



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL
CANTÓN BOLÍVAR CON BASE AL MODELO EVAL-01**

AUTORES:

**MÓNICA LILIBETH BASURTO LOOR
JOSÉ DANIEL LOOR ALCÍVAR**

TUTORA:

LIC. MARICELA GONZÁLEZ BRAVO, MG

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Mónica Lilibeth Basurto Loor y José Daniel Loor Alcívar, 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.

.....
MÓNICA L. BASURTO LOOR

.....
JOSÉ D. LOOR ALCÍVAR

CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA

Maricela Mariben González Bravo certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR CON BASE AL MODELO EVAL-01**, que ha sido desarrollada por **Mónica Lilibeth Basurto Loor** y **José Daniel Loor Alcívar**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL**, de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. MARICELA M. GONZÁLEZ BRAVO, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO la tesis **PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR CON BASE AL MODELO EVAL-01**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Mónica Lilibeth Basurto Loor y José Daniel Loor Alcívar**, 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.

.....
ECO. ERNESTO M. GUEVARA CUBILLAS, M.Sc.
MIEMBRO

.....
LIC. NORGE B. GUERRERO BRIONES, MG.
MIEMBRO

.....
ING. MARYS B. IRIARTE VERA, MG.
PRESIDENTE

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 el cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios que nos permite tener vida y salud para desarrollar nuestras actividades diarias, y darnos fuerzas para poder culminar esta carrera;

A nuestros padres quienes nos dieron la oportunidad de estudiar y de mantenernos durante estos 5 años de arduo esfuerzo para conseguir este título de tercer nivel;

A los profesores de esta prestigiosa universidad, quienes han impartido su conocimiento y experiencias para desarrollarnos tanto como profesionales como personas,

.....
MÓNICA L. BASURTO LOOR

.....
JOSÉ D. LOOR ALCÍVAR

DEDICATORIA

A Dios por ser el motor en nuestro diario actuar. A nuestros padres por su apoyo, consejos y especialmente por brindarnos la oportunidad de estudiar. A nuestras familias que han sido un pilar fundamental para conseguir este objetivo. A nuestros amigos y demás personas que mediante su apoyo incondicional aportaron de una u otra manera para el desarrollo de esta tesis. A todos ellos les dedicamos esta investigación.

.....
MÓNICA L. BASURTO LOOR

.....
JOSÉ D. LOOR ALCÍVAR

CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
PALABRAS CLAVE.....	xi
ABSTRACT	xii
KEY WORD.....	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1.PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3.OBJETIVOS.....	4
1.3.1.OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4.IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.SISTEMA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO	6
2.1.1.DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	7
2.1.2.DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	7
2.1.3.DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	8
2.1.4.DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	9

2.1.5.SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	10
2.1.5.1.RAZONES POR LAS QUE SE EVALUA EL DESEMPEÑO	12
2.1.5.2.IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
2.1.5.3.FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	14
2.1.5.4.PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ...	15
2.1.5.4.1.DEFINICIÓN DE INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	16
2.1.5.4.2.DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN	17
2.1.5.4.3.ENTRENAMIENTO A EVALUADOS Y EVALUADORES....	18
2.1.5.4.4.EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	18
2.1.5.4.5.ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	19
2.1.5.4.6.RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	19
2.1.5.5.EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.2.MODELO EVAL-01 MODIFICADO	20
2.3.SERVIDOR PÚBLICO	22
2.3.1.CALIDAD.....	22
2.3.2.LA EFICACIA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	23
2.4.REGISTRO DE LA PROPIEDAD.....	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	25
3.1. UBICACIÓN.....	25
3.2. DURACIÓN.....	25
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.6. VARIABLES DE ESTUDIO	28
3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	28
3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE	28

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.7.1. FASE 1	28
3.7.2. FASE 2	29
3.7.3. FASE 3	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PUESTOS EXISTENTES EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR	31
4.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR	34
4.3. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR	40
BASE LEGAL	41
OBJETIVO	42
ALCANCE	42
PERIODICIDAD	42
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	42
COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN.....	42
DIRECTRICES.....	43
FORMULARIO EVAL-01 MODIFICADO.....	46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1. CONCLUSIONES	57
5.2. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXO 1	65
ANEXO 2	65

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 3. 1. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.....	11
Figura 4. 1. Estructura orgánica del Registro de la Propiedad	31
Figura 4. 2. Proceso de la evaluación de desempeño para el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar	45
Figura 4. 3. Sección Correspondiente a los datos del servidor a evaluar	46
Figura 4. 4. Sección de evaluación de actividades del puesto	47
Figura 4. 5. Campos de evaluación de los conocimientos del servidor	48
Figura 4. 6. Competencias técnicas del servidor a evaluar	48
Figura 4. 7. Sección correspondiente a la evaluación de las competencias técnicas	53
Figura 4. 8. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.....	55
Figura 4. 9. Campo correspondiente a las observaciones del jefe inmediato..	56
Figura 4. 10. Sección correspondiente a las quejas por parte del ciudadano al servidor a evaluarse	56
Cuadro 4. 1. Componentes de la evaluación a los empleados.....	42
Cuadro 4. 2. Competencias técnicas para calificar en la evaluación	49
Cuadro 4. 3. Competencias universales para calificar en la evaluación de desempeño.....	54
Cuadro 4. 4. Competencias de liderazgo para calificar en la evaluación de desempeño.....	55
Gráfico 4. 1. Porcentajes correspondientes a la evaluación de desempeño ..	35
Gráfico 4. 2. Evaluación de desempeño en otras instituciones	36
Gráfico 4. 3. Repercusión de la evaluación de desempeño	37
Gráfico 4. 4. Formas de repercusión de la evaluación de desempeño.....	38
Gráfico 4. 5. Conocimiento sobre el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño.....	39
Gráfico 4. 6. Porcentaje de conocimiento sobre el modelo EVAL 01 EN EL Registro de la Propiedad.....	40

RESUMEN

El Registro de la Propiedad del cantón Bolívar es una institución adscrita al Gobierno Autónomo Municipal de dicho cantón, que debe cumplir todas las leyes en los diferentes ámbitos que para su efecto se crearon, sin embargo esta institución no ha realizado la evaluación de desempeño según lo establece la ley. Para corroborar la información que se maneja sobre el problema que aqueja a la institución, se aplicaron instrumentos para recopilación de información los cuales se utilizaron en la investigación de campo, y estos son la encuesta y entrevista, mientras que la investigación bibliográfica permitió justificar científicamente la investigación, además de los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético que fueron imprescindibles para el procesamiento e incorporación de información clasificada a la propuesta de mejora. En la investigación de campo se pudo comprobar que en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar nunca se ha realizado la evaluación de desempeño, y que la Directora de Talento Humano de esta institución siendo la responsable de su aplicación, no conoce el procedimiento de cómo llenar los campos del modelo. Es por esto que surge la necesidad de estructurar una propuesta de mejora que contemple el proceso y el procedimiento para llenar cada uno de los campos del modelo EVAL-01, dotando también de las directrices y base legal a considerar para su cumplimiento.

PALABRAS CLAVE

Evaluación del personal, estructura organizacional, talento humano.

ABSTRACT

The Property Registry of Bolívar canton is an institution attached to the Autonomous Municipal Government of the canton, which must comply with all laws in the different areas that were created for its effect, however this institution has not performed the performance evaluation as establishes the law. To corroborate the information that is handled about the problem that afflicts the institution, instruments were applied for the information gathering which were used in the field investigation, surveys and interviews, while the bibliographical investigation allowed to justify scientifically the research, in addition to the inductive, deductive, analytical and synthetic methods were essential for the processing and incorporation of classified information to the improvement proposal. In the field investigation it was possible to verify that in the Property Registry of the Bolívar canton the performance evaluation has never been carried out, and that the Human Talent Director of this institution, responsible for its application, does not know the procedure of how to fill the fields of the model. This is why the need arises to structure an improvement proposal that includes the procedure to fill each of the fields of the EVAL-01 model, also providing the guidelines and legal basis to consider for compliance.

KEY WORD

Staff evaluation, Organizational structure, human talent.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El cambio constante en el que se encuentran las instituciones públicas converge en la búsqueda de la mejora tanto de atención, infraestructura, procesos de gestión, destinados a alcanzar los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia. La Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, por lo que representa un aspecto prioritario en sus objetivos institucionales.

El Pleno de la Asamblea Nacional, considerando que la organización de las instituciones del Estado debe estar regulada por normas de aplicación general para que, en virtud de su cumplimiento, respondan a las exigencias de la sociedad, brindando un servicio público eficaz, eficiente y de calidad, expide la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) para sustentar los principios antes mencionados y cumplir con el objetivo de propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Dentro de la LOSEP (2010) se destaca la importancia de la evaluación del desempeño del personal de las instituciones con el objetivo de estimular el rendimiento de las y los servidores públicos; esta 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 u organismos.

El poseer un personal competente, capaz de prestar y generar servicios de excelencia, resulta una meta de cada organización por lo que evaluar su desempeño vinculado al sistema de gestión de capital humano resulta de suma importancia para la organización (Bajuelo, *et al.*, 2015).

El Registro de la Propiedad del cantón Bolívar tiene la finalidad de crear titularidades en virtud del poder público, para garantizar el registro de la constitución, transmisión, modificación y extinción de los derechos reales sobre bienes inmuebles. Esta institución es un organismo adscrito del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar dependiente administrativamente del mismo y que cuenta con una estructura orgánico- funcional independiente que permite dirigir sus funciones de acuerdo a las necesidades de la misma (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2012), pese a ello, la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) a la que anteriormente le correspondía esta función, no determinó la creación de un manual de descripción y valoración de puestos, que en la actualidad se encuentra en proceso de aprobación.

En el proceso de mejora y aplicación de normas para la regulación de funciones en las instituciones públicas, y a través de su cumplimiento se ha estado respondiendo a las exigencias de la sociedad brindando un servicio público de calidad, planteando objetivos claros y alcanzables para lograr la eficacia y eficiencia; pese a esto el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar no aplica el modelo de evaluación planteado a todas las instituciones públicas (EVAL-01), incumpliendo lo indicado en el artículo 52 de la LOSEP; a su vez, esta contravención genera un problema ya que se torna difícil determinar la contribución que se hace de parte de cada funcionario al cumplimiento de la misión institucional.

Tomándose como base la problemática planteada, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se beneficia el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar con la propuesta de mejora a la evaluación de desempeño?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Considerando que la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) establece que es necesario dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización; esta investigación se fundamenta en las siguientes razones:

Beneficia principalmente a la institución debido a que con esta propuesta de mejora se puede evaluar objetivamente a cada empleado y así verificar el cumplimiento de sus funciones y su contribución a los objetivos institucionales, propiciando la mejora continua en sus indicadores de desempeño. Además las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2014) mencionan a la evaluación del desempeño como una actividad de control y el art 42 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2015) establecen que los servidores de las instituciones del Estado, encargados de la gestión financiera, administrativa, operativa o ambiental, serán responsables, hasta por culpa leve, cuando incurrieren en acciones u omisiones relativas al incumplimiento de normas, falta de veracidad, de oportunidad o pertinencia; por ello se contribuye a que la institución no incumpla la normativa establecida en

este ámbito y sean sancionados de acuerdo a la ley, ya que el desconocimiento de la ley no exime de culpa.

