44
5.1.	CONCLUSIONES .....	44
5.2.	RECOMENDACIONES .....	45
BIBLIOGRAFÍA.....		46



## **CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS**

<b>Figura 2. 1</b> Sistema integrado de desarrollo del Talento Humano.....	12
<b>Figura 2. 2.</b> Pasos para la elaboración de manuales de puestos .....	15
<b>Figura 2. 3.</b> Factores a considerar para la valoración de puestos .....	16
<b>Cuadro 4. 1.</b> Información encontrada en el GAD Canuto .....	30

## **RESUMEN**

El objetivo de este proyecto es el diseño de normativas para la evaluación de desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto. En él se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, y analítico y para recolectar información la técnica entrevista. Esta propuesta constó de tres fases; primero un diagnóstico de los puestos de trabajo, mediante la entrevista, y la información que fue solicitada al presidente del GAD Canuto. Luego, se establecieron los perfiles de puestos, para ello se diseñó una plantilla en la que se incluyeron los ítems: datos de identificación, conocimientos, experiencia, actividades, instrucción, competencias (técnicas y conductuales), resultados esperados y objetivos del puesto. A partir de lo descrito anteriormente se procedió al diseño de la normativa, la que recoge lineamientos necesarios para la aplicación del proceso evaluativo dentro de la institución; abarca desde el instrumento que se debe utilizar, hasta la calificación y resultados. Por último se sociabilizó la propuesta. Al final se concluyó que esta busca el constante mejoramiento del talento humano de la institución. No obstante se recomienda el cumplimiento de los lineamientos establecidos en las leyes pertinentes y la consolidación de los perfiles de puestos, para ayudar a futuras contrataciones.

## **PALABRAS CLAVE**

Talento humano, evaluación de desempeño, normativas, perfiles de puestos.

## **ABSTRACT**

The objective of this project was to design standards for evaluating staff performance parish Decentralized Autonomous Government Canuto. In it the inductive, deductive, and analytical methods were used to collect information and technical interview. This proposal consisted of three phases; first diagnosed jobs through the interview and the information that was requested from the president of GAD Canuto. Then job profiles were established for this purpose a template that included items designed: identification data, knowledge, experience, activities, training, skills (technical and behavioral), expected results and objectives of the position. From described above we proceeded to design legislation, which includes guidelines necessary for the implementation of the evaluation process within the institution; It extends from the instrument to be used until the qualification and results. Finally the proposal socialized. In the end it was concluded that this seeks the constant improvement of the human talent of the institution. However compliance with the guidelines established in relevant laws and consolidation of job profiles is recommended, to help future contracts.

## **KEY WORDS**

Human talent, performance evaluation, regulations, job profiles.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las instituciones públicas han experimentado un cambio radical en la calidad de atención a los usuarios. Esto ligado a la globalización, que influye en gran medida en el accionar de las instituciones y al cambio impulsado por el gobierno, por medio de leyes y normativas, regulan las acciones de los servidores públicos y reestructuran ciertos procesos en pro de alcanzar la eficiencia, efectividad y aprovechamiento de los recursos del Estado (Díaz, 2011).

La gestión que ha implementado el gobierno en las instituciones públicas está apoyada en herramientas tecnológicas, enfocada en procesos y orientada a resultados. Para Sánchez y Bustamante (2008). esta gestión está encaminada a la participación de las personas en la organización y de ellos depende en gran medida el logro de las metas propuestas.

Uno de los principales problemas que impide la consecución de las metas en las organizaciones es el subempleo de los servidores públicos. Por ello existe la necesidad de que en las instituciones públicas del país se capaciten y evalúen constantemente al personal en su ambiente laboral para lograr la eficacia, eficiencia y transparencia que debe primar para alcanzar la excelencia institucional (Sales, 2012).

Para la Organización Mundial del Comercio (2013) existen falencias, probablemente porque las personas contratadas carecen del perfil adecuado para desempeñar los cargos que ocupan sin embargo las instituciones públicas permanentemente buscan mejoras para la administración del talento humano, a través del fortalecimiento las normativas de control que contribuya al buen desempeño del personal, situación que repercute en el servicio que reciben los usuarios.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) parroquial de Canuto del cantón Chone no se encuentra exento de realizar cambios, por este motivo es preciso diseñar procesos de evaluación del talento humano; que sirva de apoyo para la gestión y la toma de decisiones. Todo esto debe estar sujeto al cumplimiento de los objetivos colectivos y debe estar orientado a satisfacer las necesidades de los clientes externos (AEC, 2015). Las instituciones públicas tienen la obligación de garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de la población a través de la utilización eficiente de los recursos con los que se cuenta, esto depende en gran medida de la forma en que recibe estos servicios, es decir, la manera en que el talento humano realiza su trabajo y como éste administra los bienes y actividades que debe realizar de acuerdo a su puesto de trabajo en la organización (Saldarriaga, 2013).

Según lo expresado en la AME (2015) las instituciones como los GAD's tienen la potestad de implementar normativas para la administración del talento humano, que busquen fortalecer mecanismos que permitan evaluar de forma cuantitativa y cualitativa el desempeño de los y las servidora/es. Al no disponer de una guía estandarizada que contenga las competencias de cada empleado, el GAD parroquial tiende a enfrentar problemas debido al desconocimiento de estas que pueda presentar los servidores que se desenvuelven en la institución (Salas *et al.*, 2012).

¿Cómo mejorar la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Canuto?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El primer objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) persigue Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular mediante la aplicación de una política que garantice la prestación de servicios públicos de calidad con calidez propendiendo a optimizar los servicios del estado.

Las evaluaciones periódicas durante el ejercicio de las funciones de los servidores públicos son esenciales para la mejora continua, lo cual ayuda no solo al desempeño de las funciones en la organización sino también a la mejora de la atención al usuario que es la razón de ser de toda empresa, y la finalidad principal de la administración pública. En virtud de ello, la presente investigación contribuirá socialmente a la consecución de éste objetivo del PNBV. También aportará de manera contundente a elevar el desempeño de los servidores públicos y empleados del GAD Parroquial Canuto lo que redundará en una mejor prestación de servicios caracterizada por la eficiencia y calidad que debe identificar a todos quienes integran la administración pública en general.

