



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS
DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY,
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN
GUACHAPALA” PERIODO 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORES:

EDISSON SANTIAGO ARMIJOS PAREDES

MARIELA SILVANA OYOS JARRIN

DIRECTOR:

DR. JUAN FRANCISCO CORDERO LÓPEZ.

CUENCA-ECUADOR

2016



RESUMEN

El trabajo de titulación propone para el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Guachapala, un modelo de evaluación del desempeño 360° o feedback por competencias adaptado a la planilla que plantea el Ministerio del Trabajo, resolviendo la carencia de un modelo de evaluación del desempeño listo para aplicar en el GAD Municipal.

Para lo anterior se desarrolló un estudio a diez GAD's Municipales de la Provincia del Azuay, la investigación fue descriptiva y cualitativa, con la finalidad de conocer las realidades de la temática de evaluación del desempeño y utilizar la experiencia de dichos GAD's para proponer el modelo, de los diez GAD's analizados solo tres aplican evaluación del desempeño y utilizan exclusivamente la planilla del Ministerio del Trabajo, se agrega valor a la propuesta mediante la profundización de bases teóricas y se determina que la planilla del Ministerio del Trabajo es adaptable a la metodología 360° cumpliendo características legales e institucionales.

El modelo planteado facilitará la aplicación y ayudará a la modernización del sistema de evaluación del desempeño en el GAD Municipal de Guachapala, alcanzando el objetivo principal del presente trabajo de titulación, permitiendo mediante la propuesta brindar una herramienta indicativa e integral para medir el desempeño, conocimientos y competencias en las diferentes áreas del personal administrativo.

Esta propuesta sirve de referencia a GAD's Municipales de similares características quienes decidan basarse en este modelo.

PALABRAS CLAVES

Evaluación del desempeño 360°, competencias, sector público, administración, planillas de evaluación del desempeño GAD's Municipales.



ABSTRACT

Titling work proposed for the administrative staff of the Autonomous Decentralized Government (GAD) Municipal Guachapala Canton, a model of performance evaluation or 360° competency feedback adapted to the form presented by the Ministry of Labour, resolving the lack of a model performance appraisal ready to apply in Municipal GAD.

For the above, a study was carried out ten municipal GAD's of the Province of Azuay, research was descriptive and qualitative, in order to meet the realities of the subject of performance evaluation and use the experience for those GAD's propose a model of the ten GAD's analyzed only three apply performance evaluation and use only the form of the Ministry of Labor, the proposal adds value by deepening theoretical and it is determined that the return of the Ministry of Labour is adaptable to the methodology 360 fulfilling legal and institutional characteristics.

The model proposed will facilitate the implementation and help modernize the system of performance evaluation of the GAD Municipal Guachapala, reaching the main objective of this work degree, allowing the proposal by providing an indicative and comprehensive tool for measuring performance, knowledge and skills in different areas of the administrative staff.

This proposal serves as a reference for similar GAD's Municipal those who decide based on this model

KEYWORDS

Performance Evaluation 360, contests, public sector management, payroll assessment GAD's Municipal performance.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
AGRADECIMIENTO	14
DEDICATORIA	15
INTRODUCCIÓN	17
Capítulo I	19
1 GAD´s MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL AZUAY	19
1.1 Breve reseña de los GAD´s Municipales de la provincia del Azuay. 19	
1.2 Determinación de los GAD´s Municipales a ser analizados.....	20
1.3 Antecedentes generales de los GAD´s Municipales de la provincia del Azuay objeto de estudio.....	21
1.4 Aplicación de evaluación de desempeño estructurada dentro de los GAD´s Municipales de la provincia del Azuay considerados.	22
1.4.1 Métodos usados:	22
1.4.2 Importancia:	23
1.4.3 Ventajas	24
1.4.4 Desventajas o limitantes	24
1.4.5 Tiempo de utilización.....	25
1.4.6 Resultados obtenidos.....	25
1.5 Información obtenida de GAD´s Municipales que no aplican evaluación del desempeño estructurada.	25
1.6 Conclusiones	27
1.7 GAD Municipal del Cantón Guachapala	28
1.7.1 Historia	28
1.7.2 Base legal y normativa	29
1.7.3 Misión.....	30
1.7.4 Visión	30
1.7.5 Objetivos Generales.....	30
1.7.6 Servicios que presta.....	32
1.7.7 Políticas.....	32



1.7.8	Recursos económicos	34
1.7.9	Estructura organizacional	35
1.7.10	Cuadro de evaluación del desempeño de la organización. ...	37
Capítulo II	38
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	38
2.1	Administración de recursos humanos (ARH).....	38
2.1.1	Concepto.....	38
2.1.2	Importancia	38
2.1.3	Objetivos de la administración de recursos humanos	39
2.1.4	Procesos de la administración de recursos humanos	40
2.1.5	Administración Pública	41
2.1.6	La ARH como una fuente de ventajas competitivas del siglo XXI	44
2.1.7	Desarrollo organizacional.....	45
2.1.8	Diseño organizacional	45
2.1.9	Arquitectura organizacional.....	46
2.2	Evaluación del desempeño.....	47
2.2.1	Conceptos.....	47
2.3	Principales razones de evaluación del desempeño	48
2.3.1	Otras razones de evaluación del desempeño	48
2.4	Lineamientos básicos	49
2.5	Responsables de un proceso de evaluación.	50
2.6	Beneficios de la evaluación del desempeño	52
2.7	Puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño	52
2.8	Métodos de evaluación del desempeño.....	53
2.8.1	Evaluación 360°	53
2.8.1.1	Objetivos.....	54
2.8.1.2	Ventajas del método	55
2.8.1.3	Desventajas del método	56
2.8.1.4	Proceso del método 360°	56
2.8.1.5	Falencias en el desarrollo del método	60
2.8.1.6	Periodo de evaluación	61



2.8.2	Otros métodos.....	62
2.9	Indicadores	68
2.10	Subsistema de evaluación del desempeño según la normativa legal aplicable a GAD´s Municipales en el Ecuador	72
2.10.1	Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP	72
2.10.2	Ministerio del Trabajo	74
Capítulo III	79
3	PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUACHAPALA.	79
3.1	Generalidades	79
3.2	Determinación del método a utilizar.....	79
3.3	Justificación del método a utilizar	80
3.4	Objetivos de la propuesta	80
3.4.1	General	80
3.4.2	Específicos.....	81
3.5	Alcance de la propuesta	81
3.5.1	Personal administrativo sujeto a evaluación:	82
3.6	Propósito del método	84
3.7	Beneficios y consideraciones de la propuesta.....	84
3.8	Identificación de las funciones de cada puesto a evaluar.	88
3.9	Metodología de la propuesta	88
3.9.1	Proceso y manejo de los resultados.....	94
3.10	Planillas propuestas.....	96
3.10.1	Planilla propuesta para el cargo Director de Planificación ...	97
3.10.2	Planilla propuesta para el cargo de Técnico Social.....	102
3.10.3	Planilla propuesta para el cargo de Jefatura de Talento Humano.....	107
3.10.4	Planilla propuesta para el cargo de Jefe de Avalúos y Catastros.....	110
3.10.5	Planilla propuesta para el cargo de Contador General.....	116
3.11	Plan de incentivos y consecuencias.	121
3.12	Guía para la implementación de la propuesta	122



3.12.1	Creación de la comisión evaluadora	122
3.12.2	Preparación de la entidad para el proceso de evaluación..	122
3.12.3	Comunicación de resultados	123
3.12.4	Presentación de reclamos.....	124
3.12.5	Retroalimentación	125
Capítulo IV	127
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
4.1	CONCLUSIONES:	127
4.2	RECOMENDACIONES:.....	128
4.3	BIBLIOGRAFÍA:.....	222

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	GAD´s Municipales que aplican evaluación del desempeño	22
Figura 2:	Periodicidad de aplicación del método.....	25
Figura 3:	Cantones analizados que no evalúan el desempeño	26
Figura 4:	Organigrama del GAD Municipal del Cantón Guachapala.....	35
Figura 5:	Modelo de evaluación del desempeño de la organización.....	37
Figura 6:	Subsistemas de la gestión del talento humano.....	42
Figura 7:	Evaluación 360° tradicional.....	58
Figura 8:	Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°	58
Figura 9:	Evaluación de 360° amplia: 12 planillas	59
Figura 10:	Evaluación de 360° amplia: 8 planillas	60
Figura 11:	Método de escalas gráficas de evaluación del desempeño	64
Figura 12:	Formulario de evaluación del desempeño EVAL-01, 2015.....	75
Figura 13:	Organigrama conformado por cargos administrativo a evaluar del GAD Municipal del Cantón Guachapala.....	82
Figura 14:	Interventores de cada uno de los cargos a evaluar del personal administrativo del GADM del Cantón Guachapala.....	83
Figura 15:	Ejemplo de la relación que tendrá el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Preguntas aplicadas en entrevista a GAD´s Municipales objeto de estudio	130
----------	---	-----



Anexo 2: Relación de las preguntas de la entrevista a GAD's Municipales y el objetivo que cumplen para encontrar información primaria.....	132
Anexo 3: Formato de recolección de información para las planillas propuestas	134
Anexo 4: Planilla propuesta para el cargo de Jefe de movilidad, tránsito y transporte.....	135
Anexo 5: Planilla propuesta para el cargo de Técnico Proyectos Control Urbano y Rural.....	139
Anexo 6: Planilla propuesta para el cargo de Relaciones Públicas, Cultura y Turismo	144
Anexo 7: Planilla propuesta para el cargo de Director de Obras Públicas	149
Anexo 8: Planilla propuesta para el cargo de Secretaría de Obras Públicas.	153
Anexo 9: Planilla propuesta para el cargo de Auxiliar Obras Públicas...	157
Anexo 10: Planilla propuesta para el cargo de Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental.....	161
Anexo 11: Planilla propuesta para el cargo de Jefatura Saneamiento Ambiental y Fiscalización.....	166
Anexo 12: Planilla propuesta para el cargo de Secretaría de Consejo ..	170
Anexo 13: Planilla propuesta para el cargo de Director de Asesoría Jurídica	175
Anexo 14: Planilla propuesta para el cargo de Comisaría	178
Anexo 15: Planilla propuesta para el cargo de Secretaría General	183
Anexo 16: Planilla propuesta para el cargo de Director Financiero Administrativo	186
Anexo 17: Planilla propuesta para el cargo de Tesorería	191
Anexo 18: Planilla propuesta para el cargo de Proveduría	196
Anexo 19: Planilla propuesta para el cargo de Guarda Almacén.....	200
Anexo 20: Planilla propuesta para el cargo de Técnico Informático y Compras Publicas.....	205
Anexo 21: Catálogo de Competencias Técnicas Genéricas del puesto que se plantearon en cada una de las planillas propuestas	210
Anexo 22: Catálogo de Competencias Técnicas del puesto utilizada para las planillas propuestas.....	211
Anexo 23: Catálogo de Competencias Universales del puesto utilizada para las planillas propuestas.....	215
Anexo 24: Catálogo de Competencias Cardinales del puesto utilizada para las planillas propuestas.....	216
Anexo 25: Formulario propuesto de recepción de quejas y sugerencias.	217
Anexo 26: Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación.	218



Anexo 27: Oficio de autorización para realizar el trabajo de titulación y facilitar información en los diferentes departamentos de la institución. .	219
Anexo 28: Oficio presentado a los GAD´s Municipales objeto de estudio.	220
Anexo 29: Fotos de entrevistas realizadas al personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Guachapala.	221
Anexo 30: DISEÑO DE TESIS.....	224



Universidad de Cuenca

Cláusula de derechos de autor

EDISSON SANTIAGO ARMIJOS PAREDES, autor del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA" PERIODO 2015, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, febrero del 2016

EDISSON SANTIAGO ARMIJOS PAREDES

C.I: 0105649776



Universidad de Cuenca

Cláusula de propiedad intelectual

EDISSON SANTIAGO ARMIJOS PAREDES, autor del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA" PERIODO 2015, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, febrero del 2016

EDISSON SANTIAGO ARMIJOS PAREDES

C.I: 0105649776



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

MARIELA SILVANA OYOS JARRIN, autor del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA" PERIODO 2015, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, febrero del 2016.