La LOSEP (2010) estipula que la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación. Por lo que se argumenta la propuesta de mejora para la evaluación de desempeño que permite al Registro de la Propiedad del cantón Bolívar contar con las directrices para la aplicación del modelo establecido por la ley (EVAL-01) para medir el rendimiento de cada empleado.

Al momento de poner en práctica la propuesta de mejora para la evaluación de cada una de las personas que laboran dentro del Registro de la Propiedad, se puede ejecutar una evaluación del desempeño y de la instrucción que tengan cada uno de los funcionarios, lo que permitirá realizar una recategorización en la escala salarial del sector público para de esa manera se beneficien económicamente dichos servidores.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar propuesta de mejora a la evaluación del desempeño del personal del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar para aumentar su eficacia.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la estructura organizacional y los puestos existentes del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.
- Aplicar instrumentos para la recopilación de información sobre la evaluación de desempeño del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.
- Estructurar la propuesta de mejora a la evaluación de desempeño para el Registro de la Propiedad del Cantón Bolívar con base al modelo EVAL-01.

1.4. IDEA A DEFENDER

El Registro de la Propiedad del cantón Bolívar aumenta su eficacia con la propuesta de mejora a la evaluación del desempeño de su personal.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. SISTEMA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

La administración del talento humano en el sector público, como lo establece la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) responde a un sistema integrado cuyo objetivo es garantizar en las instituciones del sector público un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, que como menciona Flores (2013) debe identificar los diferentes subsistemas que lo componen para cumplir con su planificación y brindar un excelente nivel de calidad en el servicio que brinda. Los subsistemas por los que está conformado son los siguientes:

- Planificación
- Clasificación de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Formación, capacitación y desarrollo profesional
- Evaluación de desempeño

Estos cuatro subsistemas corresponden a los lineamientos básicos que debe obedecer cada organización estatal en lo concerniente a la administración del talento humano que es el recurso más importante con el que cuenta, por lo que se debe aplicar instrumentos para poder alcanzar el máximo desarrollo de sus habilidades para lograr de esta manera que el servicio que se brinda sea de calidad y que satisfaga las necesidades de la colectividad. Cada subsistema corresponde a una fase para poder completar un sistema que integre los componentes necesarios para que las actividades de una organización se lleven con eficiencia y eficacia en un marco normativo que brinde las indicaciones necesarias.

2.1.1. DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En el art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- de la LOSEP (2010) determina que es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

La Normativa Técnica Subsistema Planificación De Talento Humano (2016) establece el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de las instituciones, entidades y organismos del Estado sujetos al ámbito de la LOSEP, de manera articulada con el plan nacional de desarrollo y con sujeción a las directrices y lineamientos de la planificación del talento humano del sector público que emita el Ministerio del Trabajo, dotar a las unidades o procesos institucionales del talento humano necesario para generar productos y servicios de demanda interna y externa, en función de la estructura institucional y posicional.

2.1.2. DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Dentro del art. 61 de la LOSEP (2010) manifiesta que el subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La valoración y clasificación de puestos se realizará en aplicación de los procedimientos y procesos que deban ejecutarse para la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, y los objetivos contenidos en la planificación del talento humano y demás planes institucionales (Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, 2011).

Toda institución pública debe contar con un manual en donde se detallen la clasificación y valoración de cada uno de los puestos existentes, en el cual debe constar tanto los aspectos técnicos del puestos, como los requerimientos que debe cumplir la persona a ocupar el cargo, y de esa manera se puede determinar si la persona que ocupa dicho puesto de trabajo es la idónea o no.

2.1.3. DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La Normativa Técnica del Subsistema de Selección del Personal (2015) en su artículo 1 establece que este subsistema permite a las unidades de administración del talento humano de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público, escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes.

Además la LOSEP (2010) en el art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- manifiesta que es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. Las personas que quieran ocupar un puesto público, deben participar en el portal de socio empleo, y acorde a los requerimientos del puesto y el perfil que cumpla la persona postulante, se procede a seleccionar la persona idónea para

ocupar ese cargo, cumpliendo varios principios entre ellos la libre concurrencia y la garantía de imparcialidad, certificando así la fiabilidad del proceso.

2.1.4. DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El art. 234 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que el Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Art. 3.- Del Subsistema de Formación y Capacitación.- El Subsistema de Formación y Capacitación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del servicio público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y competencias para la generación de una identidad que potencie el ejercicio de los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz y generar una cultura de excelencia que beneficie a la ciudadanía (Normativa Técnica del Subsistema de Formación y capacitación, 2013).

De la formación y la capacitación de los servidores públicos depende en gran medida la calidad del servicio que se brinda, por eso la importancia que le da el estado en buscar acuerdos con instituciones para que los empleados adquieran conocimientos y desarrollen habilidades que beneficien y nutran al servicio público. Además los funcionarios pueden hacer usos de hasta dos horas diarias para sus estudios de tercer nivel, o solicitar una licencia para sus estudios de post-grado.

2.1.5. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Normativa Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) en su art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño menciona que 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. Así mismo el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público (2011) expresa que la evaluación de desempeño consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales.

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Art. 216 del Reglamento General a la LOSEP, 2011).

La evaluación de desempeño busca medir el desenvolvimiento de los empleados de una institución, mediante la aplicación de instrumentos fiables que, con base a metas y objetivos se compara los resultados alcanzados con los resultados que esperaba alcanzar la empresa según las competencias que le hayan sido asignadas a ese puesto de trabajo; y así conseguir un beneficio mutuo, tanto para la empresa como para el funcionario evaluado.

Chiavenato (2011) expresa que la evaluación del desempeño identifica, mide y administra el desempeño de los empleados de una organización, apoyándose en el análisis de puestos y comparando el resultado obtenido con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

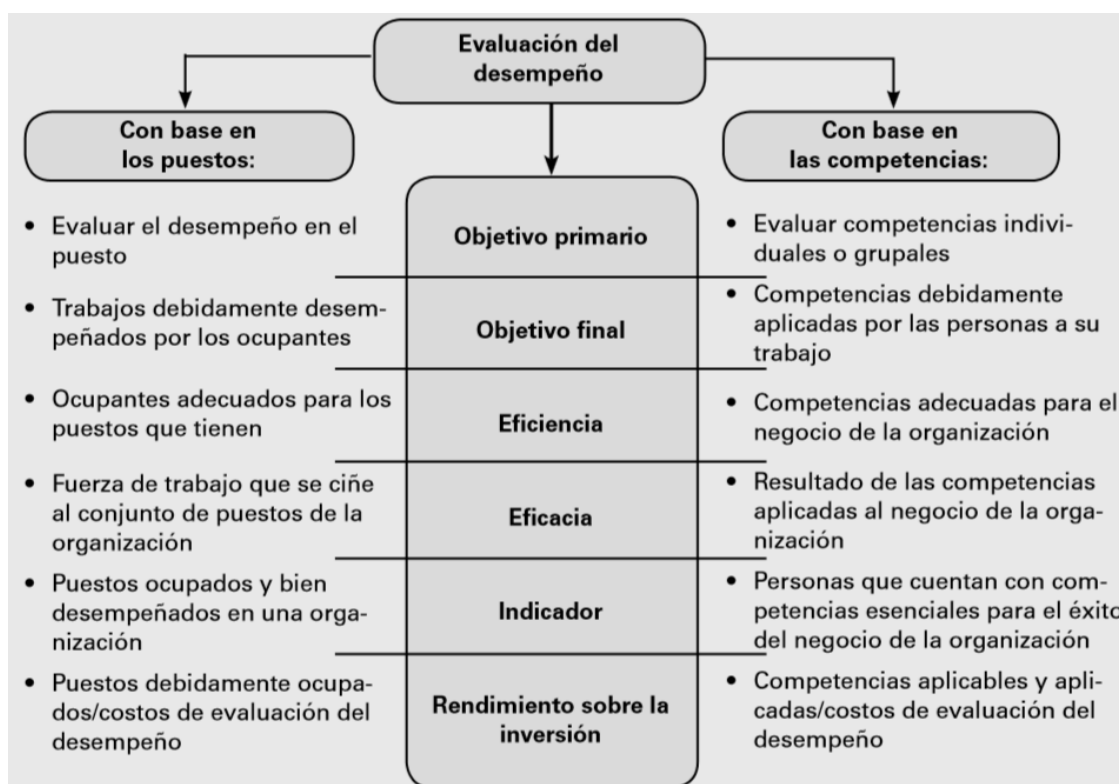


Figura 3. 1. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.

Fuente: Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2011)

En la figura presentada se destaca que la evaluación del desempeño por competencias está directamente relacionada con el empleado ya que vincula los logros conseguidos con las acciones realizadas por cada empleado, mientras que la evaluación con base en los puestos va direccionada hacia la eficiencia del área que se está estudiando en concordancia con las personas que ocupan éstas.

2.1.5.1. RAZONES POR LAS QUE SE EVALUA EL DESEMPEÑO

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Para la SEP (2010), citado por Guevara y Martínez (2015) la evaluación del desempeño significa evaluar, por un lado, el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades establecidos por la institución de pertenencia, y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado que permitan realizar una valoración y dar a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la función. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, según Chiavenato (2011) se debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo.
- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Estos lineamientos cubren todos los elementos que componen la evaluación de desempeño, determinando que se debe guiar los recursos hacia un análisis objetivo del desempeño de un empleado con base en las competencias que correspondan y no se debe hacer de forma subjetiva de las costumbres personales de cada individuo ya que el empeño y el desempeño son definiciones diferentes.

2.1.5.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato citado por Mejía (2012) indica que la evaluación del desempeño permite evaluar 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; además Corral (2014) menciona que la parte más importante a la hora de implantar un sistema de la evaluación del desempeño en una organización por primera vez, es explicar por qué es necesario.

Muchas organizaciones se estancan en una zona de confort que no les deja ver claramente que es necesario cambiar para acoplarse al entorno y poder estar alineado a un buen enfoque que estimule la gestión del rendimiento, por lo que la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) en su Art. 79 De los objetivos de la evaluación del desempeño manifiesta que la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley. La evaluación del desempeño servirá de base para:

- Ascenso y cesación; y,
- 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.

Para que una evaluación de desempeño sea de relevancia para todas las partes de la organización, entonces se debe dejar claro cuáles son los objetivos a conseguir y cuáles serán los beneficios que se obtendrán con dicho procesos para que tome la importancia que es debida.