Legalmente, la investigación se articula con la LOSEP (2008) , cuerpo normativo que dispone una aplicación equitativa de los instrumentos de evaluación y debe responder a objetivos específicos así como a la mejora de la gestión institucional, con el único fin de alcanzar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios públicos. Por lo tanto, al proponer un cuerpo normativo para la evaluación del desempeño del talento humano del GAD Parroquial de Canuto, se realiza un aporte importante para evaluar al personal y efectuar el control y seguimiento en el cumplimiento de las funciones asignadas a éste.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer normativas para la evaluación del desempeño del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto para mejorar la gestión.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los puestos de trabajo existentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto.
- Establecer los perfiles de puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto.
- Diseñar la normativa de evaluación de desempeño del talento humano.

### **1.4. IDEA A DEFENDER.**

Se mejorará la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto con la implementación de normativas para la evaluación del desempeño.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Las instituciones públicas constituyen el pilar fundamental para el desarrollo de cualquier país. Para Díaz (2011) son entidades con personalidad jurídica propia, constituidas con capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial. Estas constituyen la mayor parte del sector público y son uno de los principales medios utilizados por los Gobiernos para intervenir en la economía, tienen una preeminencia económica muy destacada, no sólo en términos cuantitativos, número de empleados, etc., sino también debido a que se sitúan en sectores productivos clave.

Los organismos y entidades que integran el sector público, se encuentran establecidos en el artículo 118 de la Constitución Política de la República del Ecuador (2008) y son los siguientes:

1. Los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial.
2. Los organismos electorales.
3. Los organismos de control y regulación.
4. Las entidades que integran el régimen seccional autónomo.
5. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.



### **2.1.1. SERVICIO PÚBLICO**

El servicio público supone la movilización de recursos, ya sea estos humanos, materiales y técnicos por sus características está por encima de cualquier otra circunstancia; el Estado tiene la obligación de garantizar la prestación del mismo con efectividad y calidad. Según Gordillo (2009) el servicio público presupone usualmente una organización de elementos y actividades para un fin una ordenación de medios materiales y personales, esto es, una empresa en sentido económico. La idea de organización es inseparable de la noción de servicio público, el servicio público no es cada acción o prestación considerada en sí misma, sino en todo caso la actividad tomada como conjunto, consustanciada con la organización que efectúa tales acciones o prestaciones.

El servicio público no es sino expresión de la solidaridad derivada de la división del trabajo. Frente a aquellos que objetan la noción misma de "servicio público", se señala como contra-argumentos: que el servicio público ni atenta contra la libertad del individuo por necesidad, ni contra la igualdad de acceso a los bienes, ni supone la negación de la diversidad cultural (Rodríguez, 2012).

Cabe recalcar que las instituciones públicas suministran los servicios a la comunidad, aportan al desarrollo de los pueblos y ciudades, además de proveer estos servicios en forma subsidiada, y con la mayor calidad posible. Se trata de optimizar cada uno de estos con diferentes mejoras; ya que la calidad de estos no siempre es la que esperan los clientes.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

Una empresa pública, al igual que todas las empresas, es una entidad legal. Esto significa que la empresa está separada legalmente de la personalidad de sus dueños. Sus "actos" en su propio nombre son de acuerdo a la voluntad de la junta directiva. El concepto de la empresa que tiene su propia "personalidad jurídica" es que no depende de la duración de vida de sus fundadores o

accionistas presentes. Una empresa pública es teóricamente inmortal y puede existir a lo largo de muchas generaciones de los accionistas, sin alterar su público (ficticia) persona (Johnson, 2010).

Por último en el Ecuador la mayor parte de los servicios públicos son subsidiados por el gobierno en diferentes porcentajes. Además muchos servicios son gratuitos, como la educación y la salud de allí la importancia de los mismos, ya que atienden a las personas que más los necesitan y que por la situación económica no pueden acceder a ellos por medios particulares.

### **2.1.3. IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

Los servicios públicos son un insumo importante de prácticamente todas las actividades comerciales y un determinante esencial de la calidad de vida. Ninguna comunidad económica o social puede prosperar sin servicios. Las exportaciones de servicios pueden constituir una fuente importante de divisas y contribuir a la expansión económica. Sus efectos sobre el empleo pueden contribuir a contener la migración desde las regiones menos desarrolladas y a crear una base de crecimiento (Organización Mundial del Comercio, 2013).

Cabe recalcar que las empresas públicas son la base de la sociedad Ecuatoriana, ya que la prosperidad de la misma depende en gran medida de la calidad y los servicios básicos con los que cuente. Más que cantidad de servicios públicos el desarrollo depende de la calidad, debido a que si los servicios proporcionados no son los adecuados se tiende a disminuir el progreso, además de desequilibrar la economía de los hogares con menos recursos debido a que tiene por optar por acceder a sustitutos en caso de existir.

## 2.2. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Una de las más importantes etapas en el proceso de la administración pública; por medio de esta se puede conocer si el personal con el que se cuenta es el idóneo para la función que se le va a encargar. La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la información, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).

Jericó (2011), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella multitud cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Según Galicia (2012) hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual que son:

- **Conocimiento.**- Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- **Habilidad.**- Se trata de saber hacer. Es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.**- Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

- **Actitud.**- Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permita alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegara la excelencia y enfocarse en los resultados".

### 2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano, sustituyen a los departamentos de recursos humanos donde se delegan a los gerentes de línea de toda organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros (Chiavenato, 2009).

En toda organización, ya sea de producción o de servicio los recursos humanos son necesarios y tienen relevante importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales, por ello la necesidad de disponer de personal competente preparado y comprometido con el futuro organizacional los recursos humanos no son unidades económicas intercambiables que puedan insertarse en un puesto de trabajo definido de manera estrecha, no obstante, resultan esenciales para el éxito de toda organización (De Soto, 2012)

Según Ortega (2013) la gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.

- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización

### **2.2.2. RECURSOS HUMANOS**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicas, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Contribuyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, entre otras (Chiavenato, 2011).

### **2.2.3. CAPITAL HUMANO**

El capital humano es uno de los principales recursos con los que cuenta una organización, ya sea esta pública o privada; dentro de esta no cuenta solo las personas sino también sus conocimientos que mejoran las condiciones laborales. "Se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida en general" (Galicía, 2012).