MARIELA SILVANA OYOS JARRIN

C.I: 0106594963



Universidad de Cuenca

Cláusula de propiedad intelectual

MARIELA SILVANA OYOS JARRIN, autor del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA" PERIODO 2015, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, febrero del 2016

MARIELA SILVANA OYOS JARRIN

C.I: 0106594963



AGRADECIMIENTO

A nuestras familias por el amor, esfuerzo y apoyo inquebrantable en todo momento.

Al Dr. Francisco Cordero, quien supo brindarnos su apoyo, conocimientos y tiempo le damos las gracias.

A la Universidad de Cuenca, Escuela de Administración de Empresas por brindarnos la mejor educación con distinguidos docentes.

Al gentil Alcalde del GAD Municipal del Cantón Guachapala y sus colaboradores por abrirnos las puertas y ayudarnos en nuestro trabajo de titulación.

Edisson y Mariela



DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo a Dios y a la Virgencita por iluminar, bendecir y acompañar mi camino.

A mi madre Carmen quien con su amor, dedicación, emprendimiento y valentía me enseñó a superarme cada día, alentándome a ser mejor persona para poder cumplir esta meta académica, también agradecer a mi padre Diego que desde el cielo cuida a toda mi familia, a mis tíos Cesar, Ernesto, Lourdes, y una gran persona Rubén, gracias por su ayuda.

Y finalmente a todas aquellas personas que durante el transcurso de mi vida me incentivaron y me brindaron esas palabras de aliento y apoyo logrando que este anhelo se consolide.

Edisson Santiago

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por darme la vida, por la fortaleza y constancia para seguir adelante.

A mis padres Eduardo y Marcelita por brindarme siempre su cariño y apoyo incondicional acompañándome en todos los momentos de mi vida, por enseñarme a ser perseverante y saber sobrellevar los problemas para cumplir las metas más esperadas.

A mis hermanos Wiliam y Paula quienes siempre me han brindado su amistad verdadera y cariño.

A mi abuelita Zoila Gómez por sus lecciones de vida y por toda su ternura.

También dedico este trabajo a Galo Arias al estar a mi lado más que un gran amigo brindándome siempre su paciencia y afecto sin interés. De manera general a toda mi familia y amigos, quienes desinteresadamente me han impulsado para culminar una meta más.

Mariela



INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas y las entidades públicas están encaminadas a convertirse en medios de desarrollo económico para la sociedad, desde este punto de vista se puede decir que las personas constituyen uno de los activos más importantes dentro de estas organizaciones.

La gestión de los departamentos de talento humano juegan un papel muy importante en lo referente a la selección de sus empleados, ya que de esto depende el éxito de su negocio, por lo tanto, es de suma importancia estar a la vanguardia con los cambios tecnológicos y los medios innovadores con la finalidad de que los elementos humanos se mantengan actualizados.

Para evidenciar las capacidades y destrezas de los empleados el área de talento humano debe aplicar uno de los elementos esenciales, este elemento se llama la evaluación de desempeño, que entre otros parámetros lo principal es realizar un examen exhaustivo para identificar las capacidades y las falencias de cada elemento, con la obtención de los resultados se toman decisiones acordes a las necesidades de las organizaciones las mismas que tratan de efectivizar sus recursos ante situaciones de competencia además de mantener la estabilización de la empresa, para ello se debe contar con un modelo de evaluación del desempeño apropiado a las instituciones ya sean públicas o privadas.

Por tal motivo para el GAD Municipal del Cantón Guachapala el poseer y aplicar un modelo de evaluación del desempeño propio y apegado a las necesidades permitirá proporcionar información sobre la situación actual del personal administrativo, sin la finalidad de tomar medidas de sanción, más bien descubrir el potencial y el desarrollo en cada puesto de trabajo



y por ende de cada departamento, de esta forma brindará beneficios para mejorar el desempeño de la institución.

Considerando la importancia de la evaluación del desempeño y por lo antes expuesto este trabajo se plantea a través de cuatro capítulos con el objetivo principal de brindar un modelo de evaluación del desempeño que cumpla parámetros legales y esté de acuerdo a las necesidades del GAD Municipal del Cantón Guachapala a partir del análisis al sector y fundamentación teórica esencialmente.

El primer capítulo trata sobre el estudio al sector “GAD’s Municipales de la Provincia del Azuay” mediante el cual se obtiene información sobre evaluación del desempeño a través de entrevistas estructuradas a los encargados del área de talento humano, también dentro de este capítulo se presenta la estructura orgánica del GAD Municipal del cantón Guachapala (historia, base legal y normativa, misión, visión, etc.) con el objetivo de alcanzar información y conocer más sobre el GAD Municipal y de esta manera poder formular un método de evaluación del desempeño.

Dentro del segundo capítulo se realiza un análisis fundamentando teóricamente lo más relevante sobre la temática de la evaluación del desempeño, con el fin de profundizar y conocer más acerca de este tema y poder formular planillas de evaluación del desempeño que cumplan requerimientos.

Lo más importante de este trabajo se presenta en el tercer capítulo en el que se formula la propuesta de evaluación del desempeño 360° adaptado a la planilla del Ministerio del Trabajo para el personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Guachapala, el modelo comprende la adaptación de planillas de evaluación del desempeño para 22 cargos administrativos del GAD Municipal, también se encontrará en el capítulo el alcance de la propuesta, sus objetivos, beneficios y una guía para la correcta implementación del método, entre otros puntos.

Finalmente en el último capítulo se determina las conclusiones y recomendaciones a partir del trabajo realizado sirviendo al GAD Municipal de Guachapala y sus similares.



Capítulo I

1 GAD's MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

1.1 Breve reseña de los GAD's Municipales de la provincia del Azuay.

La provincia del Azuay está ubicada al sur oeste de Ecuador, creada el 25 de junio de 1824, su capital es la ciudad de Cuenca fundada el 12 de abril de 1557, actualmente la provincia la conforman 15 cantones (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Azuay, 2011, p. 11), Cada cabecera cantonal está administrada por un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM). Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales (Constitución, 2008, art. 238).

La provincia del Azuay a través de los años ha crecido en población en consecuencia sus necesidades y prioridades también, por lo que, contar con instituciones competentes capaces de afrontar los cambios del entorno es la base para el fortalecimiento y desarrollo del bienestar ciudadano.

El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) da una visión general de las funciones de los GAD's Municipales dado que estas instituciones están representadas por funcionarios públicos que en ejercicio de sus labores tienen que dar cumplimiento a toda la base legal y normativa del país, la ejecución de las actividades inherentes al municipio deben llevarse a cabo por personas idóneas, lo que implica tener un sistema bien estructurado desde la selección del personal hasta la evaluación del desempeño para actuar de manera planificada, ordenada y con sustentos válidos y legales.



1.2 Determinación de los GAD's Municipales a ser analizados

Se utilizó un muestreo intencional u opinático (no probabilístico) “en este muestreo se selecciona sujetos particulares que son expertos en un tema o relevantes como fuentes importantes de información según criterios establecidos previamente” (Bisquerra, 2009, p. 148), para la muestra se consideraron las opiniones de la Jefa de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) y del director del trabajo de titulación basados en criterios de: accesibilidad, tiempo, costos de conseguir la información y tamaño del cantón, para la determinación de los GAD's Municipales a ser analizados y obtener una visión general sobre la aplicación de evaluación del desempeño, con el fin de adaptar un método de evaluación para el GAD Municipal de Guachapala, en un principio se consideró que los cantones de la provincia del Azuay están organizados por tres principales mancomunidades:

- La primera mancomunidad conformada por los Cantones de: Gualaceo, Chordeleg, Sigsig, Guachapala y El Pan.
- La segunda mancomunidad integrada por: El Pan, Sevilla de Oro, Guachapala y Paute.
- La tercera mancomunidad compuesta por los Cantones de: Girón, San Fernando, Nabón, Oña, Pucará, Ponce Enríquez y Santa Isabel.

Por lo tanto, para realizar la investigación de tipo cualitativo, basados en los criterios antes mencionados se planificó tomar el cantón más representativo de cada mancomunidad, cantones como Gualaceo, Paute, Santa Isabel respectivamente y también considerar el GAD Municipal de Cuenca al ser el municipio más grande, mientras se realizó las primeras encuestas se constató que las principales municipalidades de las mancomunidades y Cuenca no aplican evaluación del desempeño



estructurada a excepción de Santa Isabel, de acuerdo a lo anterior y para mejorar la información sobre el subsistema se decidió incluir al estudio los GAD's Municipales de: Sigsig, Nabón, Girón, Chordeleg, Sevilla de Oro y El Pan, los mismos que permitieron tener una imagen amplia de la aplicabilidad del subsistema de evaluación en el sector público municipal.

1.3 Antecedentes generales de los GAD's Municipales de la provincia del Azuay objeto de estudio.

De los Cantones donde se realizó la indagación para el análisis se detallará la población de los cantones de acuerdo a datos del INEC y los ingresos percibidos por el estado para el año 2015 para cada cantón de acuerdo al Ministerio de Finanzas, permitiendo visualizar las dimensiones demográficas y económicas de los GAD's analizados.

Tabla 1 Población e ingreso asignado del estado 2015, a los cantones objeto de estudio

Cantones	Población	Ingresos recibidos del Estado año 2015
Cuenca	505.585	55'052.531,21
Gualaceo	42.709	6'697.666,90
Sigsig	26.910	4'900.959,58
Paute	25.494	4'346.859,12
Santa Isabel	18.393	3'223.410,32
Nabón	15.892	3'332.586,09
Girón	12.607	2'518.456,60
Chordeleg	12.577	2'395.026,00
Sevilla de Oro	5.889	1'434.797,76
El Pan	3.036	1'151.164,39

Fuente: Tomado del Censo poblacional INEC 2010 y Ministerio de Finanzas acuerdo N° 197 asignaciones a GAD's Municipales del Azuay del presupuesto General del Estado año 2015.



1.4 Aplicación de evaluación de desempeño estructurada dentro de los GAD's Municipales de la provincia del Azuay considerados.

Se obtuvo la información mediante entrevistas (Ver anexo N° 1) realizadas a los encargados de cada UATH en el mes de noviembre de 2015, sobre la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño, detallada a continuación:

Figura 1: GAD's Municipales que aplican evaluación del desempeño

GAD Municipal de:	Aplica evaluación del desempeño estructurada
Cuenca	No
Gualaceo	No
Sigsig	No
Paute	No
Santa Isabel	Si
Nabón	Si
Girón	Si
Chordeleg	No
Sevilla de Oro	No
El Pan	No

Elaborado por: Autores

En base a los GAD's Municipales que aplican evaluación del desempeño estructurada (Santa Isabel, Nabón y Girón) se tratarán los siguientes puntos que serán opiniones propias de los encargados de cada UATH a quienes se realizó la entrevista:

1.4.1 Métodos usados:

Los GAD's Municipales de Santa Isabel, Nabón y Girón que aplican evaluación del desempeño estructurada utilizan el método proporcionado por el Ministerio del Trabajo antes llamado Ministerio de Relaciones Laborales, los implicados en este método son: El jefe inmediato y el



evaluado, los factores de evaluación que toma en cuenta este método o planilla son:

- Indicadores de gestión del puesto
- Conocimientos
- Competencias técnicas del puesto
- Competencias universales
- Trabajo en equipo, Iniciativa y liderazgo
- Evaluación del ciudadano

Dado que los GAD's Municipales que aplican evaluación del desempeño utilizan exclusivamente la planilla del Ministerio del Trabajo se hará referencia en los puntos siguientes sobre dicha planilla.