2.1.5.3. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño desde varios puntos de vista es de vital importancia para la organización ya que de acuerdo a Chiavenato (1999) citado por Calderón y Sánchez (2012) este proceso estimula y juzga el valor, la excelencia, el potencial de futuro y las cualidades de una persona mediante una apreciación sistemática del desempeño que este realiza. Además la Asamblea Nacional (2016) establece que el objetivo de la evaluación de desempeño es identificar las oportunidades de mejora en el desempeño de los servidores para el óptimo cumplimiento de sus actividades y responsabilidades, a fin de establecer las acciones de desarrollo del talento humano.

Para Urdaneta y Urdaneta (2013) la evaluación del personal está a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto; esto se complementa con la finalidad que manifiesta la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) en su art. 4, donde describe que se actuará 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 de desempeño corresponde a la medición de cada una de las competencias asignadas a los funcionarios de cada institución, por lo que su finalidad corresponde a la verificación del aporte que cada empleado ha realizado a los objetivos planteados mediante el desarrollo de sus funciones, además la evaluación de desempeño contribuye a fomentar la cultura organizacional constituyéndose en un factor clave de la mejora continua.

2.1.5.4. PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es importante y muy difícil de lograr de manera adecuada, es un proceso sistémico y la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere (Calderón y Sánchez, 2008). De acuerdo a las Normas Técnica e Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) corresponde a la UATH institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

- Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
- Difusión del programa de evaluación.
- Entrenamiento a evaluadores.
- Ejecución del proceso de evaluación.
- Análisis de resultados de la evaluación.
- Retroalimentación y seguimiento.

El proceso de la evaluación de desempeño no siempre se lleva a cabo de la misma manera en las diferentes instituciones, esto debido a la naturaleza de sus acciones, pese a ello si es necesario establecer un proceso guía en el que se basaran todas las instituciones para poder así cumplir con la uniformidad en la aplicación de este instrumento de gestión organizacional.

2.1.5.4.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fernandes *et al.*, (2016) mencionan que en la etapa de definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño se puntualizan las exigencias que el sistema necesita para garantizar su eficiencia y eficacia, debe estar constituido por cuatro (4) elementos:

- Objetividad
- Parcialidad
- Comunicación
- Determinación

Estos cuatro elementos tiene la finalidad de estructurar una base sobre la que se establecen las acciones futuras, de aquí se parte con el primer paso de toda planificación que es el establecimiento de los objetivos para los que se va a trabajar, también se determina la forma en que se distribuye la estructura del programa y las líneas de comunicación mediante las cuales se transmitirá la

información recopiladas y la determinación de los resultados obtenidos del proceso.

Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UATH 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, etc.) para ello se utilizará el Formulario EVAL-01 Modificado, como lo establece las Normas Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

2.1.5.4.2. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

Dolan *et al.* (2007) citado por Urdaneta y Urdaneta (2013) manifiesta que el sistema de evaluación de rendimiento incluye una serie de procesos, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento en la medición, tales como: el análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos para adecuar la norma al estudiar los datos de rendimiento los cuales deben ser informados a todas las personas involucradas en dicho proceso.

La información difundida sobre la evaluación del desempeño debe incluir los parámetros bajo los cuales se va a realizar la calificación esto a fin de que los involucrados tengan conocimiento de ellos y lograr que cada miembro se involucre en el proceso, por ello las Normas Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) establecen que las UATHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, la difusión de información iniciara por los mandos directivo a quienes se les deberá informar

de todo el proceso, seguido de ellos se les informara a los mandos medios y luego al resto de la organización.

2.1.5.4.3. ENTRENAMIENTO A EVALUADOS Y EVALUADORES

A más de informar sobre las condiciones sobre las que se dará el proceso de evaluación de desempeño, las Normas Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) establecen que las UATHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, que incluye además la capacitación a las personas que van a realizar este proceso, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere.

La necesidad de contar con un equipo de trabajo preparado responde a que de los trabajadores depende en buena medida que la evaluación se desarrolle en condiciones adecuadas, que se alcancen los objetivos del proceso y que se cumplan las metas de mejoramiento derivadas de los planes de desarrollo personal y profesional acordados con los evaluados. (Chávez, *et al.*, 2015).

2.1.5.4.4. EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Para Rodríguez (2015) luego de tener los objetivos claros se debe trabajar para ellos; es aquí donde entran los gerentes liderazgo para impulsar las competencias, los conocimientos, las habilidades que se puedan transferir en función de la experiencia y del comportamiento de la persona. La evaluación y el aprendizaje ponen de manifiesto la necesidad de hacer pausa, incluso

cuando no se ha cometido errores para evaluar el progreso y ver que aprendizaje hubo.

La evaluación como actividad corresponde a la aplicación de todo lo planificado en las etapas anteriores, aquí se ponen de manifiesto la ejecución de los programas con sus respectivos indicadores donde se medirán los conocimientos y destrezas de acuerdo a las competencias establecidas en el respectivo perfil del puesto, de acuerdo al nivel jerárquico que se evalúe, también se deberá incluir el liderazgo y otros aspectos importante, el trabajo en equipo se evaluará en todos los niveles. En las instituciones públicas del Ecuador, la evaluación del desempeño se llevará a cabo mediante el formulario SENRES- EVAL01 que es una herramienta.

2.1.5.4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Le corresponde a las UATHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad. Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas (Normas Técnica De Calificación De Servicios Y Evaluación De Desempeño, 2008).

2.1.5.4.6. RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Montoya (2009) señala que el objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

Las instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Las UATHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización. Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño (Normas Técnica De Calificación De Servicios Y Evaluación De Desempeño, 2008).

2.1.5.5. EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) la evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;
- El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable;
- El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UATHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.

2.2. MODELO EVAL-01 MODIFICADO

Dentro de todas las instituciones públicas se debe aplicar la evaluación de desempeño, de no hacerlo estarían infringiendo lo establecido en las leyes que

par su efecto se crearon; de este modo se creó el formulario EVAL-01 con el fin de aplicar la evaluación de desempeño con un principio de uniformidad, para que todas las instituciones se evaluaran con este. Este formulario constituye un indicador general que sirve para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores (Tramites Ecuador, 2017); y según las Normas Técnica De Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) contendrá lo siguiente:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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; la iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el 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.

2.3. SERVIDOR PÚBLICO

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia; es necesario que todas las servidoras y servidores de las instituciones y organismos que conforman el sector público se rijan por la Ley que regula el servicio público.

Para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título, se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del poder, los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el sector público, o en la Administración Pública, así como a los servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones (Muller, 2012).

2.3.1. CALIDAD

Muñoz (2015) menciona que la calidad ha adquirido una gran importancia como estrategia válida para obtener una posición competitiva ventajosa, debido a las nuevas condiciones del entorno. Esta situación se ha traducido en un incremento importante de la implantación de sistemas de calidad. Trata de estimular en las instituciones la necesidad de iniciar procesos de auto revisión que incidan en la mejora de su organización y funcionamiento y ofrecen un

modelo concreto de evaluación de los centros, al tiempo que se facilitan los procedimientos e instrumentos necesarios para que lo realice en la institución en que trabaja.

Según Espiñeira et al., (2012) el término calidad debe integrar todas esas visiones; se trata de un concepto en permanente evolución que sigue perfilándose y que probablemente continúe en el futuro. La calidad son características que hacen al cliente sentirse satisfecho con el servicio recibido, pero existe un brecha muy pequeña entre el tipo de servicio que el cliente quiere recibir y entre las disposiciones organizacionales y legales a las que está sujeta la empresa, es por este motivo la importancia de la gestión total de calidad la cual permite mejorar en todos los procesos que sea posible.

2.3.2. LA EFICACIA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Según Manene (2011) el Estado en cambio, necesariamente debe ser antes eficaz que eficiente. El Estado no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad. Es erróneo intentar analizar el funcionamiento del Estado desde la lógica de la eficiencia. En cambio la Empresa privada, debe ser primero eficiente, luego también eficaz, más responsable por el impacto que su inocultable fin de lucro, muchas veces produce negativamente en la población.

2.4. REGISTRO DE LA PROPIEDAD

Según Trámites Ecuador (2013) el registro de la propiedad es un registro civil oficial y obligatorio en Ecuador en el que se colocan los derechos de propiedad sobre los bienes inmuebles, así como todos los demás derechos que recaen sobre estos. Es decir permite inscribir y dar publicidad a la propiedad de los bienes inmuebles.

Su principal fin es brindar información confiable a las personas sobre la propiedad, impuestos o limitaciones que se aplicaron a un bien inmueble para la realización de algún tipo de contrato sobre el mismo. Además, de dar seguridad jurídica a los actos realizados sobre los distintos inmuebles. Y de esta manera garantiza la autenticidad y seguridad de los títulos, y documentos que deben registrarse. Cada Municipio es el encargado de la administración de los registros de la propiedad de cada cantón, es por eso que ellos están a cargo también de la recaudación de impuestos relacionados con éste (Trámites Ecuador, 2013).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Este proyecto se desarrolló en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar ubicado en el Terminal Terrestre Quinche Félix López.

3.2. DURACIÓN

El desarrollo de esta tesis tuvo una duración de seis meses a partir de su aprobación.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método inductivo: Abreu (2014) menciona que la inducción hace referencia a la observación, estudio y conocimiento de las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. Debido a que el método inductivo se basa en la observación, que en este caso fue la administración del talento humano del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar, se vinculó directamente con la investigación de campo para poder formar un investigación que conduzca directamente a los problemas que a priori se conocen utilizando la observación como principal herramienta para la recolección de la información, y así se generó conclusiones a partir del análisis de los antecedentes.

Método Deductivo: Para Dávila (2006) citado por Orna (2017) la deducción permite establecer un vínculo de unión entre la teoría y la observación, permitiendo deducir a partir de las teorías los fenómenos objetos de estudio, es decir, desencadena un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica.

Por lo que el método deductivo permitió conducir los esfuerzos de la investigación a partir de las verdades previamente conocidas y guiarlas hacia la verdad que se expresa dentro del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar; a partir de este contexto se pudo desglosar los aspectos inmersos dentro de la evaluación de los servidores de la institución planteada.

Método Analítico: El conocimiento se presenta de manera lógica, autocorrectiva y progresiva, y se basa en la lógica empírica (Labajo, 2015). Mediante la utilización del método analítico se pudo realizar la interpretación de los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de información aplicadas en Registro de la Propiedad del cantón Bolívar, con lo que se realizó un análisis acertado de cada uno de los elementos.

Método Sintético: El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen (Labajo, 2015). Se apoyó en el método sintético principalmente al momento de realizar la propuesta de mejora para la evaluación del desempeño del Registro de la Propiedad ya que del total de información recopilada, se tomó la más importante para presentar resultados concisos.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta tesis se aplicaron dos técnicas de recolección de información que se describen a continuación.

La encuesta para Vidal (2013) es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados; ésta técnica permitió a los investigadores recopilar información verídica sobre el problema central de la investigación, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a cada uno de los

funcionarios que laboran en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar, además de obtener datos que fueron de gran importancia al momento de elaborar la propuesta de mejora.