Para complementar lo expuesto, el capital humano es la cualidad de las personas y colaboradores en virtud de la cual se convierten en cogeneradores de productividad, eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, productos y servicios. Todo esto se traducirá siempre en un rendimiento económico por lo que podríamos decir además que el capital humano es un transformador de factores productivos en rentabilidad (Caramelo, 2010).

## **2.3. DESEMPEÑO LABORAL**

Para Pedraza *et al.*, (2010) 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.

### **2.3.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL**

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.

## 2.4. SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Según el artículo 53 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) (2008), el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público.

El desarrollo de talento humano de cualquier organización nace de manera principal en la capacitación constante del personal tal como asevera Ximena Villena (2015) Directora Administración del Talento Humano, para ella el proceso de selección y capacitación, evaluación del desempeño y coordinación de beneficios para el personal asegura el buen funcionamiento de la organización. Además del management, negociación, mediación y resolución de conflictos organizacionales es un punto de partida para la buena Administración.

Este sistema está integrado por los siguientes subsistemas:



**Figura 2. 1** Sistema integrado de desarrollo del Talento Humano

#### **2.4.1. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Este subsistema permite determinar el número de puestos que requieren los GAD, en función de la situación histórica, actual y futura. Por supuesto, el crecimiento de personal está relacionado con el crecimiento de la masa salarial, que debe ser compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal. La planificación de Talento Humano es el referente para crear puestos, contratar servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, convenios o contratos de pasantías, desvinculación de personal y demás movimientos de personal .

Como lo señala el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público en sus artículos 139 al 142, la planificación es la base para que las Unidades Administrativas de Talento Humano de los GADM pongan en consideración del alcalde o alcaldesa las recomendaciones sobre todo tipo de movimiento de personal anualmente. El Subsistema de Planificación de Talento Humano cuenta con una norma técnica, RO 187 del 13-01- 2006, que indica el sustento de la planificación:

- a. La distribución orgánica de puestos con fundamento en la funcionalidad de las diferentes unidades administrativas establecidas en la Estructura Orgánica Institucional
- b. Los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo
- c. Determinar que el 70% de servidores deberán estar comprendidos en los procesos gobernantes y agregadores de valor; y el 30% restante corresponderá a los puestos de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo
- d. Los puestos de los GADM que se ubican en los niveles profesionales, guarden una relación porcentual del 60% frente al



40% de los puestos del nivel no profesional, para el personal regido por la LOSEP.

- e. Al momento de efectuar su planificación, los GADM observarán que el gasto corriente no sobrepase el 30% de su presupuesto

Las UATH (Unidad Administrativa del Talento Humano) de los GAD analizarán, controlarán y consolidarán 30 días posteriores a la expedición de las directrices presupuestarias para la proforma anual, el plan de Talento Humano de sus instituciones, respecto a necesidades de creaciones, contratos, supresión de puestos y demás movimientos de personal que se implementarán en el siguiente ejercicio fiscal (AME, 2015).

#### **2.4.2. SUBSISTEMA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

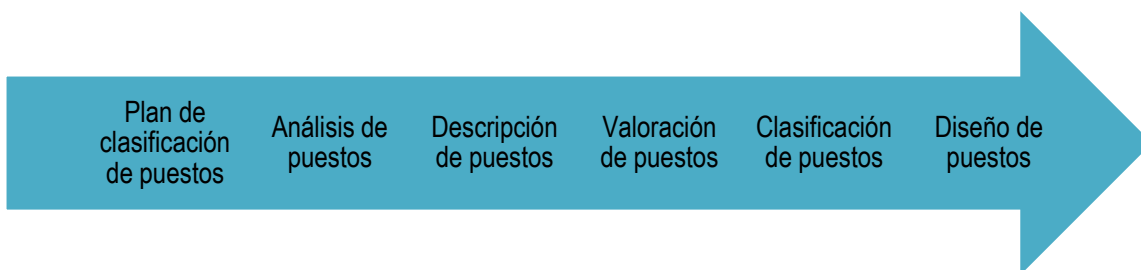
La LOSEP define al subsistema de clasificación de puestos como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos. Según la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos R.O. 103 del 14-09-2005, esta labor se realiza en base a los siguientes criterios:

- La descripción de los puestos se basa en la funcionalidad operativa de las unidades del GAD, vinculadas siempre a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios. Debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de Talento Humano.
- La valoración de puestos está determinada por las características operativas de gestión de los puestos de trabajo en cada unidad del GADM, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional. Así por ejemplo, la

labor que realiza el o la asistente de una unidad tendrá diferente valoración que aquella que realiza el o la asistente de un nivel directivo.

- La clasificación de puestos agrupa familias de puestos de características similares. Los grupos ocupacionales se organizan por competencias, complejidad y responsabilidades de los servidores públicos.

Los pasos a seguir para la elaboración del manual de descripción valoración y clasificación de puestos son:



**Figura 2. 2.** Pasos para la elaboración de manuales de puestos

2.4.2.1. **PLAN DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.** La Unidad Administración de Talento Humano preparará este plan con las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

2.4.2.2. **EL ANÁLISIS DE PUESTOS.** Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades e incidencia real de un puesto en la organización y define el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente. El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UATH, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera.

2.4.2.3. **LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.** Registra la información desarrollada en el análisis de puestos.

2.4.2.4. **LA VALORACIÓN DE PUESTOS.** Califica la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan. Para la determinación de la valoración de los puestos se considerarán los siguientes factores:

FACTORES	SUBFACTORES
COMPETENCIAS	INSTRUCCIÓN FORMAL
	EXPERIENCIA
	HABILIDADES DE GESTIÓN
	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	CONDICIONES DE TRABAJO
	TOMA DE DECISIONES
RESPONSABILIDAD	ROL DEL PUESTO
	CONTROL DE RESULTADOS

**Figura 2. 3.** Factores a considerar para la valoración de puestos

2.4.2.5. **LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.** Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración en concordancia con las denominaciones y productos y servicios de cada unidad administrativa del GAD. Pone en diálogo los puestos con las funciones de las unidades administrativas.

2.4.2.6. **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE PUESTOS.** La estructura de puestos es la agrupación de los puestos institucionales considerando una secuencia lógica e identificarán los procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles. Pone en diálogo los puestos con la estructura de toda la organización.