1.4.2 Importancia:

Mediante el análisis los GAD's Municipales de Santa Isabel, Nabón y Girón manifestaron que la importancia del método aplicado es tomar en cuenta las funciones básicas y detalladas que dictamina el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de cada GAD Municipal, además del desempeño de los procedimientos que realiza cada funcionario en base a sus conocimientos y el cumplimiento del POA.

El método de evaluación del desempeño estructurado utilizado por los GAD's municipales mencionados, busca primordialmente cumplir la Ley de Servicio Público y sus normas técnicas y subsistemas, del mismo modo con los resultados se logre una organización más eficiente y de calidez hacia los usuarios internos y externos, priorizando cursos de capacitación al personal que lo necesite, a la vez se busca mejorar las relaciones humanas y el clima organizacional.



1.4.3 Ventajas

Las ventajas que consideran los encargados de la UATH de los diferentes GAD's Municipales con respecto al método que proporciona el Ministerio del Trabajo son:

- Funcional, practico (fácil de llenar).
- El método da resultados inmediatos con el porcentaje de cumplimiento de actividades.
- Es transparente no se puede manipular, al momento de la evaluación está presente el jefe inmediato o evaluador, el evaluado, el jefe de la UATH y podrían estar veedores de parte de los concejales.
- Se entrega resultados con la nota al evaluado y se hace firmar un acta constando que se realizó el proceso de evaluación.

1.4.4 Desventajas o limitantes

Las desventajas del método son:

- La planilla se utiliza para todas las instituciones públicas; es decir es amplio y general, debería considerarse planillas para cada sector (salud, educación, etc.) sería mejor una planilla enfocada a GAD's Municipales.
- No es flexible con respecto al puntaje, de los cinco criterios que tiene la planilla utilizada, la primera parte que trata de indicadores de gestión del puesto tiene un puntaje alto con respecto a los demás, existen actividades que también son importantes que tienen bajo puntaje o no son consideradas.
- Es subjetivo por parte de quienes evalúan.
- Hay una falta de conocimiento en aplicar indicadores de gestión del puesto.



1.4.5 Tiempo de utilización

De los cantones que aplican evaluación del desempeño su periodo de aplicación:

Figura 2: Periodicidad de aplicación¹ del método

Aplicación	Periodo	Empezó a utilizar
Santa Isabel	Dos veces al año (enero y junio)	2015 hasta la fecha
Nabón	Una vez al año (diciembre)	2012 hasta la fecha
Girón	Una vez al año (diciembre)	2009 hasta la fecha

Elaborado por: Autores

1.4.6 Resultados obtenidos

En el caso de Santa Isabel los resultados no fueron los esperados, pero conforme se avanzó en la segunda evaluación el personal ya tenía conocimiento de sus actividades y que estas serían evaluadas, lo que provocó que haya mejoras en su rendimiento por consiguiente hay compromiso en el proceso, se ha mejorado un 30% respecto a la primera evaluación, cabe recalcar que en un inicio fue complicado socializar por la falta de conocimientos de los empleados con respecto a cumplir la ley.

En Nabón se ha permitido establecer capacitaciones para mejorar puestos donde más problemas se evidencian.

El caso de Girón fue que sus resultados desde un inicio fueron satisfactorios con notas de la media para arriba.

1.5 Información obtenida de GAD's Municipales que no aplican evaluación del desempeño estructurada.

La entrevista efectuada consideró planes, métodos y razones de los GAD's Municipales que planean ejecutar evaluación del desempeño en un futuro y que no la realizan hasta la fecha que se efectuó la entrevista.

¹ Las entrevistas se realizaron en el mes de noviembre de 2015



Figura 3: Cantones analizados que no evalúan el desempeño

Cantón	Aplica evaluación del desempeño o estructura da	Tiene planeado aplicar en un futuro	Método	Razones
Cuenca	No	Si	Mediante consultora apegado a la ley (2016 o 2017)	No posee las herramientas necesarias
Gualaceo	No	No	-	No se tiene las herramientas necesarias y un registro de control del personal
Sigsig	No	Si	Planilla-Ministerio del Trabajo (2016)	No posee un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y se va a realizar una reestructuración institucional
Paute	No	Si	Planilla-Ministerio del Trabajo	-
Chordeleg	No	Si	Planilla-Ministerio del Trabajo (finales de 2015)	No posee las herramientas necesarias, se estaba desarrollando todo lo requerido para ejecutar el proceso de evaluación.
Sevilla de Oro	No	Si	Planilla-Ministerio del Trabajo (finales de 2015)	No se tenía las herramientas necesarias
El Pan	No	Si	Planilla-Ministerio del Trabajo	-

Elaborado por: Autores



1.6 Conclusiones

Dada las condiciones que anteceden se determina que los GAD's Municipales que aplican evaluación del desempeño han seguido un proceso sistemático antes de poner en marcha el plan de evaluación del desempeño, tener un manual de funciones de cada puesto de trabajo, un reglamento interno, socializar a directores y al personal son actividades comunes que han hecho estos GAD's Municipales que aplican la planilla del Ministerio del Trabajo a la que la califican en una escala de (excelente, buena, regular o mala) como buena.

Según lo indagado es complicado empezar el proceso de evaluación del desempeño considerando la primera vez que aplicaron, los colaboradores no tenían una cultura de esta naturaleza, mediante la socialización y difundiendo sobre la obligatoriedad de cumplir con la ley, se ha podido eliminar la resistencia que hubo al principio, se proporciona las facilidades del caso con respecto a accesibilidad de la información que los funcionarios necesitan para desempeñar de manera correcta y cumplida sus actividades propias del puesto que están a cargo, tras considerar errores pasados se ha mejorado su aplicabilidad y se puede ver mejoras en el personal.

En ningún municipio que cumple con el subsistema de evaluación del desempeño ha ejecutado decisiones sancionatorias a los evaluados, uno de los principales problemas que enfrenta la UATH es el contar con un reducido presupuesto para ejecutar programas de capacitación.

Las Unidades Administrativas de Talento Humano de los GAD's Municipales que no aplican evaluación del desempeño manifestaron que recién asumieron el cargo, también alegaron que no existe una organización adecuada, no hay datos históricos y carecen de las herramientas para la aplicación, que actualmente están en un proceso de planeación para dar cumplimiento al subsistema, desde el año 2010 que existe la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) han pasado 5 años y



la realidad sobre el cumplimiento del subsistema de evaluación del desempeño es deficiente en la provincia.

1.7 GAD Municipal del Cantón Guachapala

1.7.1 Historia

Los impulsores de la cantonización de Guachapala conformados por los miembros de la Junta Parroquial y Directores de las escuelas empezaron con reuniones para iniciar el proyecto en los años setenta, posteriormente en los noventa el Sr Gilberto Castillo, el Mayor del Ejército Ecuatoriano Bosco Castillo O, el Dr Jaime Jerves y la población colaboran con los tramites y logran ingresar la monografía de Guachapala conjuntamente con la petición de cantonización, al Honorable Concejo Provincial del Azuay, de quienes posteriormente se recibió el dictamen favorable mediante oficios N° 2543, del 01 de Junio de 1992, con esta aprobación de manera inmediata, se remitió el proyecto a la CELIR y al Congreso Nacional, el 15 de junio de 1992; años después en el suplemento del Registro Oficial N° 623 del 31 de Enero de 1995 se crea el cantón Guachapala durante la presidencia del Arq. Sixto Duran Ballén (GAD Municipal de Guachapala, 2015)

Según el censo 2010 el cantón cuenta con 3.409 habitantes siendo un cantón pequeño y de administración nueva con respecto a otros, el GAD Municipal de Guachapala debe su nueva designación a la actual constitución aprobada en el año 2008 a partir de esta fecha se ha actualizado y creado leyes, normas y reglamentos para la administración de los GAD's Municipales, las mismas que serán tomadas en cuenta en todo procedimiento, a continuación se indicara las más relevantes a considerar.



1.7.2 Base legal y normativa

La base legal y normativa principal que sustenta el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala, en orden jerárquico y cronológico es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD.
- Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP y su Reglamento.
- Ministerio del Trabajo.
- Orgánico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala, vigente a la fecha (abril 2014).
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala.
- Normas de Control Interno emitido por la Contraloría General del Estado.

Toda organización pública debe de regirse y dar cumplimiento en orden jerárquico y cronológico a las leyes y reglamentos establecidos en el país, lo que implica que todo trámite o acción de la UATH debe llevarse a cabo sin interponerse y con apego a la supremacía legal, los funcionarios públicos deben estar al tanto de “el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales” (Ley Orgánica de la Contraloría General del estado reformas y reglamento, 2009, art. 45) acarrea consecuencias y una de las funciones o responsabilidades de la UATH es “Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos” (LOSEP, 2010, art. 52).



1.7.3 Misión

El Cantón Guachapala con una administración que genera óptimos niveles de desarrollo, social, económico, ambiental, turístico, en los ámbitos de ordenamiento territorial, y optimización del espacio público, propendiendo al uso de suelo adecuado y a la preservación de bienes inmuebles y entornos patrimoniales, mediante la consolidación integral de un nuevo modelo de Gestión, con una identidad local propia de la comunidad, promoviendo la participación ciudadana, y, optimizando la calidad de vida de la población (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala, 2014, art. 2).

1.7.4 Visión

El Cantón Guachapala con una administración rectora de los procesos de planificación y desarrollo territorial donde se ha incluido políticas públicas incluyentes basadas en la concertación y participación ciudadana de sus líderes urbanos y rurales y en un modelo de cogestión y corresponsabilidad hacia el buen vivir (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala, 2014, art. 3).

1.7.5 Objetivos Generales

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala (2014), establece que la estructura organizacional, obedece a:

a) Emprender un Gobierno Local alternativo que promueva el buen vivir, mediante la administración articulada y coordinada de los servicios y productos públicos con calidad que, al momento y en lo



posterior, entregue la Municipalidad a sus Usuarios externos, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

b) Promover y fortalecer la cultura ciudadana del Cantón Guachapala, soportada en principios que hagan del aprendizaje constante un valor de vida, que impulse la participación, el diálogo reflexivo, crítico y respetuoso, fomente la convivencia y solidaridad entre sus habitantes, a través de la gestión interrelacionada y coordinada de los servicios sociales de educación, cultura y deportes; y aquellos que conforme al ordenamiento jurídico vigente, sean incorporados al ámbito municipal.

c) Privilegiar la gestión en la prestación de los servicios y productos públicos, y sociales municipales, de manera especial con el sector vulnerable razón por la cual se otorgarán tales servicios municipales de una manera eficiente, con el apoyo de las Instituciones afines a este servicio.

d) Establecer en la estructura organizacional y de administración de la Municipalidad del Cantón Guachapala principios de Gobierno Local Alternativo, que incorporen en la operatividad municipal prácticas de trabajo en equipo, para lo cual se define un sistema de gobierno que transparenta el portafolio de servicios y productos, que justifican la existencia de cada área organizacional, contribuyendo a marcar responsabilidades, mejorar el control interno y la cultura de rendición de cuentas (p.5-6).

El GAD Municipal de Guachapala cuenta con una planificación estratégica rigurosa a leyes y reglamentos, debiendo desempeñar la prestación de productos y servicios públicos y cumpliendo con las expectativas y exigencias de los habitantes.



Para ello tiene una diversidad de personal quienes deben tener un conocimiento global de la organización y en especial de cada actividad encomendada en las diversas áreas de trabajo, la organización dotará de instrumentos necesarios para de esta manera llevar a cabo dichas actividades.

El cumplimiento de la misión, visión y objetivos depende de cuan comprometido y empoderado este el servidor público con la organización, acoplados a valores y principios de la planificación estratégica, un punto importante de los objetivos de la institución es la operatividad municipal donde se resalta el trabajo en equipo, encausados en un sistema de gobierno que transparenta el portafolio de servicios y productos, que justifican la existencia de cada área organizacional, contribuyendo a marcar responsabilidades, mejorar el control interno y la cultura de rendición de cuentas, lo cual justifica plenamente ejercer el proceso de evaluación del desempeño para cumplir estos puntos.