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos según Díaz (2013), y manifiesta que se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Y es precisamente mediante esta conversación debidamente estructurada, que los investigadores ejecutaron la entrevista al Registrador de la Propiedad del cantón Bolívar, con la que se obtuvo información suficiente sobre la institución con respecto a la estructura organizacional de la institución; además se aplicó una segunda entrevista a la Directora de Talento Humano con lo que se pudo determinar la situación actual con respecto a la aplicación de la evaluación de desempeño.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada (Mora, 2014). La investigación bibliográfica permitió reunir información previamente establecida sobre las variables inmersas dentro del tema de estudio, con lo que se pudo sostener científicamente el proyecto tanto en su preparación como en su desarrollo, ya que con la ayuda de la información recopilada de fuentes impresas, y electrónicas se logró definir, argumentar y estructurar sólidamente el objeto de estudio el cual comprende tanto los procesos y estructura del Registro de la Propiedad, como también la propuesta de mejora a la evaluación del desempeño.

La investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información que se necesitan para hacer la investigación que se toman en

ambientes reales no controlados. (Cajal, s.f.). Con la aplicación de la investigación de campo, los investigadores pudieron situarse en el lugar donde acontecen los hechos en los que se basa este estudio, pudiendo recopilar información que permitió tener una visión más amplia de la institución para acoplar a esta la propuesta de mejora a la evaluación del desempeño del Registro de la Propiedad.

3.6. VARIABLES DE ESTUDIO

3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Propuesta de mejora con base al modelo EVAL-01.

3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Evaluación de desempeño del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.7.1. FASE 1

Identificar la estructura organizacional y los puestos existentes del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.

- Entrevista al Registrador de la Propiedad del cantón Bolívar o su encargado.
- Análisis de la estructura organizacional del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizaron dos actividades, en la primera de ellas se aplicó una técnica de recolección de información, como es la encuesta al Registrador para obtener los datos necesarios sobre la

institución, además gracias a esta actividad que tenía como fin obtener información necesaria para identificar la estructura organizacional y los puestos existentes del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar, se dio a notar que esta institución cuenta con un organigrama definido y que las funciones de los empleados se determinan con base en las necesidades que surgen.

3.7.2. FASE 2

Aplicar instrumentos para la recopilación de información sobre la evaluación de desempeño en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.

- Aplicación de la encuesta a los empleados del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.
- Entrevista a la Directora de Talento Humano del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos en las dos actividades anteriores.

Se inició este objetivo con la aplicación de una encuesta debidamente estructurada con lo que se conoció la situación real acerca de la evaluación de desempeño por parte de los empleados que laboran dentro de la institución, posteriormente se entrevistó a la Directora de Talento Humano del Registro de la Propiedad, con lo que se corroboró y argumentó los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados. Se concluyó el objetivo con la tabulación y análisis de los datos que se obtuvieron en las actividades anteriores.

3.7.3. FASE 3

Estructurar la propuesta de mejora para la evaluación del desempeño del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.

- Definición del proceso para la aplicación de la evaluación de desempeño para el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.
- Descripción del procedimiento para la aplicación del Modelo EVAL-01 en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.

Las actividades para cumplir con este objetivo iniciaron con la explicación secuencial de las actividades que deberá llevar a cabo el departamento de Talento Humano del Registro para aplicar la evaluación del desempeño del personal de acuerdo a la normativa legal vigente, denotando la importancia del cumplimiento de cada fase; se concluyeron las actividades con la propuesta de mejora que fue encaminada a la determinación de competencias que es la base con la que se evalúa en el sector público según el modelo EVAL-01.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PUESTOS EXISTENTES EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR

Considerando que el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar está regido por la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos que responde a lo establecido en la Constitución, COOTAD y LOSEP, con la finalidad que la institución preste servicios que se fundamenten en los principios de diseño y de gestión institucional para que se reflejen en una organización eficaz y de acuerdo a los datos obtenidos de la entrevista realizada al Registrador de la Propiedad del cantón Bolívar, se conoció que la institución cuenta con un organigrama definido (figura 4.1.) que responde a las necesidades de la institución, esta estructura está direccionada a fundamentar los procesos dentro de un marco de integración entre la misión institucional y los objetivos estratégicos.

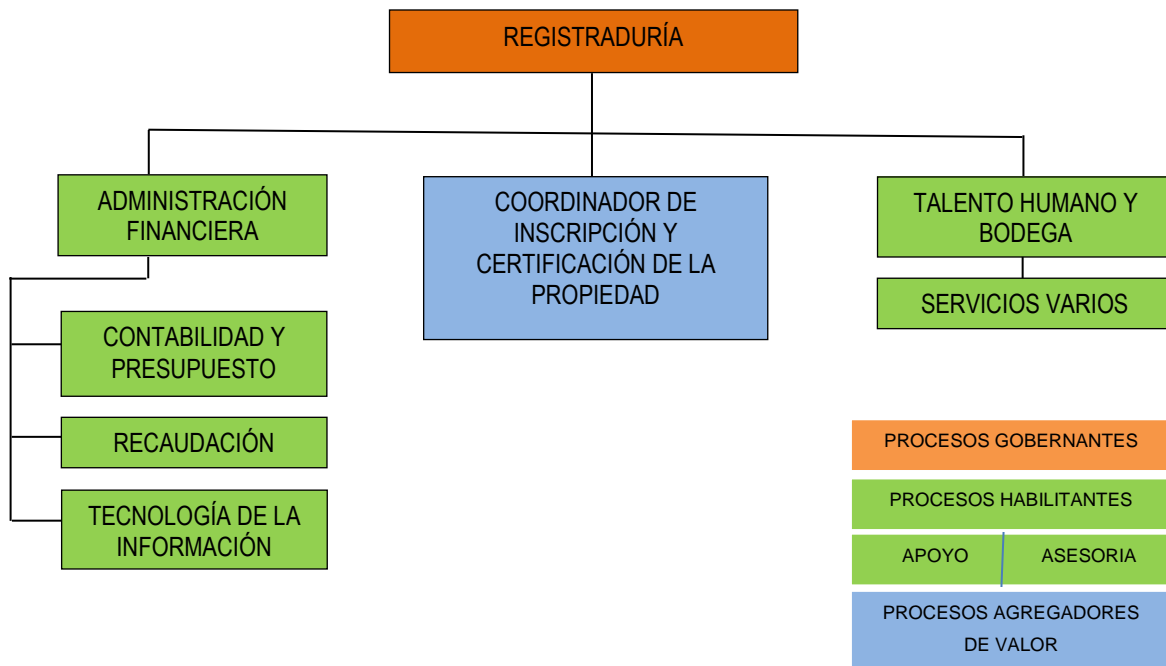


Figura 4. 1. Estructura orgánica del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar

El Registro de la Propiedad el cantón Bolívar, está conformado por las siguientes unidades organizacionales que están integradas en gestión por procesos compatibles con los requerimientos para la satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos como externos. Se opta por la gestión por procesos que permite la combinación de recursos a fin de optimizar su uso al menor costo posible.

a. Procesos Gobernantes (Una persona)

El proceso gobernante está representado por el Registrador de la Propiedad a quien entre otras atribuciones le corresponde definir las políticas institucionales, formular el plan estratégico institucional, dirigir la programación de las actividades institucionales y celebrar convenios y contratos para la operatividad de la institución, gestionando correctamente los recursos materiales, humanos y financieros.

b. Proceso agregador de valor (una persona)

La Coordinación de Inscripción y Certificación es la encargada del proceso agregador de valor ya que aquí es donde se realizan los trámites y se produce el servicio que brinda el Registro de la Propiedad. Este proceso a su vez está dividido en tres ámbitos como lo son: de la Propiedad, de los Bienes y Servicios y de lo Mercantil cuya función es redactar y elaborar inscripciones, actas y certificaciones solicitadas por los usuarios.

c. Procesos habilitantes (ocho personas)

Dentro de los procesos habilitantes se distinguen los procesos de apoyo que son los encargados de brindar soporte logístico, administrativo y financiero y de gestión de talento humano para generar el apoyo demandado por los procesos gobernantes, por los procesos agregadores de valor y por los demás integrantes del proceso habilitante. En lo concerniente a la asesoría, esta es

realizada por el Registrador encargado de brindar asesoría con base en el principio de seguridad jurídica para la aplicación de lo establecido en la Constitución, Leyes conexas y las ordenanzas y resoluciones expedidas por el GAD.

Los procesos de apoyo cuentan con: Coordinación Administrativa Financiera, en la que se despliegan los subprocesos de Contabilidad y Presupuesto, Recaudación, Tecnologías de la Información; cuyo fin es el de administrar eficientemente los recursos con los que cuenta la institución así como proporcionar apoyo logístico en los procesos que lo soliciten para el desarrollo de programas y cumplir con las políticas establecidas en la institución.

- Contabilidad y presupuesto: Son los encargados de coordinar y realizar el cumplimiento de los planes establecidos, es decir, deben supervisar el plan estratégico y planes operativos anuales que deben estar alineados en concordancia con los programas y recursos asignados; deben velar por la aplicación de la política fiscal en materia presupuestaria.
- Recaudación: Es el subproceso encargado de facturar y procesar los valores que ingresen y egresen por motivo de la prestación de servicios del Registro de la Propiedad.
- Tecnologías de la información: esta dependencia es la encargada de la determinación de las políticas de seguridad de los sistemas y bases de datos, con el objetivo de asistir técnicamente en el campo de las estrategias comunicacionales e informáticas.

El proceso de Talento Humano y Bodega es el encargado de la administración del personal y de fomentar el desarrollo del talento humano integrándolo en las labores institucionales, buscando la eficiencia, eficacia y productividad.

Dentro de la institución también se encuentra el departamento de Servicios Varios donde labora una persona y se encarga en primer lugar de la limpieza

del local en que funciona el Registro de la Propiedad y desempeña la función de mensajería.

4.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR

La fase número dos se inició con la aplicación de una encuesta a los diez funcionarios que laboran dentro del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar, con la finalidad de diagnosticar la situación real con respecto a la evaluación de desempeño que se lleva a cabo dentro de la institución y esta técnica permitió evidenciar los problemas que a priori se establecieron y los resultados se presentan de la siguiente manera:

1. ¿HA SIDO EVALUADO EN ESTA INSTITUCIÓN?