### **2.4.3. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

La LOSEP establece que el subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso mediante el cual se selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del puesto para tornarse en un servicio público con nombramiento. Este proceso se realiza a través del concurso de méritos y oposición. El subsistema de reclutamiento y selección de personal se sustentará en los principios de 1) legalidad, 2) transparencia, 3) credibilidad, 4) igualdad, 5) inserción y equidad y 6) difusión.

La Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal establece que la selección de personal debe basarse en el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del GAD y en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos o con la descripción y perfiles de los puestos que se llamarán a concurso de méritos y oposición.

### **2.4.4. SUBSISTEMA DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

La formación del Talento Humano en los GAD parte del análisis organizacional para establecer las necesidades de capacitación. Este subsistema se basa en el capítulo IV, De la Formación y Capacitación de la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. Este análisis considera al menos los siguientes aspectos:

- El Plan Estratégico, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y los programas institucionales establecen las habilidades y destrezas existentes y adicionales que requieren los colaboradores dentro de sus funciones.
- Los resultados de las evaluaciones de desempeño, encuestas de medición de clima y cultura organizacional ofrecen insumos sobre cómo enfocar la capacitación para fortalecer la misión, visión y valores Institucionales.

- El incorporar nuevas competencias y/o servicios al gobierno municipal, así como el cambio e implementación de nuevas tecnologías puede requerir desarrollar nuevas destrezas en los colaboradores o actualizar y perfeccionar las ya existentes.

#### **2.4.5. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según el análisis y revisión de la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y la Norma Técnica de Evaluación al Desempeño Resolución de la SENRES 38, R.O. 303 27/03/2008, este subsistema 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.

#### **2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos (Chiavenato, 2009).

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la

determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización (Segura, 2012).

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos .

Abalde *et al.*, (1995) citado por Muñoz (2015) menciona que al hablar de evaluación por tanto, de calidad, supone hablar de fines, objetivos y criterios, de teorías y modelos, de todos los componentes que concursan y participan en el sistema. El término calidad, se trata de un concepto en permanente evolución, que sigue perfilándose y que probablemente continúe en el futuro. Permite recoger información variada y útil en la toma de decisiones que afectan a la satisfacción, a la mejora, al cambio positivo y racional; en definitiva, a incrementar la calidad del sistema en general y en los ámbitos más específicos en particular.

Sánchez y Bustamante (2015), señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos. Se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo (Arias, 2010).

### 2.5.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2009), toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Para Sales (2012) la evaluación del desempeño es importante porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”

Según Dolan, et all. (2014) las principales razones que explican en el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **RECOMPENSAS:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salarios promociones, transferencias y muchas veces, despido de trabajadores.
- **REALIMENTACIÓN:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
- **DESARROLLO:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

- **RELACIONES:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que también evalúan su desempeño.
- **PERCEPCIÓN:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **POTENCIAL DE DESARROLLO:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.

## **2.5.2. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Varela (2011) manifiesta que hay tres métodos de evaluación del desempeño por competencias, los mismos que siguen un procedimiento similar, diferenciándose por el número de evaluadores.

Dependiendo de las necesidades y/o recursos de la empresa se elegirá y aplicará el método más conveniente. En el caso de los GAD's municipales, cualquiera de estos métodos sería apto para su aplicación, se recomendaría empezar por las evaluaciones básicas y tratar de llegar a una evaluación más amplia y profunda, es decir lo ideal sería utilizar un esquema de evaluación del desempeño de 360, debido a que el objetivo fundamental es el desarrollo de las competencias del personal administrativo.

### **2.5.2.1. METODOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

**Evaluación 90o:** Esta evaluación por lo general se da de manera implícita, debido a que siempre se evalúa ya sea de manera formal o informal el



desempeño de un empleado por parte de su jefe o superior directo; de esta manera el jefe califica a su subordinado de acuerdo a su comportamiento y le otorga una calificación subjetiva.

“La evaluación de 90° es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador. “Una evaluación de 90° es una herramienta, en la cual la persona es evaluada por:

- Por si misma (Auto evaluación)
- Jefe Directo

**Evaluación 180°:** “La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel subordinados (colaboradores). La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación del desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

## 2.6. DISEÑO DE PUESTOS

El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad. El diseño de puesto es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona (Rodríguez, 2012).

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
3. Con quien se debe reportar el ocupante del puesto, es decir, quien es su supervisor inmediato.
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de el para trabajar (Chiavenato, 2009).

### **2.6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS**

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

El formato de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. La descripción del puesto relaciona, de forma básica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de puestos, una vez hecha la descripción de los puestos varia el análisis, cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuales son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto (Chiavenato, 2009).

Según Lozano (2012) se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias de plantean y se obtienen resultados de corto, mediano y largo plazo:

- Corto plazo: considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: que necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.

- Mediano plazo: analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- Largo plazo: identifica el proceso de evolución de la organización, para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

### **2.6.2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS**

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de un ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, se radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto dispone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo (Lam, 2012).

Así el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ampara, funciona como un análisis comparativo de las exigencias que el puesto impone a la persona que lo ocupara, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo (Chiavenato, 2009).

## **2.7. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La COOTAD (2011) en su artículo 28 expresa que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente, quienes ejercerán su representación política. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

**Art. 255.-** Cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen plena facultad para implementar su propia normativa para la administración del Talento municipal, razón por la cual es indispensable contar con un documento de apoyo que brinde, a más de la norma expresa, ciertas pautas y experiencias en la gestión (AME,2015).

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. UBICACIÓN**

La investigación ha sido desarrollado en el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto, que se encuentra ubicado en la calle Atahualpa, de la parroquia Canuto, cantón Chone (anexo 1).

### **3.2. DURACIÓN DEL TRABAJO**

El trabajo duró un año, el cual estuvo dividido en dos partes; el primero, la planificación del trabajo en el que se especificaron cada una de las acciones que se planearon en el cronograma de actividades, mismo que sirvió de insumo para la segunda parte; donde se consiguió información pertinente a través del estudio de campo.

### **3.4. MÉTODOS**

**INDUCTIVO.** Se basa en la observación de un fenómeno (evaluación del talento humano) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización (normativa para la evaluación de desempeño) (Rojas, 2012). Permitió llegar directamente desde los problemas conocidos hacia lo que se desconocía, utilizando la observación como principal herramienta para la recolección de la información.