1.7.6 Servicios que presta

Los servicios que presta, son la existencia de la entidad, ya que el GAD está creado para dotar de ellos a la comunidad, no solo los primordiales sino también de servicios que sean detectados y que vayan encaminados para el crecimiento del cantón, el GAD Municipal pone a disposición las formas de acceder a ellos, horarios de atención y demás indicaciones necesarias, para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones.

1.7.7 Políticas

Se debe tomar en cuenta las políticas que permitan el buen ejercicio de la entidad y estén en estrecha relación con el tema de evaluación del desempeño Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala (2014):



POLÍTICAS.- En el GAD Municipal del Cantón Guachapala, se aplican las siguientes políticas de trabajo:

- a. Agilidad de esfuerzos para equipar al Municipio de una infraestructura con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos que permitan receptor y procesar adecuadamente los bienes y servicios tanto para los usuarios internos y externos.
- b. Fortalecimiento institucional y desarrollo del Municipio, en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos, para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de Gerencia Municipal.
- c. Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad Institucional.
- d. Desarrollar la voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de efectividad, a efectos de satisfacer con oportunidad las necesidades colectivas de la ciudadanía, en base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes niveles de actividad: Legislativo, Directivo, Coordinación, Ejecutivo, Asesor, Apoyo y Productivo.
- e. Precautelar la seguridad de trabajadores y empleados y fomentar el bienestar de los mismos.
- f. Concentrar los esfuerzos del personal del GAD Municipal del Cantón Guachapala hacia una administración por procesos y una cultura por resultados por medio de la rendición de cuentas.



- g. Prestar servicios públicos de calidad de forma universal, permanente, oportuna, eficiente, eficaz y con calidez.
- h. Garantizar la transparencia en la administración pública local, erradicar todas las formas de corrupción y vigilar que la inversión de los recursos públicos esté basada en principios de equidad, eficiencia, transparencia, racionalidad (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala, 2014, art. 6).

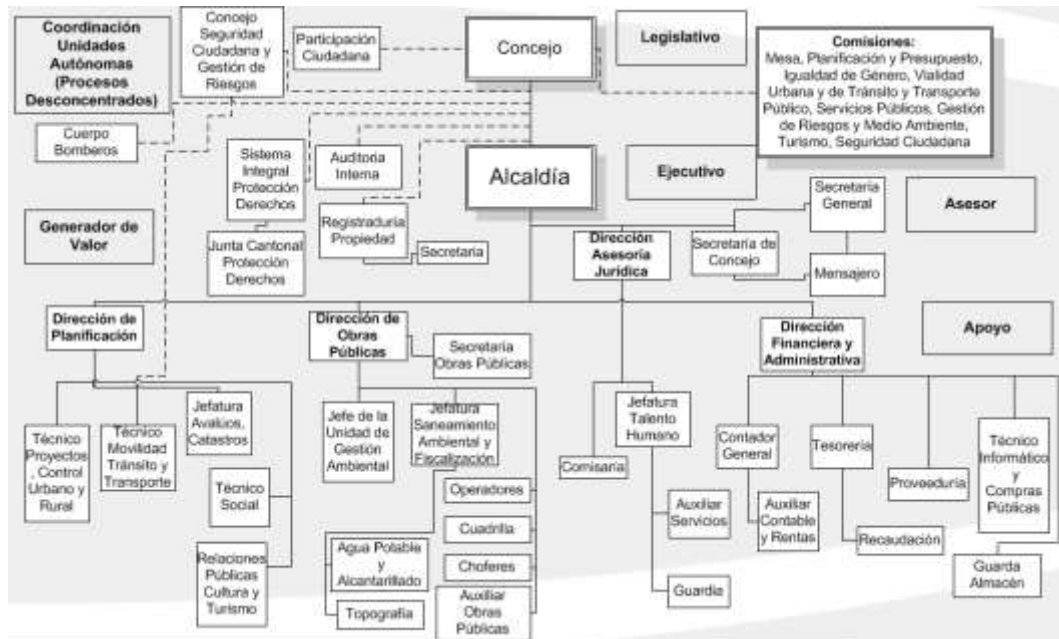
Como se puede apreciar las funciones, objetivos y políticas del GAD Municipal tienen una estrecha relación con las prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional, de acuerdo a estas directrices el trabajo de titulación tiene gran funcionalidad permitiendo que luego de presentada la propuesta de evaluación de desempeño se aplique y coadyuve a alcanzar la excelencia institucional.

1.7.8 Recursos económicos

Por la participación de los ingresos permanentes y no permanentes del presupuesto general del estado para el ejercicio fiscal 2015, se asigna el 67% para municipios y distritos metropolitanos, el 27% para consejos provinciales y el 6% para juntas parroquiales, el total de estos recursos se distribuirá conforme al tamaño y densidad de la población; necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los GAD's; logros en el mejoramiento de los niveles de vida; esfuerzo fiscal y administrativo; y, cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan de Desarrollo del GAD (COOTAD, 2010, art. 192); el estado en el año 2015 asigno "\$ 1'131.947,00" (Ministerio de Finanzas, acuerdo N°. 197, 2015) al Cantón Guachapala para su presupuesto.

Los recursos económicos que el municipio recibe del estado y los generados por cuenta propia se destinan para entre otras cosas, el fortalecimiento institucional en apego a su misión, visión, valores corporativos y objetivos.

Figura 4: Organigrama del GAD Municipal del Cantón Guachapala



Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala, 2014)

1.7.9 Estructura organizacional

En el capítulo II del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala (2014) establece el siguiente artículo sobre el mapa de procesos del organigrama institucional.

Art. 9.- INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS.

a. NIVEL LEGISLATIVO: Que formula y determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos de la Institución para el logro de sus objetivos. Su competencia se traduce en la legislación y fiscalización.

b. NIVEL EJECUTIVO: Que orienta y ejecuta la política trazada por el nivel legislativo; su competencia es tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Este nivel es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento



eficiente y oportuno de las diferentes acciones, productos y servicios y, ejerce de manera exclusiva la facultad ejecutiva.

c. NIVEL DESCONCENTRADOS: Son los procesos que se ejecutan en coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala.

d. NIVEL ASESOR: Le corresponde a la instancia de consulta y asesoramiento del consejo y de los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto al proceso productivo.

Sus acciones se perfeccionan a través del nivel ejecutivo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los planes y proyectos, estudios o informes presentados por el nivel asesor.

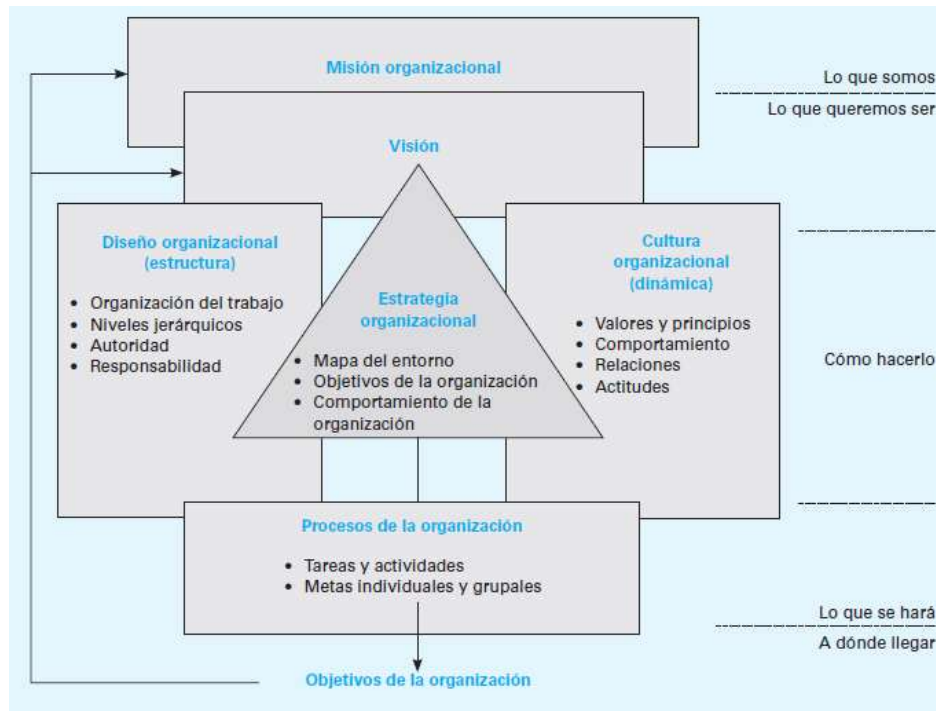
e. NIVEL GENERADOR DE VALOR: es el nivel encargado de la ejecución y generación directa de servicios y productos para el usuario; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del nivel ejecutivo

f. NIVEL DE APOYO: Es el que presta la asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos (p.10-12).

El organigrama muestra la jerarquía, dependencia y relación que tienen las personas dentro del GAD Municipal de Guachapala de ello deriva sus funciones, las mismas que son indispensables tenerlas claras y por escrito para que el personal haga su trabajo, un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos donde consten las funciones del personal (manual de funciones) y un organigrama va a proporcionar información útil y confiable para los formatos de evaluación del desempeño que se va a proponer, por ello en el capítulo tres se ampliará el tema de funciones de los puestos a evaluar.

1.7.10 Cuadro de evaluación del desempeño de la organización.

Figura 5: Modelo de evaluación del desempeño de la organización



Fuente: Chiavenato, I (2009a) Comportamiento organizacional. (ed.2). México, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

En síntesis cada componente de la dinámica organizacional debe tener una estrecha relación con los objetivos de la institución cabe recalcar que su redacción debe estar bien estructurada, socializada y difundida en toda la entidad para aclarar ciertas interrogantes que todo colaborador se hará desde su ingreso a la empresa como: ¿Qué somos? ¿Qué queremos ser? ¿Cómo vamos hacerlo? ¿Qué se hará? ¿A dónde llegar?; de esta manera el colaborador podrá desempeñar sus funciones con un camino claro a seguir, por lo tanto los resultados que se obtendrán de su trabajo se podrán reflejar mediante la evaluación del desempeño.



Capítulo II

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Administración de recursos humanos (ARH)

2.1.1 Concepto

Según (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009b) la administración de recursos humanos o talento humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, teniendo por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización, siendo el área que construye y cuida al talento humano estableciéndose como pilar fundamental del éxito empresarial (p.9).

2.1.2 Importancia

Contar con un buen capital intelectual en las empresas modernas brinda una ventaja competitiva, dado que sus conocimientos y habilidades lograran una cohesión de actividades correctamente ejecutadas con los objetivos primordiales de la organización, para ello la administración de recursos humanos o talento humano debe tener la destreza de utilizar todas las herramientas a su alcance manteniéndose actualizado en conocimientos y cambios tecnológicos.

Para Dessler (2009)

En toda empresa el objetivo de la ARH es obtener resultados, para ello los gerentes deben evitar los siguientes errores:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles



- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta (p.34).

Todas las actividades que la mayoría de autores coinciden que un administrador debe hacer son importantes ejecutándolas de manera sistemática, más aún cuando se administra el talento humano, el mismo que es el eje central que mueve a una organización al éxito dependiendo del rendimiento de sus colaboradores, la ARH se puede apoyar en evaluaciones periódicas del desempeño hacia sus colaboradores para estar en mejora continua.

2.1.3 Objetivos de la administración de recursos humanos

De acuerdo con Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b) los objetivos de la administración del talento humano son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo (p.11-13).



Considerando lo anterior, la administración del talento humano se fundamenta en actividades de gestión encargadas de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar al personal, desarrollando un ambiente laboral motivacional, socialmente responsable con el fin de alcanzar habilidades, competitividad y el éxito organizacional, el GAD Municipal de Guachapala se esfuerza por cumplir sus objetivos y metas mediante la gestión de sus autoridades y colaboradores en apego a la excelencia profesional y personal, en el sector público se han generado una serie de guías y lineamientos legales para encaminar en conjunto la mejora continua de los colaboradores, contar con una herramienta de evaluación del desempeño estructurada ayudará a que se detecte las fortalezas y puntos de mejora en el personal por medio de la propuesta que se generará en el presente trabajo de titulación.