SI	NO
0	10

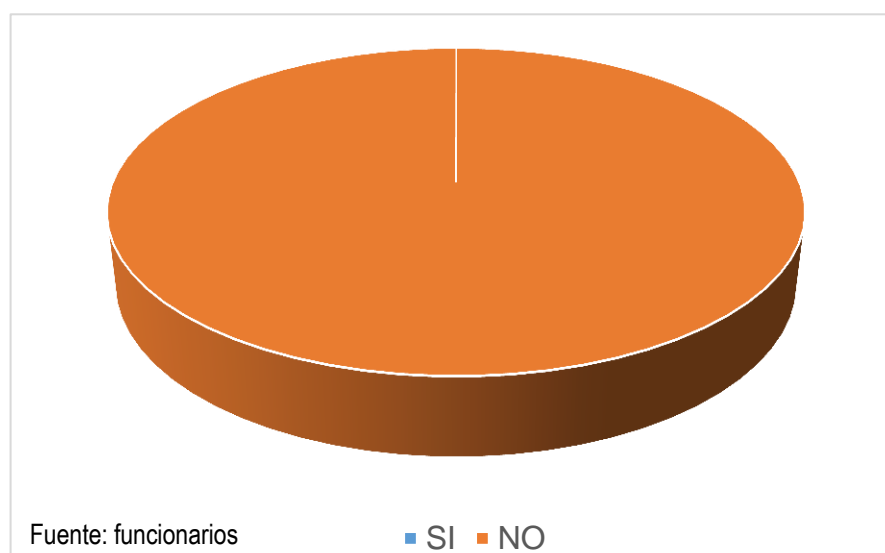


Gráfico 4. 1. Porcentajes correspondientes a la evaluación de desempeño de la institución

Los datos arrojados en esta pregunta corroboran la información que a priori se maneja, ya que el 100% de los servidores públicos del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar manifiestan que nunca han sido evaluados en esta institución. Según el Registrador de la Propiedad, en los dos años que él está laborando en ese cargo no se ha aplicado ésta evaluación, a pesar de haber incluido la evaluación dentro del Plan Operativo Anual (POA); además en los periodos anteriores tampoco se tiene registros de que se haya realizado ésta evaluación por parte de la Unidad Administrativa del Talento Humano del GAD Municipal de Bolívar. Cabe recalcar que recién para el año 2017 se creó la UATH para el Registro de la Propiedad, y no aplicó la evaluación de desempeño en el año tal como dictamina la LOSEP.

2. ¿HA SIDO EVALUADO EN OTRA INSTITUCIÓN QUE HAYA TRABAJADO ANTERIORMENTE?

SI	NO
5	5

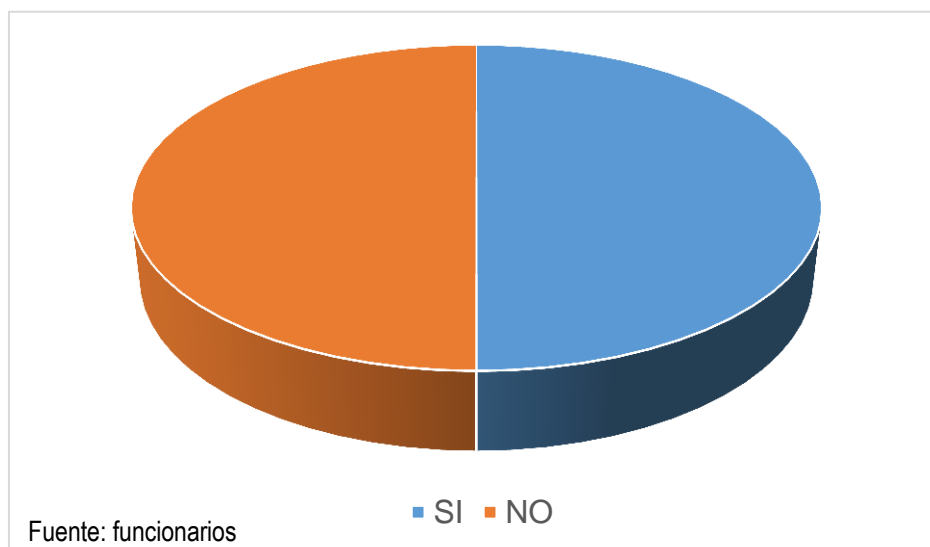


Gráfico 4. 2. Evaluación de desempeño en otras instituciones

De los resultados obtenidos el 50% manifiesta que nunca ha sido evaluado, esto se debe a que para tres de ellos su primer trabajo ha sido en el Registro de la Propiedad del Cantón Bolívar y por ende, nunca fueron evaluados, y los otros dos han trabajado en otras instituciones pero tampoco han sido evaluados; sin embargo, el 50% restante si ha sido evaluado en otras instituciones, cuatro en empresas del sector privado, y solo uno en el sector público. Vale resaltar que el funcionario trabajó en el departamento de turismo del GAD Municipal del cantón Tosagua, y la evaluación fue ejecutada directamente por el Ministerio de Turismo, mas no por el GAD en el cual estaba bajo relación de dependencia; dando a notar falencias por parte de estos Gobiernos Autónomos Descentralizados al momento de aplicar la evaluación de desempeño.

2.1. ¿REPERCUTIÓ LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REALIZADA EN SU ACTIVIDAD LABORAL?

SI	NO
5	0

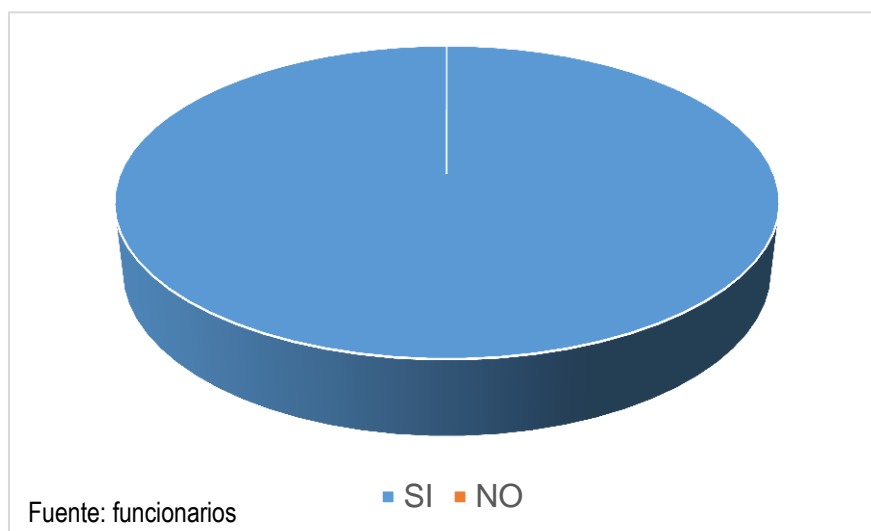


Gráfico 4.3. Repercusión de la evaluación de desempeño

De las 5 personas que manifestaron que fueron evaluadas, el 100% indicó que esa evaluación de desempeño repercutió en su actividad laboral, destacando entonces la importancia que tiene este instrumento para la toma de decisiones por parte de la administración, y de esa manera incidir en los miembros de la institución para alcanzar los objetivos institucionales planteados.

2.1.1.1. ¿CÓMO REPERCUTIÓ SU CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN SU TRABAJO?

Ascenso de puesto	0
Incremento de sueldo	2
Capacitación	3
Destitución	0

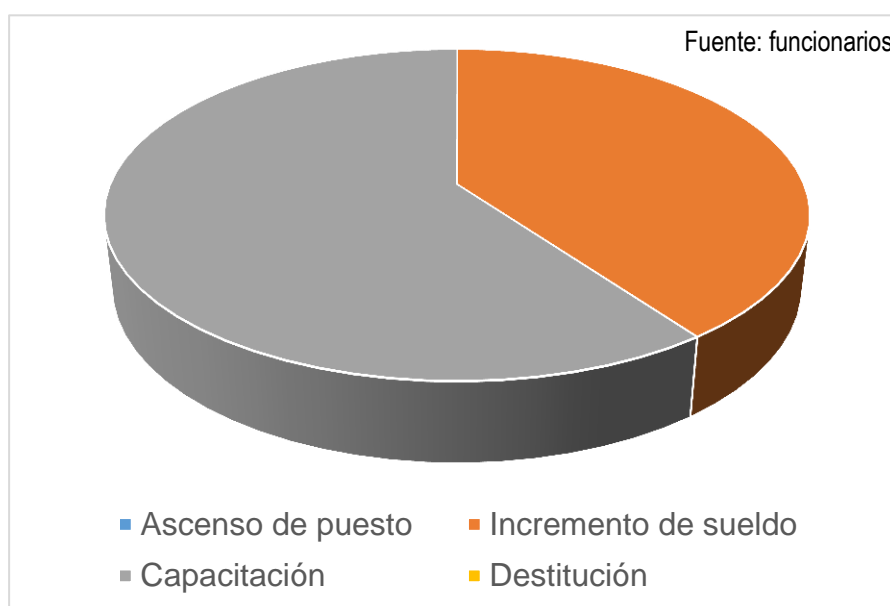


Gráfico 4. 4. Formas de repercusión de la evaluación de desempeño

De los cinco funcionarios que fueron evaluados en sus respectivas instituciones, el 60% (3 funcionarios) manifestó que recibieron capacitaciones, y el 40% restante (2 funcionarios), estableció que tuvieron un incremento de sueldo a raíz de la evaluación de desempeño; se debe señalar que este aumento de sueldo que tuvieron estos empleados lo consiguieron cuando fueron evaluados en instituciones del sector privado. Las leyes que norman a la evaluación de desempeño en el Ecuador, indican que acorde a los resultados obtenidos a través del modelo EVAL_01, los servidores públicos podrán ser capacitados, destituidos, obtener un aumento de sueldo o un ascenso de puesto, mediante un informe de la UATH que respalde dicha acción hacia los funcionarios.

3. ¿CONOCE EL PROCEDIMIENTO QUE SE LLEVA A CABO EN ESTA INSTITUCIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

SI	NO
2	8

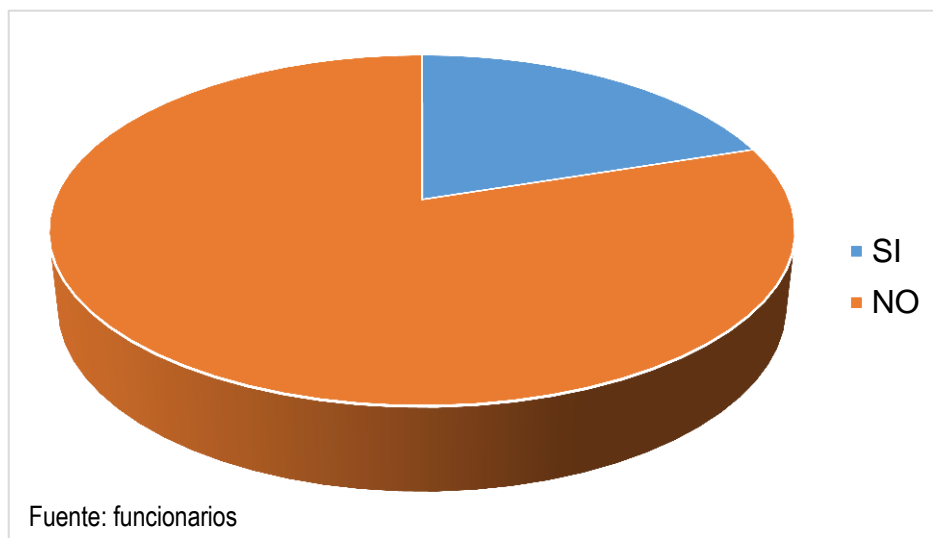


Gráfico 4. 5. Conocimiento sobre el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño

De los diez empleados que conforman el Registro de la Propiedad del Cantón Bolívar, tan solo el 20% (2 funcionarios) conoce el procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño, el 80% (8 funcionarios) restante desconoce el proceso; el dato más alarmante es que las dos personas que están al tanto del procedimiento son el Registrador y la Digitalizadora, y dentro del 80% de personas que desconocen el procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño, se encuentra la Responsable de la Unidad de Talento Humano del Registro, el dato es alarmante porque ella es la responsable de llevar a cabo el proceso de evaluación, esta fue una información importante que se consideró al momento de estructurar la propuesta de mejora.