**DEDUCTIVO.** La investigación va de lo particular a lo general es decir de lo desconocido a lo conocido (Lam, 2014). En este contexto se pudo desglosar los aspectos inmersos dentro de la evaluación de los servidores del GAD parroquial Canuto.

**ANALÍTICO.** Se utilizó para la interpretación de los resultados obtenidos con la investigación. Consintió en centrar el análisis en cada uno de los aspectos

relevantes que se encontraron en cada una de las actividades realizadas. Tal como lo típica Lopera (2015) se enfocó en la descomposición de olas variables., centrando el análisis en cada una de las actividades realizadas y así, llegan a la consolidación de la información.

### **3.5. TÉCNICAS**

Para la obtención de la información sobre la evaluación del desempeño del GAD Parroquial Canuto, se efectuó una entrevista al Presidente del GAD la que sirvió para conocer la situación actual, tomando en cuenta las recomendaciones y opciones dadas por la máxima autoridad. Esta se dio de acuerdo a un cuestionario previamente estructurado y a las interrogantes que surgieron dentro de la aplicación de la misma (Luacho 2011).

### **3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

**BIBLIOGRÁFICA.** Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores, lo que sirvió como base para la elaboración de este proyecto, mediante las referencias científicas, se pudo obtener una visión más amplia del objetivo de estudio (Rojas, 2012).

**DE CAMPO.** Mediante esta se pudo estar en el lugar de los hechos, sin manipular o controlar las variables; logrando obtener la información de manera precisa y clara.

### **3.6. FASES**

#### **3.6.1. FASE N° 1**

Diagnosticar los puestos de trabajo existentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto.

- Diseño de un cuestionario para la entrevista
- Aplicación de una entrevista al Presidente del GAD Parroquial Canuto.
- Análisis de los puestos de trabajo del GAD Parroquial Canuto de acuerdo a la información obtenida.

Mediante estas actividades se llegó a conocer información precisa de cómo se desarrolla las evaluaciones de desempeño dentro del GAD parroquial, además de poder conseguir información de los puestos existentes, y las labores que desempeña cada funcionario.

### **3.6.2. FASE N° 2**

Establecer los perfiles de puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto.

- Establecimiento de los puestos para el GAD Parroquial Canuto.

Por medio de la observación, se logró conseguir la información necesaria para la elaboración de los perfiles de puestos; insumo necesario para la culminación del trabajo. En él se establecieron las funciones y competencias de cada servidor.

### **3.6.3. FASE N° 3**

Diseñar la normativa de evaluación de desempeño del talento humano.

- Diseño y elaboración de una normativa interna para la evaluación del desempeño del personal que labora en el GAD Parroquial Canuto

A partir de la información recolectada, se procedió a diseñar la normativa para la evaluación del desempeño del talento humano del GAD parroquial Canuto, orientada al mejoramiento de sus capacidades. Una vez construida fue entregada al Presidente.

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

### **4.1. DIAGNOSTICAR LOS PUESTOS DE TRABAJO EXISTENTES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO**

Se efectuó una entrevista al presidente del GAD parroquial Canuto, con esta se vislumbraron inconvenientes como la falta de una guía para la evaluación del desempeño del personal, que tal como señala la AME (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas) sirva de apoyo, y brinde experiencias en la gestión. Se conoció que las evaluaciones realizadas son impuestas por el presidente, y que se la realiza sin un instrumento específico que tenga pautas necesarias para su calificación; todo esto en contraposición a lo que dictamina la LOSEP, indicando esta que los instrumentos deben contener indicadores y metas a fin de cuantificar el cumplimiento de las actividades.

Cabe destacar que el personal del GAD está en constante capacitación, ya que la máxima autoridad implementa un programa de capacitación constante, que como figura en el COOTAD (2010) se deben establecer las habilidades y destrezas que requieren los colaboradores dentro de sus funciones ofreciendo insumos sobre cómo enfocar las capacitaciones.

En esta entrevista se hizo referencia a los estímulos que según la LOSEP (2011) se deben dar a los empleados que obtengan las mejores calificaciones en las evaluaciones de desempeño. El presidente del GAD informó que no se da ningún tipo de reconocimiento a la buena gestión de empleados destacados, pidiendo ideas para la concesión de los mismos.

Además de la entrevista se pidió al presidente del GAD los perfiles de puestos del personal, notando en ellos que la experiencia es una parte clave, debido a las actividades que se debe realizar. Otro aspecto notado en la documentación recibida es la falta de información necesaria sobre los puestos existentes, de



allí la apremiante necesidad de establecer perfiles de puestos que sirvan de base para las futuras contrataciones.

#### **4.2. ESTABLECER LOS PERFILES DE PUESTOS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO.**

En el siguiente cuadro se presenta la información encontrada en la documentación obtenida del GAD, además de la necesaria en los perfiles de puestos:

**Cuadro 4. 1.** Información encontrada en el GAD Canuto

Tipo de información	Necesaria	Encontrada
Denominación del puesto	Si	Si
Objetivo del puesto	Si	No
Instrucción formal	Si	Si
Resultados esperados	Si	No
Experiencia	Si	Si
Actividades esenciales	Si	No
Conocimientos	Si	No

De acuerdo a la información necesaria para cada uno de los puestos y mediante la entrevista realizada se procedió a establecer los perfiles de puestos por competencia, tomando como referencia el utilizado en la AME y en otras instituciones públicas.