2.1.4 Procesos de la administración de recursos humanos

Chiavenato, Gestión del talento humano, (2009b) establece:

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, por lo cual propone seis procesos básicos para la ARH que se detallan a continuación:

1. Procesos para integrar personas. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales



más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (p.15-16).

Se ha tomado a Chiavenato como base ya que propone un modelo de administración de recursos humanos por procesos adaptable a una organización pública, los procesos antes mencionados tienen una estrecha relación entre sí, la mala aplicación de uno de ellos proporcionará resultados desfavorables, cuando uno de estos falle conllevará a una cadena de errores.

2.1.5 Administración Pública

“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” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art.227).

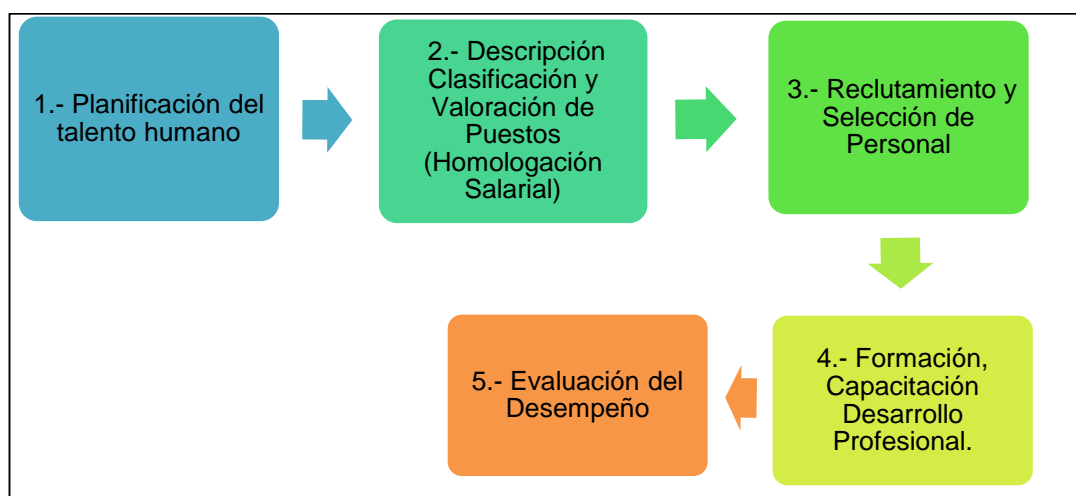
La administración del talento humano en entidades del Ecuador esta normado por el Ministerio del Trabajo el mismo que asume las funciones de lo que antes se conocía como la SENRES Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

El sector público específicamente se rige por la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y su Reglamento de Aplicación.

Como lo dictaminan las leyes las instituciones del estado tanto gobierno central como los GAD’s, deben identificar los subsistemas de gestión de talento humano y aplicarlos a fin de cumplir con su planificación y brindar excelentes niveles de calidad de servicio a la comunidad a la que sirven.

La AME Asociación de Municipalidades del Ecuador (2015) con el objetivo de fortalecer las capacidades de los GAD’s Municipales en los componentes del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, realiza un modelo similar al de administración de recursos humanos de Chiavenato explicado anteriormente

Figura 6: Subsistemas de la gestión del talento humano



Fuente: (AME Asociación de Municipalidades del Ecuador, 2015).



Según la AME Asociación de Municipipalidades del Ecuador (2015) la gestión del talento humano en el sector público está compuesta por varios subsistemas como son:

1. Planificación del talento humano.

En esta etapa se define el número de puestos requeridos por los departamentos de los GAD's Municipales, en función de su situación actual y futura.

2. Descripción, clasificación y valoración de puestos (Homologación Salarial).

De acuerdo al portafolio de productos y servicios los GAD's Municipales determinaran unidades o procesos organizacionales y los puestos necesarios para su funcionamiento.

Para lo cual se procede hacer un análisis de los puestos que requiere la organización, dicho análisis tendrá una descripción y una valoración para finalmente obtener una clasificación de puestos adecuada.

3. Reclutamiento y Selección de Personal.

En lo que respecta a reclutamiento y selección del personal, el sector público se rige a leyes, la persona que aspire ingresar al sector público tendrá que participar mediante concurso de méritos y oposición, por medio de la plataforma Red Socio Empleo con el fin de transparentar el proceso, escogiendo de esta manera a la persona idónea para ocupar el puesto.

4. Formación, capacitación y desarrollo profesional.

Se exige a las instituciones públicas realizar un plan de capacitación anual con los cursos, pasantías, talleres nacionales e internacionales previstos de presupuesto una vez al año, el cual debe cumplirse bajo la supervisión de la UATH y los funcionarios



tienen la obligación de asistir a los mismos, puesto que es una inversión del estado la actualización de conocimientos e incremento del capital intelectual.

5. Evaluación del desempeño.

En lo que respecta a esta área existe una respectiva norma técnica que es la resolución No. 000170 de la SENRES 2008, que trata del subsistema de evaluación del desempeño, la misma que paso a cargo del Ministerio del Trabajo.

2.1.6 La ARH como una fuente de ventajas competitivas en el siglo XXI

Como señala Salem (2012) Vivimos en una época de globalización y cambios, por lo tanto, se requiere que los líderes y los gerentes reevalúen sus enfoques administrativos y apunten a sus organizaciones a las nuevas y complejas realidades globales. Entre los varios desafíos que los líderes se podrían enfrentar en este siglo mencionamos a: globalización, tecnología e innovación, crecimiento de la población, administración de los recursos humanos, protección del medio ambiente y responsabilidad social (p.62).

Está claro que no se puede orientar una institución ya sea pública o privada sin que se valore y tome acciones sobre el entorno cambiante del siglo XXI, para ello uno de los puntos antes mencionados es la administración de recursos humanos cuyas funciones según la LOSEP en el sector público son “planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño” (LOSEP, 2010, art 54).



Con el fin de apoyarse del mejor talento humano como una ventaja competitiva dentro de la institución, el conocimiento y el valor agregado que tienen las personas competentes es el punto de arranque para enfrentar el resto de desafíos de este siglo hacia la transformación de la administración pública que debe enfocarse en los ciudadanos que exigen mejores prestaciones de servicios y obras, los ciudadanos dan su voto con intenciones pragmáticas a sus necesidades, los líderes del siglo XXI deben apoyarse en sus colaboradores y su nivel de gestión para alcanzar sus promesas por ello proveerse del personal idóneo, preparado y motivado es la base para la modernización de la administración pública, que en honor a la excelencia debe aplicarse evaluación del desempeño al menos una vez al año.

2.1.7 Desarrollo organizacional

Para Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b), El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo (p. 415).

2.1.8 Diseño organizacional

Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización. Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales. El principal propósito del diseño es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización



(Chiavenato, p. 440, 1999, citado por Chiavenato Comportamiento organizacional 2009a).

2.1.9 Arquitectura organizacional

Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b) señala que Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y la especialización horizontal (departamentalización), por la otra (p, 202).

Tanto el diseño, desarrollo y arquitectura o estructura organizacional son los pilares fundamentales que toda empresa o institución debe tener para un correcto desarrollo de actividades.

El desarrollo organizacional está ligado con una estructura organizacional apropiada, en una empresa es resultado de un trabajo conjunto, dando directrices hacia donde debe encaminarse una organización.

El diseño organizacional articula recursos para lograr la misión y objetivos generales su principal propósito es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización.

Es así que el desarrollo organizacional muestra acciones y decisiones que la organización toma en base a su aprendizaje y su desarrollo en el tiempo tomando en cuenta factores cambiantes internos o externos, de allí la evaluación del desempeño toma un factor significativo para el desarrollo de la empresa permitiendo descubrir puntos que ayuden a la organización a mejorar.



2.2 Evaluación del desempeño

2.2.1 Conceptos

La evaluación del desempeño es un proceso que consiste en identificar, medir, y administrar el desempeño humano dentro de las organizaciones. El identificar se refiere a un estudio de los puestos y pretende determinar las áreas a estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el componente central del sistema de evaluación e intenta establecer cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central dentro del sistema de evaluación, esta debe tener un enfoque en el futuro para desarrollar todo el potencial humano de la organización (Gomez. L, Balkin. D, Cardy. R, p. 256, 1995, citado por Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009b).

Para Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007)

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p.229).

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (Werther & Davis, 2008, p. 302)

La evaluación del desempeño en una empresa ayuda a los gerentes a la determinación del cumplimiento de los objetivos planteados dentro de cada puesto de trabajo, permite recompensar o sancionar de acuerdo a los resultados de una evaluación continua, por lo tanto se visualiza su performance o rendimiento justificando su permanencia en la empresa,



planteando formas de mejorar su desempeño, debería considerarse en cada GAD Municipal la evaluación del desempeño como una herramienta primordial para la gestión pública y no como un requisito que cumplir con obligatoriedad, debido a las bondades que presta para administrar el talento humano.

2.3 Principales razones de evaluación del desempeño

Según Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b)

Recompensas: La evaluación permite de una forma analítica dar aumentos de salarios, promociones transferencias y hasta despidos de trabajadores.

Realimentación: la evaluación brinda información sobre la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador.

Desarrollo: la evaluación permite al colaborador una visualización de sus puntos fuertes y débiles permitiendo el desarrollo para la organización.

Relaciones: la evaluación permite a los colaboradores mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean.

Percepción: la evaluación permite a los colaboradores percibir lo que las personas a su alrededor piensan de él.

Potencial de desarrollo: la organización mediante la evaluación diagnostica medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores.

Asesoría: la organización se ve beneficiada por resultados expuestos en la evaluación para así aconsejar y orientar a los colaboradores (p.246-247).

2.3.1 Otras razones de evaluación del desempeño

Werther & Davis (2008) menciona las ventajas de evaluación del desempeño tomadas como razones para evaluar.



- **Decisiones de ubicación.** Las promociones, transferencias y separaciones se apoyan por lo común en el desempeño anterior o en el conocido. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Imprecisión de la información.** Mediante la evaluación del desempeño se puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el diseño del puesto.** La evaluación permite diagnosticar el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- **Desafíos externos.** Con la evaluación del desempeño se visualizará en ocasiones la influencia de factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (p.303).

2.4 Lineamientos básicos

Para Chiavenato, Gestión del talento humano, (2009b) la evaluación debe de proporcionar beneficios para la organización y a las personas, es por ello que debe cumplir con los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto, mediante un análisis objetivo del desempeño y no en la



impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que se observa en el trabajo.

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado, debe de existir mutuo acuerdo.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización de forma que sea eficiente y eficaz (p.247-248).

2.5 Responsables de un proceso de evaluación.

Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b) propone:

Autoevaluación del desempeño: La evaluación consiste en que cada persona evaluará su propio desempeño, partiendo de criterios de referencia y de esta manera evitar la subjetividad implícita del proceso. El colaborador podrá evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas conociendo de esta forma los puntos fuertes y débiles y así mejorar los resultados personales.

El gerente: como administrador de personas tiene la responsabilidad de línea por el desempeño de sus colaboradores, de su constante evaluación y de la comunicación de resultados. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real del personal.

El individuo y el gerente: se puede fusionar una evaluación entre las dos partes, de esta manera el gerente funciona como el que guía y orienta, mientras que el colaborador es quien evalúa su desempeño en



función de la realimentación que proporciona el gerente, quien suministra al colaborador todos los recursos necesarios y obtiene resultados.

El equipo de trabajo: aquí el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de los miembros y después, cada uno propone medidas para mejorar.

La evaluación 360°: todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño, todos se evalúan entre sí, esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de tantas partes y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que percibe en su entorno de trabajo.