4. ¿CONOCE QUÉ ES EL MODELO EVAL-01?

SI	NO
2	8

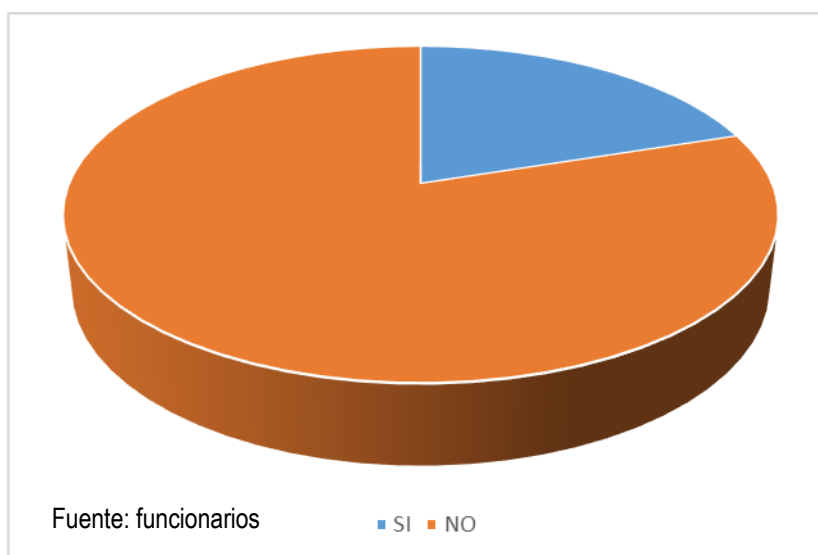


Gráfico 4. 6. Porcentaje de conocimiento sobre el modelo EVAL 01 EN EL Registro de la Propiedad

Al igual que la pregunta anterior los dos empleados que conocen el procedimiento para la aplicación de la evaluación, son los que conocen también el modelo para poder ejecutar dicha evaluación, es decir, el 20% (2 funcionarios) de la totalidad de empleados del Registro de la Propiedad, conocen el modelo por el cual se evalúan a los servidores público como lo es el EVAL-01 Modificado; además cabe mencionar que del 80% (8 funcionarios), 3 de ellos desconocen por completo el EVAL-01, y los 5 restantes han escuchado mencionar que ese es el modelo para la evaluación de desempeño pero no conocen bajo que parámetros trabaja dicho modelo.

4.3. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN BOLÍVAR

Debido a que en esta institución no se han aplicado anteriormente instrumentos para evaluar el desempeño del personal y considerando además el poco

conocimiento que se tiene sobre el proceso que se debe llevar a cabo en una institución pública para aplicar la respectiva evaluación, se construye una propuesta que incluye la especificación de cada etapa y las actividades que se deben desarrollar en cada una de estas, todo esto definido bajo la premisa de que el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar tiene identificada cada una de las competencias del personal dentro de su manual de Descripción y Valoración de puestos que se encuentra en proceso de aprobación por el Ministerio de Trabajo. En este contexto es importante destacar la importancia de la delimitación de funciones ya que de ella depende que el proceso evaluación de desempeño por competencia se pueda aplicar y permita ver el aporte de cada empleado a la institución.

De acuerdo a la LOSEP (2010) la evaluación de desempeño es responsabilidad de la UATH de cada institución, por lo que esta propuesta está dirigida a esta unidad y se acopla a las características y condiciones en las que se desarrollan las actividades del Registro.

BASE LEGAL

Para la correcta aplicación de la evaluación de desempeño, hay que tomar en consideración las leyes que la norman; por tal motivo se las detalla a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Normas de control Interno de la Contraloría General de Estado (2008)
- Norma de clasificación de puestos y evaluación de desempeño (2008)
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2008)
- Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos (2010)

OBJETIVO

Proporcionar el procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar con base en el modelo EVAL-01.

ALCANCE

El procedimiento planteado aplica a todos y todas las servidores y servidoras que laboren en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar.

PERIODICIDAD

La LOSEP establece que se deberá realizar la evaluación del desempeño una vez al año, solo en el caso de que el servidor evaluado obtenga una puntuación en los rangos de Regular e Insuficientes, se volverá a evaluar en un periodo de tres y dos meses respectivamente no sin antes haber otorgado la respectiva capacitación.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Para la aplicación de la evaluación del desempeño en toda institución pública se debe utilizar el formato EVAL-01 que es el instrumento de evaluación aprobado por el Ministerio de Trabajo.

COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN

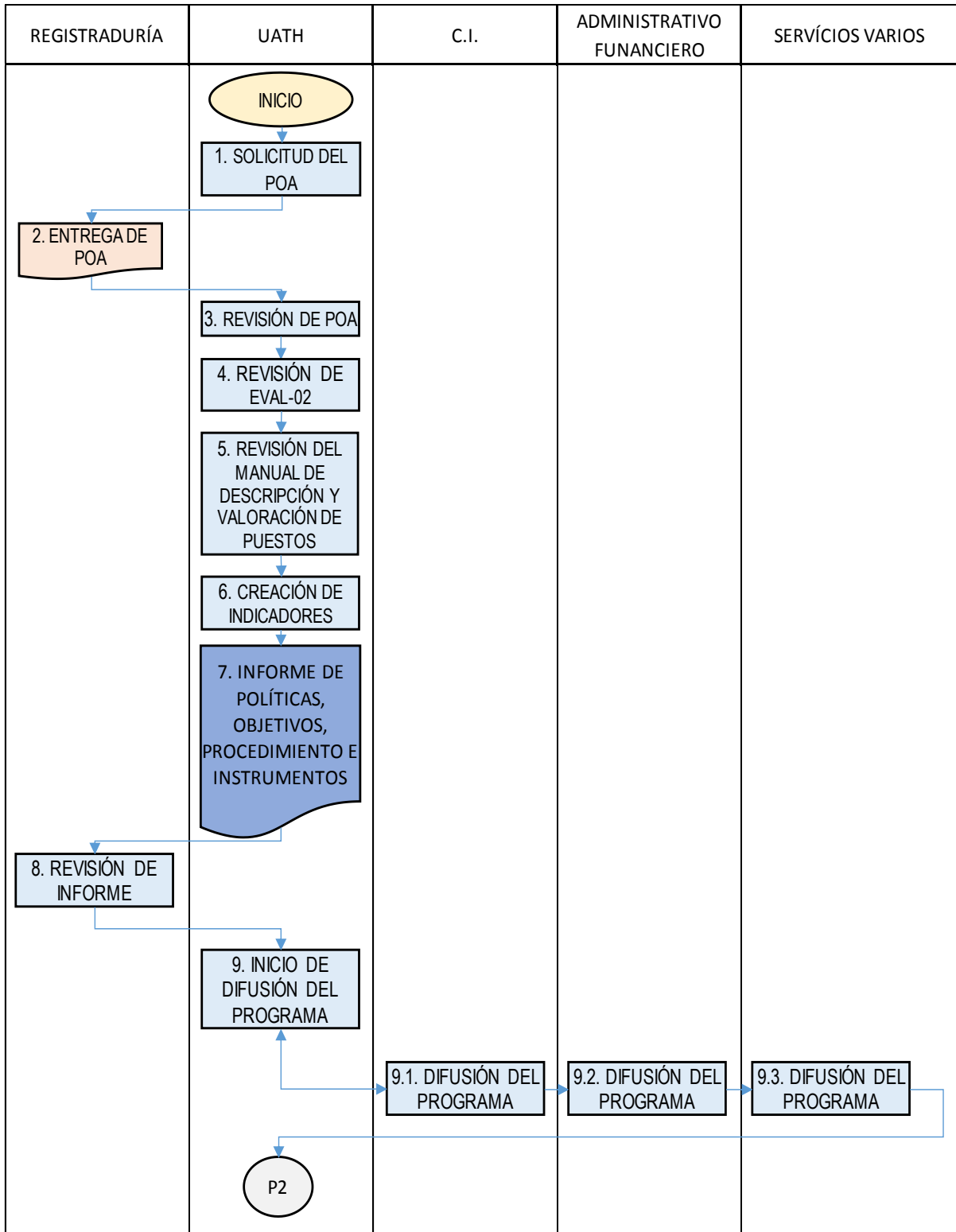
Cuadro 4. 1. Componentes de la evaluación a los empleados

EVALUACIÓN INTERNA		
Autoevaluación	15%	50%
Co evaluación	15%	
Evaluación de la Máxima Autoridad	20%	

EVALUACIÓN EXTERNA		
Conocimientos específicos	50%	50%

DIRECTRICES

- La o el servidor que ingrese será evaluado dentro de su periodo a prueba.
- Al ser una institución con una estructura organizacional básica, la evaluación será realizada directamente por la UATH y no por el jefe inmediato.
- Las quejas o sugerencias también deberán ser incluidas en la evaluación de desempeño (EVAL-02).
- Se obedecerá el siguiente flujograma para la evaluación de desempeño.