CUADRO4. 2 Perfil de puesto de Secretaria Tesorera

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO							
1.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	2.	Objetivo del Puesto	3.	RESULTADOS ESPERADOS		
Código:		Receptar, organizar y distribuir documentos. Controlar la ejecución de las actividades planificadas por la institución.		Oportuna y pertinente recopilación de información Ejecución eficiente en las actividades institucionales			
Unidad Administrativa de Adscripción	AREA ADMINISTRATIVA	Manejar el sistema contable de la institución velando por el buen uso de los recursos.		Excelente redacción y ortografía.			
Denominación:	SECRETARIA-TESORERA			<b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>			
Puesto del que Depende	PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL CANUTO			Nivel de instrucción:	Superior		
				Título requerido:	Ingeniera Comercial o afines		
	Ninguno			<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
				Tiempo de experiencia:	3 años.		
				Especificidad de la experiencia:	Conocimientos contables Conocimiento de informática Conocimiento de redacción y reglas ortográficas. Conocimiento de lenguaje oral escrito Conocimiento de autocontrol emocional		
6.	ACTIVIDADES ESENCIALES	7.	CONOCIMIENTOS	8.	COMPETENCIAS TÉCNICAS	9.	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
				<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
1	Llevar actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias. .	Conocimiento de redacción y reglas ortográficas		Recopilación de información	Alto	Orientación al servicio	Alto
2	Mantener la agenda de trabajo del presidente del GAD	Conocimiento del Orden y responsabilidad		Planeación y control	Alto	Relaciones humanas	Alto
3	Atender al público de manera cortés, y oportuna.	Atención al cliente		Juicio y toma de decisiones	Alto	Orientación al servicio	Alto
4	Custodiar los bienes de la institución	Conocimientos del valor de la responsabilidad.		Análisis de operaciones	Alto	Orientación a resultados	Alto
5	Manejar el portal de Compras Publicas	Conocimientos de procesos institucionales		Organización de sistemas	Alto	Actitud al cambio	Alto
6	Control y seguimiento de los documentos contables.	Conocimientos de los procesos contables		Control y gestión	Alto	Conocimiento del entorno organizacional	Alto
7	Realizar pagos y transferencias	Conocimientos metodologías utilizadas		Organización de sistemas	Alto	Orientación a resultados	Alto
8	Optimizar los recursos institucionales	Conocimiento del valor de la responsabilidad.		Análisis de operaciones	Medio	Orientación a resultados	Alto

<b>CUADRO 4.3. Perfil de puestos de Auxiliar Administrativo</b>			<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. Objetivo del Puesto</b>	<b>3. RESULTADOS ESPERADOS</b>			
Código:		Organizar y distribuir documentos del personal administrativo y de servicio. Controlar la ejecución de las actividades planificadas. Acatar las órdenes del presidente del GAD y de la secretaria tesorera.	Ejecución eficiente en las actividades institucionales			
Unidad Administrativa de Adscripción	AREA ADMINISTRATIVA		Eficiente manejo de archivos			
Denominación:	ASISTENTE AUXILIAR ADMINISTRATIVO		<b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>			
Puesto del que Depende	PRESIDENTE GAD PARROQUIAL CANUTO		Nivel de instrucción:	Tercer nivel		
			Título requerido:	Bachiller		
Ninguno			<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
			Tiempo de experiencia:	0 años.		
			Especificidad de la experiencia:	Conocimiento de lenguaje oral escrito Conocimiento de manejo de archivos		
<b>6.</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		<b>9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	
			<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
1	Receptar, organizar y analizar la documentación del GAD	Conocimientos de archivo	Recopilación de información	Alto	Orientación de resultados	Alto
2	Ayudar en la toma de apuntes a la secretaria en las sesiones de la Asamblea cantonal.	Conocimiento de redacción	Recopilación de información	Alto	Orientación de servicio	Alto
3	Mantener la existencia de los útiles de oficina.	Metodología institucional	Juicio y toma de decisiones	Alto	Orientación a resultados	Alto
4	Orientar a los usuarios sobre consultas y gestiones.	Atención al cliente	Pensamiento analítico	Alto	Orientación de servicios	Alto

**CUADRO 4.4.** . Perfil de puesto de operador de maquinaria

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO							
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. Objetivo del Puesto		3. RESULTADOS ESPERADOS			
Código:		Mantener caminos, puentes y cauces naturales, dentro la delimitación asignada, y en obras que se le asignen.		Ejecución eficiente en las actividades institucionales			
Unidad Administrativa de Adscripción				Responsabilidad en la ejecución del cargo.			
Denominación:				<b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>			
Puesto del que Depende				Nivel de instrucción:		Técnico	
				Título requerido:		Operador de maquinaria	
Ninguno				<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
				Tiempo de experiencia:		1 año	
				Especificidad de la experiencia:		Conocimiento técnico sobre operación de maquinarias. Conocimiento de mecánica y seguridad vial.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS TÉCNICAS		9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
				Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
1	Abrir caminos que le sean asignados.	Conocimientos apertura de caminos vecinales		Dominio de maquinaria	Alto	Orientación al servicio	Alto
2	Realizar los arreglos en las zonas que se le asignen	Conocimiento de operación de maquinarias			Alto		Alto
3	Realizar reparaciones leves en la maquinaria	Conocimientos Mecánica básica.		Mecánica y electricidad	Alto	Orientación a resultados	Alto

**CUADRO 4. 5. Perfil de puesto de Aseador**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. Objetivo del Puesto	3. RESULTADOS ESPERADOS			
Código:		Mantener limpias las instalaciones del GAD, además del parque, camal y cementerio utilizando el equipo y material correspondiente para mantener en condiciones óptimas estas áreas.	Ejecución eficiente en las actividades institucionales			
Unidad Administrativa de Adscripción	AREA OPERATIVA		Realizar las labores de conserjería y limpieza de manera eficiente y eficaz.			
Denominación:	ASEADOR		<b>4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>			
Puesto del que Depend	PRESIDENTE GAD PARROQUIAL CANUTO		Nivel de instrucción:	Básico		
			Título requerido:	Ninguno		
			<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
			Tiempo de experiencia:	0 años.		
			Especificidad de la experiencia:	Conocimiento de autocontrol emocional Conocimiento de normas de higiene		
6.	ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS		9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
			Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
1	Verificar y realizar la limpieza .en las instalaciones a su cargo	Satisfacción al cliente.	Análisis de operaciones	Alto	Orientación al servicio	Alto
2	Manejo de recursos.	Responsabilidad en la utilización de materiales	Juicio en la toma de decisiones	Alto	Orientación de resultados	Alto
3	Mantiene discreción sobre todo lo que respecta a la institución.	Código de ética	Juicio y toma de decisiones	Medio	Relaciones humanas	Alto





### **4.3. DISEÑAR LA NORMATIVA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.**

Una vez establecidos los perfiles de puestos para cada uno de los y las servidores y servidoras que laboran en la institución, se precedió al diseño de las normativas para la evaluación del desempeño. Esta contiene las pautas necesarias para valorar el trabajo del personal.