La evaluación hacia arriba: La evaluación hacia arriba permite que el equipo evalúe a su gerente, que tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y como podría incrementar la eficiencia del equipo y ayudar a mejorar los resultados, mediante negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación.

La comisión de evaluación del desempeño: ciertas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Esta evaluación es una colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores (p.249-251).



2.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios que brinda la evaluación son múltiples, para la empresa para el individuo y para el jefe. Estos beneficios en si no se tratan de individualizarse más bien de llegar a un punto en el cual todos se sientan beneficiados y se logre el cumplimiento de los objetivos según lo planteado satisfaciendo necesidades en general.

Alles (2005) muestra algunos beneficios de la evaluación del desempeño entre los más importantes están:

- Dar a los colaboradores la oportunidad de perfeccionar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para recomendaciones salariales.

La evaluación del desempeño brinda otros beneficios para la organización como determinar promociones, tomar decisiones de retener o despedir al personal, identifica necesidades de capacitación específica y se puede planear carreras para el personal (p.30).

2.7 Puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño

A continuación, se detallarán los problemas más comunes de la evaluación del desempeño, los mismos que serán considerados como puntos débiles del proceso:

- "Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realista



- Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas” (Alles, Desempeño por competencias Evaluación de 360°, 2005, p. 29).

Ante estos problemas una organización siempre debe contar con una herramienta adecuada la misma que permita dar una visión más idónea para el caso; el entrenamiento a los evaluadores es de vital importancia puesto que ellos serán los que lleven a cabo la evaluación y presenten resultados, los evaluadores deberán recibir una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizar la herramienta para la evaluación del desempeño (Alles, Desempeño por competencias Evaluación de 360°, 2005, p.31).

2.8 Métodos de evaluación del desempeño

2.8.1 Evaluación 360°

La evaluación de 360° o 360° feedback “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes” (Alles, Desempeño por competencias evaluación 360°, 2008, p. 148).

Los diferentes puntos de vista que ofrece la evaluación de 360° son completos en relación con otros métodos frecuentes de evaluación que utilizan una sola fuente, este método toma en cuenta las necesidades y expectativas de las personas que interactúan en su medio de trabajo, ya sean estas internas o externas brindando mayor objetividad a los resultados, la valoración que hacen es por medio de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de las personas en el desarrollo diario de su práctica profesional (Edwards, M y



Ewen, A, 1996 citado por Alles, Desempeño por competencias evaluación 360°, 2008, p.149).

Dado que el modelo se basa en competencias Alles, Diccionario de Comportamientos. La Trilogía tomo 2 (2009) Argumenta que:

El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifica en:

- **Competencias cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones usualmente se combinan ambos colectivos (p. 66).

2.8.1.1 Objetivos

Alles, Desempeño por competencias evaluación 360° (2008) anota que, el verdadero objetivo de la evaluación 360 es el desarrollo de las personas, reconociéndose el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones, lo que implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando ésta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.



Otra forma es a través del autodesarrollo, esto significa que la persona se administra así misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento (p.146).

El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo (Werther & Davis, 2008, p. 328).

El común denominador de llevar a cabo esta evaluación es el mejoramiento continuo del talento humano enfocado en el desarrollo de sus competencias dado que se identifican los puntos débiles y fuertes del evaluado por consiguiente tanto el evaluado o la empresa pueden emprender programas individuales o grupales de desarrollo en beneficio de ambas partes.

2.8.1.2 Ventajas del método

Werther & Davis (2008) señalan que

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.



4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño difíciles de medir como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, Administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera (p. 29).

2.8.1.3 Desventajas del método

1. Es más complejo de procesar los datos ya que obtiene varias fuentes de información.
2. “Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituya una pérdida de tiempo” (Werther & Davis, 2008, p. 329).
3. “La información es muy sensible y, si cae en malas manos, podría tener repercusiones sobre las carreras profesionales” (Mondy, 2010, p. 248).

2.8.1.4 Proceso del método 360°

Para Alles, Desempeño por competencias evaluación 360° (2008)

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda.** Si una empresa tiene implementado un sistema de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360° puede tomarse un menor número de competencias.



- **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos, estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y evaluadores.
- **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación.
- **Informes:** solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado (p. 150).

Figura 7: Evaluación 360° tradicional

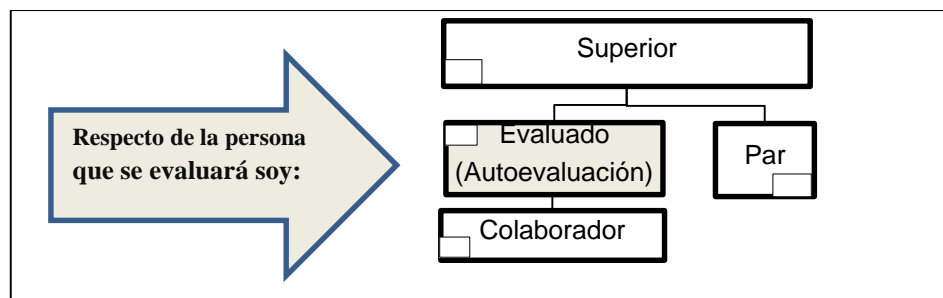


Fuente: (Edwards y Ewen, citado por Alles Desempeño por competencias evaluación 360° 2008, p. 151)

Como lo indica el gráfico, la persona denominada YO es evaluada por siete sujetos diferentes e incluye la autoevaluación.

El diseño de la herramienta de Alles, Desempeño por competencias evaluación 360° (2008) señala que para considerar como una evaluación 360°, debe darse un esquema como el siguiente:

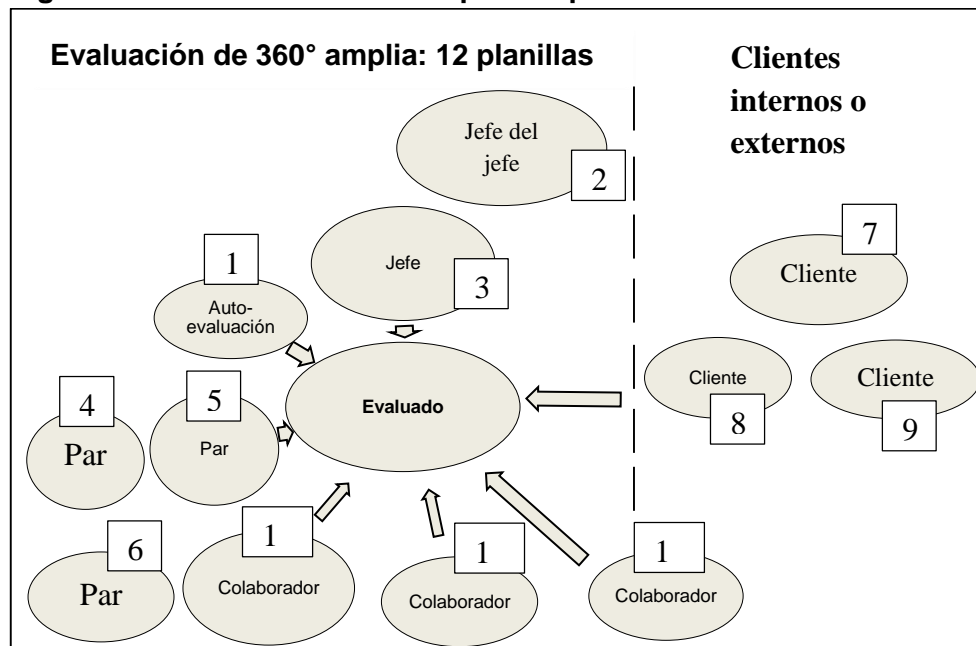
Figura 8: Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°



Fuente:(Alles, Desempeño por competencias evaluación 360°, 2008, p.157)

Con este esquema se visualiza la relación del evaluado con sus compañeros de trabajo ya sean jefes, pares o colaboradores, la autora propone un esquema amplio de evaluación de 360° representada por el siguiente esquema:

Figura 9: Evaluación de 360° amplia: 12 planillas

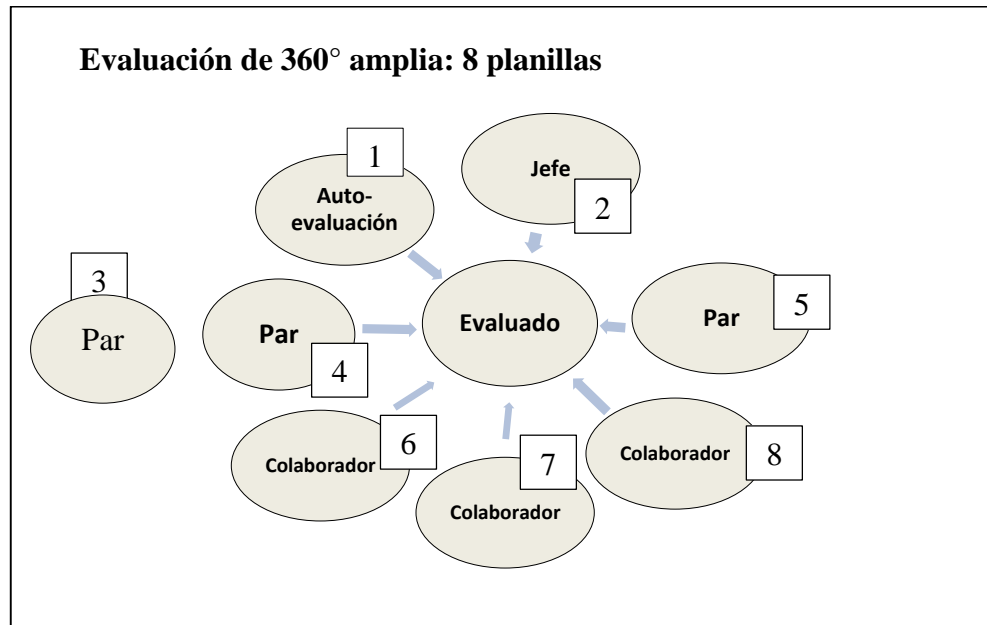


Fuente: (Alles, Desempeño por competencias evaluación 360°, 2008, p.158)

El gráfico anterior considera dos superiores, el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe, no hay solo esta posibilidad, se debe adaptar a cada caso según la organización, la que se elija se debe comunicar a todos los participantes de la evaluación (157-159).

A continuación se presentara otro esquema que se deriva del primero a diferencia que este será más simple pero igualmente completo y efectivo según Alles, Desempeño por competencias evaluación 360° (2008)

Figura 10: Evaluación de 360° amplia: 8 planillas



Fuente: (Alles, Desempeño por competencias evaluación 360°, 2008,p.159)

Este esquema más simple excluye a clientes externos, comparado con el primero que es más completo, muchas empresas eligen esta planilla señalando que de ese modo la información no sale de la empresa.

2.8.1.5 Falencias en el desarrollo del método

De acuerdo a la experiencia Alles, Desempeño por competencias evaluación 360° (2008) los problemas más comunes de la evaluación de desempeño por competencias, 360° son:

- Que en los formularios no conste el nombre del evaluado.
- No considerar el primer año de práctica como un pilotaje, ya que para ver un óptimo resultado se necesitan varios años de funcionamiento.
- Los evaluadores deben tener bien identificado la relación con el evaluado evitando errores en los formularios, esto afecta en los gráficos de la evaluación 360°, pero no en el resultado final.



Otros errores comunes

- Los espacios en blanco tanto en ponderaciones de frecuencia como en el grado de las competencias, ya que esto si incide en el resultado final.
- Otro problema frecuente es el retraso en la entrega de formularios de los evaluadores, lo cual provoca demoras en la entrega de los informes.
- El evaluado deberá colaborar en este aspecto recomendando a las personas que el eligió como evaluadores sobre la importancia del cumplimiento de los plazos y –eventualmente- haciendo un seguimiento para que los retrasados entreguen a tiempo sus formularios.
- La entrega deberá tener una fecha límite. Desde ya, esta fecha debe definirse con un plazo suficiente para que pueda ser cumplida por todos (p.172-173).