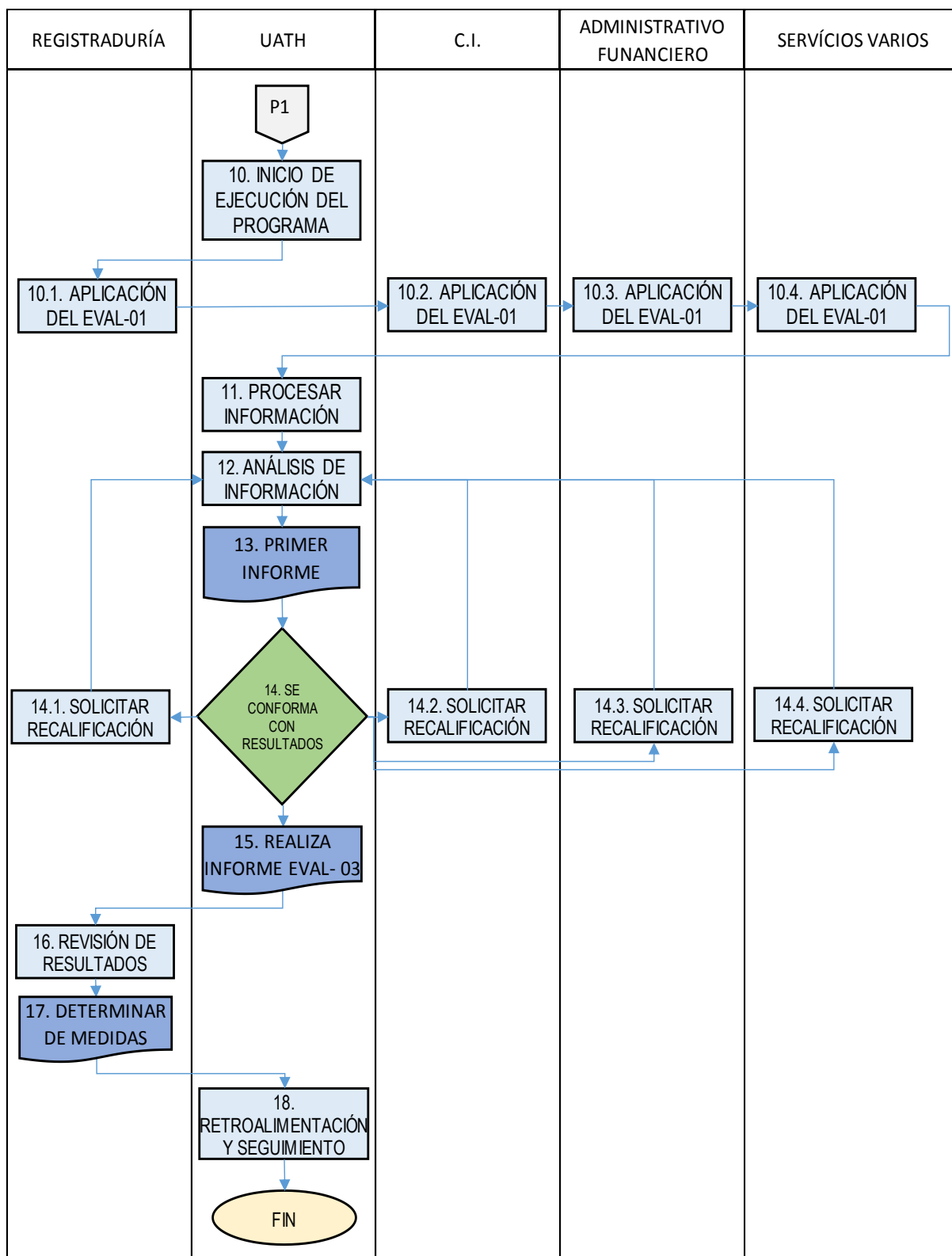


Figura 4. 2. Proceso de la evaluación de desempeño para el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar

Tomando como base la afirmación sobre la naturaleza de la evaluación de desempeño en el Registro de la Propiedad que se da en el Plan Operativo

Anual y que es responsabilidad directa de la UATH institucional, el proceso se inicia con la solicitud del POA para la construcción de los indicadores así como también se tomará como referencia el Manual de Descripción y Valoración de puestos que en el Registro de la Propiedad se encuentra en proceso de aprobación por parte del Ministerio de Trabajo.

FORMULARIO EVAL-01 MODIFICADO

1. DATOS DEL SERVIDOR A EVALUAR



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO		
DATOS DEL SERVIDOR:		
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		
Denominación del Puesto que Desempeña:		
Título o profesión:		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:

Figura 4. 1. Sección Correspondiente a los datos del servidor a evaluar

En esta sección se llenarán los datos necesarios sobre el servidor al que se va a evaluar considerando lo siguiente:

- Los datos del servidor se deben escribir en el orden en el que está establecido: apellidos y nombres completos.
- El nombre del puesto será el que esté establecido en el Manual de Descripción y Valoración de puestos.
- Se debe registrar el nivel de estudios y el título ya sea universitario o de bachillerato conforme lo describe la Secretaría de Educación Superior, Ciencias, Tecnología e Innovación.
- Al Registrar el nombre de Jefe inmediato, se deberá ubicar al Responsable de la Unidad a la que pertenece, caso contrario registrará a la Máxima Autoridad.

- En el período de evaluación constará la fecha del lapso que se tomará en cuenta para ser evaluado (debe de ser de un año), si un servidor ingresó en una fecha posterior a la indicada se deberá registrar con exactitud la misma.

2. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividad: #¡REF!			Factor:	60%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			SI		#¡REF!
			NO		#¡REF!
					Nivel de

Figura 4. 2. Sección de evaluación de actividades del puesto

- Las actividades a evaluarse deben describirse iniciando con un verbo en infinitivo.
- El indicador constituirá el instrumento con el que se pueda medir cada una de las actividades.
- La meta del periodo evaluado será registrada con un valor numérico que representará la cantidad aplicada al indicador que se desea alcanzar en el periodo determinado.
- Se deberá registrar el número de veces que se realizó la actividad dentro del período que se está evaluando.

- Tanto el porcentaje como el nivel de cumplimiento se generan automáticamente en la ficha EVAL-01 una vez que se hayan colocado todos los datos requeridos.
- En cuanto al cumplimiento de las metas para el siguiente periodo también se genera automáticamente el porcentaje al finalizar la evaluación solo si se ubica la respuesta afirmativa.

3. CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTO	# Conocimientos.	0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
				<input type="text"/> Sobresaliente Muy Bueno Bueno Regular Insuficiente

Figura 4. 3. Campos de evaluación de los conocimientos del servidor

Se describirán los conocimientos para el desempeño del puesto adquiridos por capacitación, experiencia o educación de carrera, mismos que se encuentran establecidos en el Manual de Valoración y Descripción de puestos. Una vez descritos los conocimientos se procederá a la calificación, seleccionando una de las opciones del menú desplegable en donde se encuentra una escala que va desde sobresaliente que quiere decir que el funcionario posee los conocimientos requeridos, hasta insuficiente que determinara el poco conocimiento que tiene el servidor en la función que desempeña.

4. COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
			<input type="text"/> Altamente Desarrollada Desarrollada Medianamente Desarrollada Poco Desarrollada No Desarrollada

Figura 4. 4. Competencias técnicas del servidor a evaluar

Este nivel se refiere a las competencias técnicas del servidor a evaluarse en donde máximo 5 y mínimo 3 destrezas deben ser necesarias para el desarrollo de las actividades del siguiente listado otorgado por el Ministerio de Trabajo y se calificará la relevancia, comportamiento observable y el nivel de desarrollo de acuerdo a la lista, misma que se detalla a continuación.

Cuadro 4. 2. Competencias técnicas para calificar en la evaluación de desempeño

DESTREZAS	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que sus uso resulte más fácil al usuario	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indica el nivel de comprensión
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico-administrativo funcionará correctamente. Identifica claramente errores y propone correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios en el largo	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las	Aplica las herramientas de desarrollo disponible. Define acciones para el desarrollo de las

	plazo tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico	estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo	competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media	Contar dineros para entregar cambios
Detección de averías	Detecta fallas en el sistema o equipos de alta complejidad de operación	Identifica el circuito causante de una falla electrónica de equipos o sistemas de operación compleja	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla
Diseño de tecnologías	Crea nuevas tecnologías	Diseña mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta , donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros	Escribir documentos de mediana complejidad	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante la autoridades y personal de otras instituciones	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios
Habilidad analítica	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos	Presenta datos estadísticos y/o financieros
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar	Chequea el borrador de un documento para detectar errores

	la institución	errores. Incluye proponer ajustes	mecanográficos
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad	Instala cableados y equipos	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o procesos	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución	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	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficinas y lleva un registro de los gastos
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos, así como para determinador eventos
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otras de las unidades o procesos organizacionales	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos	Analiza y corrige documentos
Operación y control	Controla la operación de los sistemas	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementan los	Ajusta los controles de una maquina copiadora

		ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos	para lograr fotocopias de menor tamaño
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o procesos	Clasifica y captura información técnica para consolidarla	Clasifica los documentos para su registro
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan la unidades organizacionales	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales
Orientación/ asesoramiento	Asesora a las autoridades de las institución en materia de sus competencias, generando políticas y estrategias que permitan tomar las decisiones acertadas	Ofrece guías y equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja
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	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y contras de las decisiones. Analiza información sencilla	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica	Determina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización/ unidad de proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo
Percepción de sistemas y entornos	Identifica la manera en como un cambio de leyes o de situaciones distintas afectaran a la organización	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o procesos organizacional	Identifica como una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, establecimiento estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual. Analiza la información recopilada	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos	Escoge un nuevo programa informático para la autorización de ciertas actividades	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo

5. COMPETENCIAS UNIVERSALES

COMPETENCIAS UNIVERSAL # Competencias: 0 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			Siempre Frecuentemente Alguna vez Rara vez Nunca
RELACIONES HUMANAS			

Figura 4. 5. Sección correspondiente a la evaluación de las competencias técnicas

Las competencias universales enlistadas en el formato EVAL-01 deben ser calificadas de manera obligatoria, tanto la relevancia como la frecuencia de aplicación se deben calificar seleccionando una opción de las listas

desplegables que se encuentran en cada competencia, de acuerdo al cuadro que se encuentra a continuación.

Cuadro 4. 3. Competencias universales para calificar en la evaluación de desempeño

DESTREZA	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y programador de nuevas ideas y tecnologías	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencias existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos específicos
Actitud al cambio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Modifica su comportamiento para adaptarse a las situaciones o a las personas. Decide que hacer en función de la situación	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos	Realiza bien o correctamente su trabajo
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea una solución adecuada	Identifica las necesidades de los usuarios internos y externos	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas

6. TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				Siempre Frecuentemente Alguna vez Poca vez Nunca
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				

Figura 4. 6. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

Este campo se llenará exclusivamente cuando un funcionario tenga bajo su responsabilidad a algún servidor, asimismo se seleccionara la relevancia dentro del menú desplegable y la frecuencia de aplicación de dicha destreza, de acuerdo al cuadro siguiente:

Cuadro 4. 4. Competencias de liderazgo para calificar en la evaluación de desempeño

DESTREZA	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de los equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro del equipo, mantiene informado a los demás. Comparte información
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar
Liderazgo	Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de los objetivos comunes	Poco desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes

7. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA)

Este recuadro no es de registro obligatorio, se llenará solo en caso de que el servidor a evaluarse tenga observaciones que ameriten por parte del jefe inmediato.

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):	

Figura 4. 7. Campo correspondiente a las observaciones del jefe inmediato

8. QUEJAS DEL CIUDADANO

En esta sección también se registrara cualquier queja que el ciudadano haya hecho oficial utilizando el formulario EVAL 02, por mal servicio o incumplimiento de alguna obligación por parte del empleado que amerite descuento en la evaluación del desempeño.