Para su diseño se tomaron en cuenta leyes y normativas vigentes en el país. La base principal fue la LOSEP (2011), que contiene los procedimientos para la evaluación del desempeño laboral. Además se utilizó el Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público (2011), que expresa la manera correcta de la aplicación, no solo de la evaluación sino también del EVAL 01 Modificado. Dicha herramienta recolecta información pertinente y la manera de calificación.



**NORMATIVA PARA LA EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO DEL GAD  
PARROQUIAL CANUTO**

# **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL CANUTO**

## **NORMATIVA INTERNA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. CONCEPTUALIZACIÓN**

Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. 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.

### **2. OBJETIVO**

El objetivo del presente es proporcionar directrices para la evaluación del desempeño del personal del GAD parroquial Canuto.

### **3. ALCANCE**

Se aplica a todos los servidores y servidoras públicas que laboran en el GAD Canuto.

### **4. PERIODICIDAD**

Las evaluaciones de desempeño se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que obtengan una calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente en 3 meses.

### **5. DIRECTRICES**

- 5.1. Es obligatoria la realización de pruebas de conocimiento al personal del GAD dos veces al año.
- 5.2. Las pruebas de conocimiento se realizarán a todo el personal.
- 5.3. Los formularios de las pruebas se darán de acuerdo al puesto que ocupa cada servidor.

## **6. COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN**

6.1. EVALUACIÓN INTERNA. Esta representa el 50% del puntaje total utilizando los siguientes instrumentos

- Autoevaluación 15%
- Co evaluación 15%
- Evaluación de la máxima autoridad del establecimiento 20%

6.2. EVALUACION EXTERNA. Representa el 50% de la calificación total utilizando los siguientes instrumentos

- Conocimientos específicos

## **7. CÁLCULO DE LOS RESULTADOS.**

El cálculo de los resultados de la evaluación de desempeño los hará la persona encargada del control del talento humano, quien a su vez hará conocer a la máxima autoridad del GAD sobre los resultados obtenidos por el personal.

## **8. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.**

- Si el servidor obtiene la calificación de excelente o muy bueno de acuerdo con los parámetros establecidos en la LOSEP, se aplicarán las políticas de promoción y ascenso.
- Si obtiene una calificación de regular de acuerdo con los parámetros establecidos en la LOSEP, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.
- Si obtiene una calificación de insuficiente, se seguirá el procedimiento establecido en el Subsistema de Evaluación de Desempeño contemplado en la LOSEP y el Reglamento General de la Ley de Servicio Público.

## **9. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.**

El instrumento que se debe utilizar para la aplicación de la evaluación del desempeño es el formato EVAL 01 Modificado aprobado por el Ministerio de Trabajo para el efecto.

## **10. DESTREZAS A EVALUAR.**

- a. **COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO.** Las competencias técnicas están dadas de acuerdo al puesto que se va a evaluar. Estarán establecidas en los perfiles de puestos considerando las siguientes aclaraciones conceptuales:

**ANÁLISIS DE OPERACIONES** Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional

**GENERACIÓN DE IDEAS** Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.

**HABILIDAD ANALÍTICA** Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.

**ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS** Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

**PENSAMIENTO ANALÍTICO** Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN** Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

**RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN** Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.

**JUICIO Y TOMA DE DECISIONES** Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO** Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.

**TRABAJO EN EQUIPO** Incentiva la unión y empatía entre los integrantes, busca relaciones recíprocas y participación igualitaria de todos los miembros

del equipo, para lograr objetivos comunes. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la institución.

**INICIATIVA** Identifica con anticipación situaciones que pueden suceder a visión de mediano y largo plazo, emprende acciones para minimizar problemas o para crear oportunidades. Demuestra capacidad constante para establecer prioridades y enfocar esfuerzos para el logro de objetivos.

**CONTROL Y GESTIÓN** Aplica métodos de control para medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la institución

**DOMINIO DE MAQUINARIA** Buen uso de la maquinaria entregada por la institución, además del mantenimiento de la misma.

**MECANICA Y ELECTRICIDAD.** Conocimientos básicos acerca del mantenimiento de la maquinaria que se le asigna.

b. **COMPETENCIAS UNIVERSALES.** Están dadas por el Ministerio de Trabajo y estas son:

**APRENDIZAJE CONTINUO.** Dirige y realiza investigaciones individuales y en equipos de trabajo, comparte conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y multiplicador de nuevas ideas, criterios y tecnologías.

**CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.** Comprende y define la estructura organizacional, niveles de jerarquía y de toma de decisiones, las fuerzas del entorno que afectan a la organización, comprende los objetivos fundamentales de mediano y largo plazo, considerándolos en el desarrollo de su trabajo.

**RELACIONES HUMANAS.** Identifica e interactúa con contactos beneficiosos para la institución, construyendo y afirmando lazos profesionales, políticos y sociales necesarios para alcanzar objetivos organizacionales. Proyecta una buena imagen.

**ACTITUD AL CAMBIO.** Se adapta rápidamente a las circunstancias, tiempos, personas y otros factores cambiantes que afecten a la institución, modificando acciones y procedimientos para responder a las necesidades de la organización.

**ORIENTACION A RESULTADOS.** Modifica acciones necesarias y esfuerzos para lograr los objetivos institucionales. Alcanza exitosamente emprendimientos de la organización.

**ORIENTACIÓN DE SERVICIO.** Enfoca decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y/o externos, estableciendo diferentes canales de comunicación para detectar requerimientos y respuestas a los mismos.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Al finalizar este proyecto se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

Se pudo conocer que en el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial Canuto no se siguen los lineamientos establecidos por la COOTAD y LOSEP acerca de las evaluaciones de desempeño. Se ha venido manteniendo un control informal sobre el cumplimiento de tareas sin que ello proporcione criterios objetivos para evaluar al personal.

La institución no cuenta con perfiles de puestos que describan las competencias universales y técnicas requeridas a los servidores para el ejercicio de sus funciones; pese a ello, se maneja un programa de capacitación constante con la finalidad de que el personal que labora dentro del GAD se instruya y de esta manera fomentar sus habilidades, destrezas y realimentar conocimientos adquiridos en el transcurso de las experiencias laborales.

La normativa diseñada para la evaluación de desempeño del personal del GAD Parroquial Canuto da cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público, que busca el constante mejoramiento del talento humano que labora en esta entidad.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Al finalizar este proyecto se ha llegado a establecer las siguientes recomendaciones:

Aplicar los lineamientos establecidos en la ley en lo que respecta a las evaluaciones de desempeño, utilizando los instrumentos diseñados para el efecto de manera objetiva e imparcial.