2.8.1.6 Periodo de evaluación

“En la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral” (Mondy, 2010, p. 247).

La mayor parte de las compañías latinoamericanas suele practicar de una a dos evaluaciones formales a cada empleado al año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Numerosas compañías revisan sus niveles de compensación una o dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, dependiendo de la política de la organización. Otras compañías se inclinan por practicar una evaluación anual, con frecuencia de manera que coincida con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización (Werther & Davis, 2008, p. 332-33).



La periodicidad de evaluaciones por lo general es de dos o una vez al año en el sector privado, siendo lo idóneo por la complejidad y el tiempo que se toma realizar la evaluación 360° y coincidiendo con la ley es recomendable realizarla una vez al año a los servidores públicos, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de la LOSEP.

2.8.2 Otros métodos

Existen distintos métodos de evaluación del desempeño, para autores como:

Werther & Davis (2008) y Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b) clasifican la evaluación del desempeño en dos grupos: los métodos tradicionales de evaluación del desempeño y métodos modernos de evaluación del desempeño o métodos con base en el futuro.

Alles, Desempeño por competencias Evaluación de 360° (2005) clasifica la evaluación del desempeño en tres partes: métodos basados en características, métodos basados en el comportamiento y métodos basados en resultados.

A continuación, se detallará lo más relevante de los distintos métodos de evaluación del desempeño según los autores antes mencionados.

Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b) propone dos métodos de evaluación del desempeño: métodos tradicionales de evaluación del desempeño y métodos modernos de evaluación del desempeño.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño: Evaluar el desempeño mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil, es por ello



que se proponen distintos métodos de evaluación. Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son:

- Escalas gráficas,
- Elección forzosa,
- Investigación de campo,
- Incidentes críticos, y
- Listas de verificación.

Escalas gráficas:

El método escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Mediante la utilización de una tabla de doble sentido, donde se registran, en los reglones los factores de la evaluación (criterios relevantes o parámetros básicos para evaluar el desempeño) y en las columnas las clasificaciones de la evaluación del desempeño.

El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización.

El segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por ejemplo: óptimo, bueno, regular, tolerable y malo. Con los factores de



evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación de la siguiente manera:

Método de escalas gráficas de evaluación del desempeño:

Figura 11: Método de escalas gráficas de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad

Fuente: Editado de la figura 8.5 del libro de (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009b, p. 255)

Este método reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, limitando las posibilidades del evaluador.

Elección forzada:

Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos a más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque la mejor que se aplica según el desempeño del evaluado.

Investigación de campo:

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en



conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Incidentes críticos:

Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). Este método se fija en desempeños excepcionales ya sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

Listas de verificación:

Este método se realiza a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador.

Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan peculiaridades ya superadas en la actualidad. Las empresas buscan un medio participativo capaz de dirigir esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas de tal forma que satisfaga necesidades de ambas partes tanto empleador como empleados buscando siempre la integración de los objetivos organizacionales y los individuales y de esta manera que se refuerce la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin



en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas (p.253-257).

Métodos modernos de evaluación del desempeño

Chiavenato, Gestión del talento humano (2009b) clasifica los métodos modernos de evaluación del desempeño de la siguiente manera: evaluación participativa por objetivos (EPPO) que se explicará a continuación y la evaluación de 360° que ya se mencionó anteriormente.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones optan por un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. En la actualidad la evaluación por objetivos es democrática, participativa incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación resurge la evaluación en seis etapas:

- 1. El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso.**
Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso.
- 2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.** Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
- 3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.**
Se definen los recursos y los medios para poder alcanzar los objetivos eficazmente.
- 4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados.**
Cada persona debe escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos.



5. **El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos.** Significa comprobar el costo beneficio que involucra el proceso, el propio evaluado se debe evaluar es decir debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados.
6. **La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta.** **El evaluado debe** tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo o resultado que alcanza y sacar sus conclusiones (p. 259-260).

Alles, Desempeño por competencias Evaluación de 360° (2005) clasifica las formas de evaluación del desempeño de la siguiente manera:

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados

Métodos basados en características:

Este método trata de medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como finalidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la organización considera importantes ya sea para el presente o futuro.

Es importante considerar que los listados de características estén diseñados de acuerdo al puesto caso contrario el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Los métodos de evaluación basados en características se detallan a continuación:

- Escalas gráficas de calificación
- Método de escalas mixtas
- Método de distribución forzada
- Método de formas narrativas



Métodos basados en el comportamiento:

Este método de evaluación permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Este método refleja de manera específica las acciones que deberían exhibirse en el puesto, brindando a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Los métodos de evaluación basados en comportamiento se detallan a continuación:

- Método de incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Escala de observación de comportamiento

Métodos basados en resultados:

Este método evalúa los logros de los empleados, los resultados que se obtienen en su trabajo.

Quien propone este método asegura que es más objetivo que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

Los métodos de evaluación basados en resultados se detallan a continuación:

- Medición de productividad
- Administración por objetivos (p.31-35).

2.9 Indicadores

Para Franklin Finkowsky (2013)

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación (...), pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirve como una medida aproximada de algún componente o relación entre componentes.



Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo de un sistema y sus niveles de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos con relación a necesidades específicas.

Niveles de aplicación

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

- La contribución o aportación para lograr los objetivos estratégicos con relación a la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión

Indicadores de Gestión

Informan sobre procesos y funciones clave. Se utiliza en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviación que impidan el cumplimiento de los objetivos
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar las posibles desviaciones.

Indicadores de servicio



Miden la calidad con que se generan los productos y servicios en función de estándares y la satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua
- Elevar la calidad de atención a los clientes

Permiten identificar:

- Los indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Los indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

Dimensiones que se deben evaluar por medio de indicadores.

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

Impacto

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas
- Cuantifica valores y efectos en clientes
- Gradúa el desempeño de los procesos

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones

Eficiencia

- Calcula costos unitarios de productividad
- Cuantifica la utilización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y servicios a menor costo y en el menor tiempo posible.

Calidad

- Evaluá el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes



- Cuantifica la satisfacción del cliente (p.144-146).

Indicadores de Gestión

Franklin Finkowsky (2013) señala que el fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es poder evaluar en términos cuantitativos y cualitativos el cumplimiento puntual de sus etapas y su propósito estratégico a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener mayor y mejor información, a cada etapa de proceso se le asigna indicadores cualitativos (estos son los que otorgan su razón de ser a la organización), así como cuantitativos (los que traducen en hechos el objetivo de ésta).

El manejo simultáneo de estos dos indicadores obedece al propósito de que (...), se tenga una visión global y completa de la organización asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados (p.157).

Para Ríos Giraldo (2013)

En términos de gestión, medir implica comparar un logro alcanzado con respecto a un logro esperado o planeado, esto nos dirá cuanto hemos conseguido con respecto a lo que planeamos alcanzar.

Los indicadores son herramientas que nos permiten efectuar tales comparaciones o mediciones como se mostrara en la siguiente formula:

$$Indicador = \frac{\text{Resultado alcanzado o real (Valor actual)}}{\text{Resultado planeado o esperado (Nivel de referencia)}}$$

El término medición involucra comparación (p.45).



2.10 Subsistema de evaluación del desempeño según la normativa legal aplicable a GAD's Municipales en el Ecuador

2.10.1 Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP

El GAD Municipal de Guachapala al ser una institución pública se rige bajo lineamientos legales sin contraponer la jerarquía de las mismas, la LOSEP (2010) en los artículos pertinentes dispone:

TITULO V

DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO

CAPITULO 6

DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

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

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

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



Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

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

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

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

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

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- 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:

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

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.



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

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

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos (p. 33-34).

En el sector público hay que considerar leyes y normas creadas específicamente para estas entidades, la LOSEP proporciona parámetros puntuales para proponer un modelo siendo de carácter obligatorio cumplirlos, pero no se limita un modelo específicamente; a la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) le sirve de apoyo esta ley para ejecutar la evaluación del desempeño, el personal sabe que existe la obligación de entrar en el proceso de evaluación, dado esto la propuesta incentivará y facilitará el cumplimiento de este subsistema.

2.10.2 Ministerio del Trabajo

El Ministerio del Trabajo (MT) propone un modelo de evaluación del desempeño “FORMULARIO MRL-EVAL-01 – MODIFICADO” actualizado en septiembre 2015 en formato Excel, contiene macros para ser llenados con disponibilidad de agregar ciertos puntos que se considere necesarios tomarlos en cuenta y no consten en la planilla, este formato solo permite




que evalúe el jefe inmediato al subalterno, siendo un limitante y hasta subjetivo.

Como se puede visualizar este es el formulario que proporciona el Ministerio del Trabajo (Figura 12), segmentada en varias partes para la explicación siguiente:

Al inicio se llenan con datos personales tanto del evaluado como evaluador, el periodo y se aplican indicadores de gestión con un 60% del peso de la nota total.

Figura 12: Formulario de evaluación del desempeño EVAL-01 modificado, 2015

		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:		
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 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
					0
Total Actividades Esenciales:					0%

En esta sección se evaluará los conocimientos, factor que tiene el 8% de la nota total, con niveles pre-establecidos de calificación (Sobresaliente, muy bueno, bueno, regular e insuficiente).



CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Total Conocimientos:				0%

Las competencias técnicas del puesto tiene un factor del 8% de la nota, en esta sección se pueden añadir destrezas de creerse necesarias en la hoja de catálogo de competencias técnicas del puesto, su relevancia está establecida como alta, media o baja y su nivel de desarrollo podrá ser: altamente desarrollada, desarrollada, medianamente desarrollada, poco desarrollada y no desarrollada.

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				
		# Competencias:	0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Alta	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.		
Total Competencias Técnicas del Puesto :				0%

En competencias universales se maneja de igual manera un 8% del factor y la relevancia igual a la anterior, la frecuencia de aplicación está dada para escoger de las siguientes opciones: Siempre, frecuentemente, alguna vez, rara vez y nunca.



COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Baja	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%

Los campos de trabajo en equipo iniciativa y liderazgo tienen un peso de 16% de la nota total.

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

En esta parte se debe de incluir las quejas que existan hacia el evaluado, como en toda institución pública o privada debe de estar por escrito y justificada para que tenga validez, siendo una disminución importante del -4% de la nota, si se considera que la queja es válida.



QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0

Los resultados se brindarán automáticamente en los campos de color amarillo.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
PROCESO INCORRECTO	
PROCESO INCORRECTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
FIRMA	
Evaluador o jefe Inmediato	

Fuente: Ministerio del Trabajo (Septiembre de 2015). *Formularios del Sector Público*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec>



Capítulo III

3 PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUACHAPALA.

3.1 Generalidades

Como se mencionó anteriormente toda institución que pertenezca al sector público tiene la obligación de realizar evaluación del desempeño como lo dictamina la LOSEP, para ello el Ministerio del Trabajo ha proporcionado un método de evaluación del desempeño, al cual toda institución pública tiene acceso, por otra parte esto no es aplicado por los GAD's Municipales por diferentes motivos que se explicaron en el capítulo uno. La propuesta planteada en este trabajo de titulación va a facilitar su aplicación y ayudar a la modernización del sistema de evaluación del desempeño en el GAD Municipal de Guachapala, se enfocará en las personas y sus competencias para el puesto, el método 360° consistirá en una adaptación a la planilla del Ministerio del trabajo, el posible evaluador deberá conocer de cerca las actividades y demás referencias consideradas en las planillas para intervenir en el proceso lo que proporcionara diferentes puntos de vista para enriquecer la información resultante y la misma sea real.

3.2 Determinación del método a utilizar

Mediante el análisis al sector público municipal, con respecto a evaluación del desempeño y la fundamentación teórica de los distintos métodos de evaluación, se ha decidido proponer el método de evaluación del desempeño 360° adaptado a la planilla del Ministerio del Trabajo para los funcionarios administrativos del GAD Municipal del cantón Guachapala.