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN

Figura 4. 8. Sección correspondiente a las quejas por parte del ciudadano al servidor a evaluarse

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación sobre la evaluación de desempeño en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar y presentada la propuesta de mejora sobre este ámbito se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES

Se concluye que:

- El Registro de la Propiedad del cantón Bolívar cuenta con una estructura orgánica compuesta por cuatro niveles en donde se destaca que el proceso agregador de valor, que sin duda es la razón de ser de la institución, solo cuenta con una persona que lo integra y es superado en número por el nivel de apoyo en donde se encuentran ocho personas en total.
- La entrevista a la directora de Talento Humano y la encuesta a los empleados, fueron determinantes para llegar a la conclusión que la evaluación de desempeño en el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar es inexistente a pesar se encuentra como parte de la planificación anual institucional, el funcionario encargado de realizar la evaluación desconoce el procedimiento para su aplicación, así como también la forma de llenar los campos descritos en el modelo EVAL-01. Cabe mencionar que el Ministerio de Trabajo no ha realizado observación alguna con respecto al incumplimiento de lo que determina la ley.
- Considerando que en la institución nunca se ha aplicado la evaluación de desempeño, se elabora una propuesta de mejora que está diseñada con la normativa legal, las directrices, los componentes de la evaluación y también se detalla el procedimiento para la ejecución de la evaluación con base en el modelo eval-01.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Realizar una revisión del organigrama de la institución ya que en este se encuentra un determinante que podría ser causante de problemas de operatividad en la demora con la prestación de servicios, se debe considerar que en el proceso agregador de valor, que es el que tiene el mayor contacto con el público que es donde se originan la mayor cantidad de procesos solo hay una persona.
- La institución debería ejecutar lo planificado para que de esta forma se contribuya a la consecución de los objetivos, además debe solicitar al Ministerio de Trabajo la capacitación del personal responsable de la evaluación de desempeño, para que se pueda aplicar el instrumento determinado por la ley como es el formulario EVAL-01 que al ser un modelo de evaluación por competencias permite determinar el cumplimiento de las labores correspondientes a cada empleado.
- Que el Registro de la Propiedad del cantón Bolívar aplique la propuesta de mejora que se les entrega, ya que a más de contribuir con la medición de eficacia operacional, ayuda a que no sigan incumpliendo con lo establecido en las leyes que para la reglamentación institucional se crearon.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. 2014. El Método de la Investigación. MX. (En Línea). Consultado 25 Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Asamblea Nacional (2016). Instructivo para llenar el formulario de evaluación del desempeño correspondiente al periodo 2016. (En Línea). EC. Formato PDF. Consultado 25 de may. 2017. Disponible en <http://intranet.asambleanacional.gob.ec/intranet/Instructivo-Evaluaci%C3%B3n-Desempe%C3%B1o.pdf>
- Bajuelo, A; Pérez, R; Pérez, T y Leyva, C. 2015. La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. (En Línea). CU. Formato PDF. Consultado 25 de may. 2017. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812015000400013
- Cajal, A. s.f. Investigación de Campo: Qué es, Características y Etapas. (En Línea). Consultado 25 Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Calderón, V. y Sánchez, J. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. (En Línea). CH. Formato PDF. Consultado 25 de may. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Chávez, R; Valdés, M; Garza, M y Pérez, L. 2015. Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. (En Línea). Consultado 25 Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n1/rii06115.pdf>
- Chiavenato, I. 2011. Gestión de Talento Humano. MX. Mc GrawHill. 3 ed. 626p
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. 2012. Artículo 142. (En Línea). EC. Consultado, 18 de May 2017. Formato PDF. Disponible en www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Constitución de la República del Ecuador, Capítulo séptimo Administración pública Sección tercera. Servidoras y servidores públicos. 2008. Artículo

229. (En Línea). EC. Consultado, 18 de May 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.justicia.gob.ec>

Corral, F. 2014. Evaluación del desempeño. (En línea). Consultado 09 May. 2017. Formato PDF. Disponible en: <https://www.eoi.es>

Díaz, L. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Mx. (En línea). Consultado 25 Oct. 2015. Formato HTML. Disponible en: www.scielo.org.mx

Espiñeira, E; Muñoz, J y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora. (En Línea). BR. Consultado, 09 May. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>

Fernandes, D; Martínez, C y Sotolongo, M. 2016. Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas Ingeniería Industrial. (En Línea). CU. Formato PDF. Consultado 25 de may. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197007.pdf>

Flores, M. 2013. Sector del talento humano. (En línea). Consultado 09 May. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt>

Guevara, Ay Martínez G. 2015. La evaluación del desempeño docente. (En Línea). MX. Consultado, 18 de May 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596007.pdf>

Labajo, E. 2015. El Método de la Pericial. ES. (En Línea). Consultado 25 Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17-EI%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf>

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. 2015. (En Línea). EC. Formato PDF. Consultado 25 de may. 2017. Disponible en http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/LEY%20organica%20de%20la%20contraloria%20general%20del%20estado.pdf

LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público). 2010. TITULO V DE LA ADMINISTRACION TECNICA DEL TALENTO HUMANO. (En Línea). EC. Consultado, 18 de May 2017. Formato PDF. Disponible en

www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/.../ley_organica_del_servicio_publico.pdf

Manene, L. 2011. La eficacia y la eficiencia. (En Línea). Mx. Formato HTML. Consultado 09 May. 2017. Disponible en: <https://luismiguelmanene.com>

Mejía, Y. 2012. Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. (En línea). Consultado 09 May. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt>

Montoya, C. 2009. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. (En Línea). CO. Consultado, 18 de May 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>

Mora, N. 2014. La investigación Bibliográfica. (En Línea). Consultado 25 Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/////blog/docentes/trabajos/17306_55962.pdf

Muller, O. 2012. La responsabilidad civil del servidor público en el combate a la corrupción. (En Línea) MX. Consultado, 09 May. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42124556007>

Muñoz, J. 2015. Plan de mejoras fruto de la evaluación de la calidad de la atención a la diversidad en un centro educativo. (En Línea). BR. Consultado, 09 May. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2833/283321930002.pdf>

Normas de Control Interno. 2015. 400 ACTIVIDADES DE CONTROL. (En Línea). EC. Consultado, 18 de May 2017. Formato PDF. Disponible en www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf

Normativa Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño. 2008. Subsistema de evaluación del desempeño. (En línea). Consultado 30 May 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.politica.gob.ec>

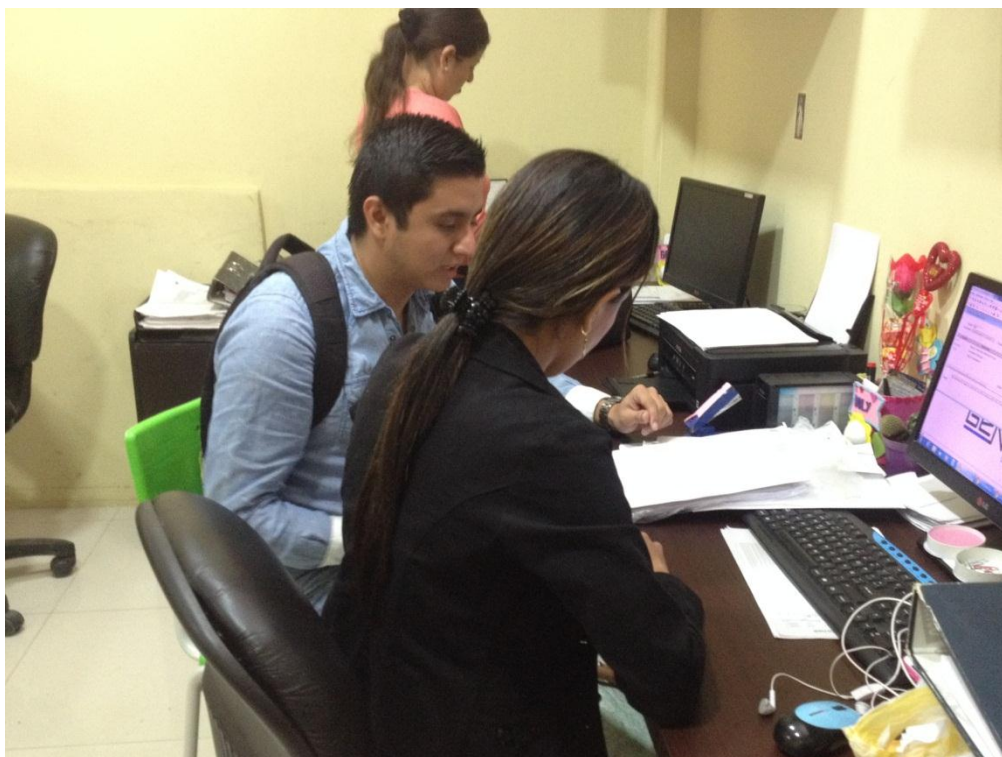
- Normativa Técnica del Subsistema de Formación y capacitación. 2013. Subsistema de formación y capacitación. (En línea). Consultado 30 May 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.politica.gob.ec>
- Normativa Técnica del Subsistema de Selección del Personal. 2015. Subsistema de Selección de Personal del Sector Público. (En línea). Consultado 30 May 2017. Formato PDF disponible en: www.sri.gob.ec
- Normativa Técnica Subsistema Planificación De Talento Humano. 2016. Acuerdo Ministerial 86. (En línea). Consultado 01 Jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/al-86.pdf>
- Orna, M. 2017. Proyecto de Tesis previa la obtención de título en ingeniería comercial. ES. (En Línea). Consultado 25 Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6028/1/PIUPADMA007-2017.pdf>
- Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público. 2011. CAPITULO II DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO (En Línea). EC. Consultado, 18 de May 2017. Formato PDF. Disponible en jardinuniversitario.utm.edu.ec
- Rodríguez, R. 2015. Hablando de Evaluación de Desempeño: Desde la perspectiva de ayude a la gente a ganar en el trabajo. (En línea). Consultado 09 May. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/23/hablando-de-evaluacion-de-desempeno-desde-la-perspectiva-de-ayude-a-la-gente-a-ganar-en-el-trabajo-2/>
- Trámites Ecuador, 2013. Que es el registro de la propiedad. (En línea). Consultado 09 May. 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://tramitesecuador.com>
- _____ 2017. Modelo EVAL-01. (En línea). Consultado 09 May. 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://tramitesecuador.com>
- Urdaneta M. y Urdaneta O. 2013. Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud Revista de Ciencias Sociales (En Línea). VE. Formato PDF. Consultado 25 de may. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28029474006.pdf>

Vidal, D. 2013. Tipos de encuesta y diseño de investigación. Es. (En línea). Consultado 25 Oct. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.unavarra.es>

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista a la Directora de Talento Humano del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar

ANEXO 2

Encuesta a los trabajadores del Registro de la Propiedad del cantón Bolívar