Consolidar los perfiles de puestos que se tienen en el GAD, para que los servidores tengan conocimiento acerca de las competencias que deben desarrollar; además de hacer más fácil la contratación de personal, debido a que proporciona directrices necesarias para la inserción de trabajadores.

Sociabilizar con las autoridades competentes la normativa propuesta con el propósito de que conozcan la importancia de la misma, herramienta dinámica para la evaluación del desempeño de los servidores de GAD Canuto.



## 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>
- AME( Asociación de Municipalidades Ecuatorianas). 2015. Guia del Talento Humano. (En línea). EC. Consultado, 07 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en [www.ame.gob.ec](http://www.ame.gob.ec)
- Arias, G. 2010. Administración de Recursos Humanos. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Bogotá. CO. Norma S. A.
- 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](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/41004/manual_de_planificacion_estrategica.pdf)
- Caramelo, M. 2010. Administración de Recursos Humanos. Capital Humano. 2 e. México, MX: Mc Graw Hill. p. 256.
- Castillo s.f. Dirección de Servicios públicos (En Línea) EC. Formato pdf. Consultado 28 de may. 2014, Disponible en <http://portal.veracruz.gob.mx/>
- Chiavenato, I. 2009. "Gestión del Talento Humano", Ed. Mc Graw – Hill, Bogotá, CL pag. 95
- Chiavenato, I. 2011. "Gestión del Talento Humano", Ed. Mc Graw – Hill, Colombia pag. 111
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Montecristi, Manabí. EC.
- COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización). 2011. Quito, EC.

- De Soto, F. 2012. Laurus, Revista de Educación. Gestion de Recursos Humanos en organizaciones del sector Público. Vol.12. Caracas, VE. (En Línea). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109902>
- Díaz ,2011. Instituciones del estado (En línea).EC. Consultado, 14 de may. 2014, Formato Word. Disponible en <http://www.sep.gov.ec>
- Dolan, S. Ranadall S. y Schuler. 201 La Gestión de Recursos Humanos. Talento Humano. Madrid, ES. 1e. p 54.
- Futurad. 2013. Elaboración de Plan de mejoras (En línea). CO. Consultado, 26 de may. 2014. Formato HTML. Disponible en <http://www.futuroadmiistrador.com>
- Galicia, A. 2012. Administración del Recurso Humano. Recursos humanos. 1 e. p.283.
- Gordillo. 2009. Servicio público (En Línea) EC. Formato PDF. Consultado 14 de may. 2014. Disponible en [http://www.gordillo.com/pdf\\_tomo8/capitulo11.pdf](http://www.gordillo.com/pdf_tomo8/capitulo11.pdf)
- Jerico, P. 2011. Los Recursos Humanos. Administración de persona. Luminosa. 2 ed. p. 207.
- Johnson. 2010. Características de los Servicios Públicos. (En Línea) EC. Formato HTML. Consultado 14 de may. 2014, Disponible en <http://www.ehowenespanol.com/caracteristicas-empresa-publica>.
- Lam, M; 2011. Métodos de investigación. (En Línea). MX. Consultado, 19 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/hih/v24n2/hih09208.pdf>
- Lopera, J. 2012. Métodos. Análisis de información. (En Línea). MX. Consultado, 19 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo=67621319015>
- LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público). 2011. Quito. EC.

- Lozano, A. 2012 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/promoartesanialndicadores\\_desempenio.pdf](http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/promoartesanialndicadores_desempenio.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.
- Organización Mundial del Comercio. 2013. Agua, Luz y alcantarillado. (En Línea). MX. Formato HTML. Consultado 26 de may. 2014. Disponible en: <http://www.omc.htm.com>
- Ortega, C. 2013. Diagnóstico. (En línea). MX. Consultado, 26 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://mail.udgvirtual.udg.mx>
- 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>
- Plan Nacional del Buen Vivir. 2013. Objetivos del Plan Nacional del buen vivir 2013-2017. (En línea). EC. Consultado, 23 de ene. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas>
- Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público. 2011. Art. 130. Quito, EC.
- Rodríguez, M. 2012. Evaluación. Blog educativo. (En línea). Consultado 14 ago 2015. Disponible: [//evaluacionelquinteto.blogspot.com/2012/06/autores-que-hablan-sobre-la-evaluacion.html](http://evaluacionelquinteto.blogspot.com/2012/06/autores-que-hablan-sobre-la-evaluacion.html)
- Rojas, M. 2012. Métodos de investigación. CO. 1 ed. Ediciones de la U. p 235 – 251.

- 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](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>
- Sales, M. 2012. Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa Logística Ecuatoriana. p. 252.
- Sanchez, B y Bustamante, E. 2012. 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/facceca/article/view/311/305>
- Segura, J. 2012. 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.
- Varela, J. 2011. Diseño del subsistema de Evaluación por Competencias para la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP). Universidad Politécnica Salesiana. Quito, EC.
- Villena, X. 2015. Mejora del Talento humano en las instituciones Públicas. (En línea). EC. Consultado 10 de ene. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directora-de-administracion-del-talento-humano/inec>

**ANEXO**

## ANEXO 1



Ubicación del GAD Canuto

## ANEXO 2



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

#### CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### ENTREVISTA

OBJETIVO: Aclarar inquietudes respecto a las evaluaciones de desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Canuto. Dirigida al presidente de la Junta señor Iván Cedeño

1. ¿Existen perfiles de puestos en la institución? (En caso de existir)  
¿Quién los elaboró?
2. ¿Cómo verifican o miden el nivel de conocimiento y destrezas que el personal desarrolla en su puesto?
3. ¿Existe algún tipo de capacitación para mejorar en el aspecto de conocimientos y destrezas antes o después de la contratación?
4. ¿Qué herramienta utiliza para la toma de las evaluaciones al personal?
5. ¿Existe algún tipo de incentivos para los/las servidores/ras que obtengan las mejores calificaciones en las evaluaciones de desempeño?
6. ¿Existe en la institución algún tipo de normativa que regule las evaluaciones impuestas al personal?

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño?





**Foto 6.1.** Recolección de información de los perfiles de puestos



**Foto 6.2.** Entrevista realizada al presidente del GAD