3.3 Justificación del método a utilizar

El método 360° es el más completo dado que tiene varias fuentes de información incluyendo la perspectiva del evaluado, esto proporciona objetividad e información útil en los resultados donde constan las necesidades y expectativas de los usuarios del trabajo que realiza el evaluado, este método utiliza planillas predefinidas que se propondrán de acuerdo a la naturaleza del GAD Municipal.

“Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune, 1000 han desarrollado sistemas integrales de retroalimentación (360 grados) orientados al desarrollo profesional y/o la evaluación del desempeño” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, p. 234)

Como puede observarse en el sector privado a nivel internacional este método genera resultados satisfactorios orientados al desarrollo profesional y la evaluación del desempeño, enfocándose en las competencias que hace referencia el Ministerio del Trabajo, con base a lo anterior se justifica la adaptación del mismo para que pueda ser aplicado al sector público municipal.

3.4 Objetivos de la propuesta

3.4.1 General

Proporcionar mediante lo planteado una herramienta indicativa e integral para medir el desempeño, conocimientos y competencias en las diferentes áreas del personal administrativo.



3.4.2 Específicos

Estos objetivos están planteados de acuerdo a la función que tiene cada uno de los campos de las planillas propuestas.

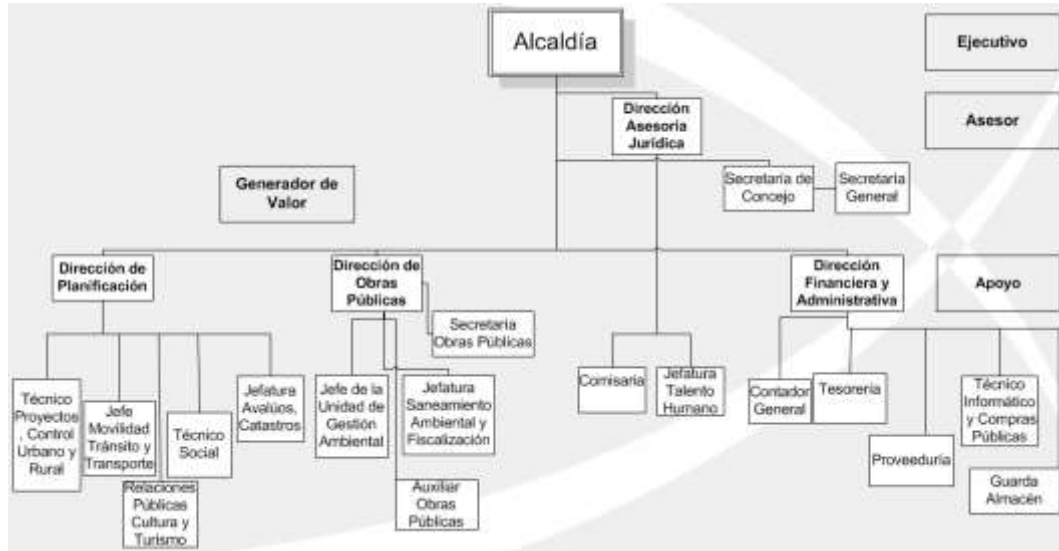
- a) Determinar el grado de cumplimiento de las actividades esenciales (Campo N° 1) mediante indicadores cuantitativos.
- b) Calificar el nivel de conocimientos que posee el evaluado para ejecutar las actividades esenciales (Campo N° 2).
- c) Establecer el nivel de desarrollo de las competencias técnicas del puesto (Campo N° 3)
- d) Detectar la frecuencia de aplicación de las competencias universales (Campo N° 4)
- e) Verificar la frecuencia de aplicación de las competencias cardinales (Campo N° 5)
- f) Validar las quejas o sugerencias (Campo N° 6) que se obtengan mediante el formulario respectivo propuesto (Ver anexo N° 25).

3.5 Alcance de la propuesta

La propuesta está dirigida a los funcionarios públicos encargados del área administrativa dentro del GAD Municipal de Guachapala, se tomó esta área dado que se considerará la primera aplicación como un pilotaje, por motivo que en la vida institucional del municipio nunca se ha realizado evaluación del desempeño, así mismo después que la UATH gane experiencia aplicando la propuesta podrá incorporar el área operativa.

En el siguiente organigrama se identifica los 22 puestos administrativos que se tomaron para generar las planillas de evaluación, se puede divisar los niveles organizacionales por procesos de acuerdo a su jerarquía.

Figura 13: Organigrama conformado por cargos administrativo a evaluar del GAD Municipal del Cantón Guachapala



Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala, 2014).

3.5.1 Personal administrativo sujeto a evaluación:

Cabe recalcar que la LOSEP artículo 83 no contempla la evaluación a los funcionarios bajo contrato de libre nombramiento y remoción como es el caso de las Direcciones de planificación, obras públicas, financiera administrativa y asesoría jurídica, dicho lo anterior se consideró incluir a las Direcciones en la propuesta por la importancia, jerarquía y aporte de estas personas para el desarrollo de la institución.

A continuación se mostrará las diferentes fuentes de información que tendrá los resultados finales de la evaluación, como interventores principales están la autoevaluación que generará gran valor agregado a la evaluación dado que el evaluado dará su punto de vista de cómo percibe su desempeño, también estará el aporte del jefe inmediato como principal beneficiario del trabajo del evaluado, para evitar la salida de la información y agilizar el proceso de evaluación se considerará las quejas o reclamos que se forman a lo largo del año documentado en los formularios que se ubicará al alcance de los usuarios internos o externos.



Figura 14: Interventores de cada uno de los cargos a evaluar del personal administrativo del GADM del Cantón Guachapala

Cargo y los evaluadores		
Cargo - Autoevaluación	Jefe inmediato	Cliente externo o interno
Director de Planificación	Alcalde	Mediante formulario de quejas y reclamos
Jefe de Avalúos y Catastros	Director de Planificación	Mediante formulario de quejas y reclamos
Jefe de Movilidad, Tránsito y Transporte	Director de Planificación	Mediante formulario de quejas y reclamos
Técnico de Proyectos, Control Urbano y Rural	Director de Planificación	Mediante formulario de quejas y reclamos
Técnico Social	Director de Planificación	Mediante formulario de quejas y reclamos
Técnico Relaciones Públicas, Cultura y Turismo	Director de Planificación	Mediante formulario de quejas y reclamos
Director de Obras Públicas	Alcalde	Mediante formulario de quejas y reclamos
Secretaria de Obras Públicas	Director de Obras Públicas	Mediante formulario de quejas y reclamos
Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental y Minería	Director de Obras Públicas	Mediante formulario de quejas y reclamos
Jefe de Saneamiento Ambiental y Fiscalización	Director de Obras Públicas	Mediante formulario de quejas y reclamos
Asistente de Obras Públicas	Director de Obras Públicas	Mediante formulario de quejas y reclamos
Secretario de Concejo	Director de Asesoría Jurídica	Mediante formulario de quejas y reclamos
Director Asesoría Jurídica	Alcalde	Mediante formulario de quejas y reclamos
Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano	Director Asesoría Jurídica	Mediante formulario de quejas y reclamos
Comisaria	Director Asesoría Jurídica	Mediante formulario de quejas y reclamos
Secretaria General	Director Asesoría Jurídica	Mediante formulario de quejas y reclamos
Directora Financiero-Administrativa	Alcalde	Mediante formulario de quejas y reclamos
Contadora	Directora Financiero-Administrativa	Mediante formulario de quejas y reclamos
Tesorera	Directora Financiero-Administrativa	Mediante formulario de quejas y reclamos



Proveeduría	Directora Financiero-Administrativa	Mediante formulario de quejas y reclamos
Guardalmacén	Directora Financiero-Administrativa	Mediante formulario de quejas y reclamos
Técnico en Sistemas y Compras Públicas	Directora Financiero-Administrativa	Mediante formulario de quejas y reclamos

Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala, 2014).

Se sugiere que se tome en cuenta los pares o colegas que tengan relación directa y que conozcan las actividades que realiza el evaluado para tener otra perspectiva del desempeño del sujeto a evaluar.

3.6 Propósito del método

El método de evaluación del desempeño 360° adaptado, a más de cumplir la ley tiene como propósito diagnosticar el desempeño de los funcionarios administrativos proporcionando información desde varios puntos de vista, permitiendo precisar el desempeño de los funcionarios de forma objetiva para tomar decisiones basadas en la realidad de la institución, con base a esto se impulsará el desarrollo profesional de los colaboradores puesto que son los que hacen o no una institución de excelencia.

3.7 Beneficios y consideraciones de la propuesta

- **Beneficios**

La propuesta brindará beneficios tales como para el evaluado, para el GAD Municipal y para el jefe, durante y después de aplicarla los más relevantes son:

- Planillas fáciles de llenar, de actualizar y comprender.



- Cumplir la ley, logrando direccionar el desempeño de los colaboradores hacia el desarrollo de las expectativas organizacionales.
- Determinar el desarrollo personal y organizacional.
- Diagnosticar puntos débiles y fuertes, de forma que se pueda brindar retroalimentación.
- Conseguir una cultura organizacional de rendición de cuentas de forma que los miembros de la entidad no lo hagan como compromiso por el contrario sea una herramienta de mejora continua.
- Alcanzar una comunicación útil entre usuarios directos del trabajo que realiza el evaluado, de modo que se pueda llegar a acuerdos y compromisos que beneficien a las partes y en conjunto a la institución.
- Permitir al evaluado dar su punto de vista con respecto a su trabajo.
- Enriquecer la información con diversas fuentes de origen.
- Dar información real para que se realice el plan de incentivos y desarrollo de competencias de manera planificada y sistemática después de que se constate el desempeño del personal mediante la evaluación.

- **Consideraciones de la propuesta:**

Durante el desarrollo del proceso de evaluación se deben tomar en cuenta errores como:

Efecto halo: “Es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos son honestos, todos creen en milagros, etcétera)” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, p.220).



Dolan. S, et al, (2007), consideran los siguientes errores:

Efecto eco: lo opuesto al efecto halo es el efecto eco, se produce cuando una mala calificación en un área afectada indebidamente a las calificaciones en otras áreas de rendimiento, lo que da lugar a una evaluación general deficiente.

Error de lenidad: o indulgencia, este error se produce para evitar posibles conflictos con los subordinados, el gerente califica a todos los empleados de un grupo de trabajo concreto por encima de la calificación que debieran haber recibido objetivamente.

Error de severidad: los evaluadores que no tienen experiencia, los que tienen una baja autoestima, los superiores nuevos que quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida, es más probable que califiquen de modo más estricto sin fijarse en el rendimiento con notas desfavorables.

Sesgo de tendencia central: En lugar de utilizar los extremos al puntuar, existe la tendencia en los evaluadores a «jugar seguro», a dar valores medios del rendimiento de los sujetos evaluados, incluso cuando realmente el rendimiento varíe.

Efectos de primacía y de recencia: Debido a que la evaluación cubre períodos largos, resulta bastante difícil retener en la memoria todos los comportamientos relacionados con el trabajo del titular del puesto, los evaluadores pueden ser víctimas del efecto de primacía y del efecto de recencia.

Se servirán de la primera información que reciban para categorizar al sujeto evaluado sin observar el desempeño mostrado en todo el periodo de tiempo que se evaluó y por el contrario el efecto recencia se fijara solo en las conductas o resultados más recientes durante la fecha de la evaluación inobservando todo el tiempo atrás.



Efectos de contraste: El efecto de contraste se produce cuando la evaluación o la observación del rendimiento de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa. Cuando se compara con un empleado poco convincente, el empleado medio parecerá destacado y viceversa.

Efecto de contagio. El efecto de contagio se produce cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente. Se produce con más frecuencia cuando los gerentes salientes informan a los nuevos sobre los empleados. Así, la información que se da, la cual está ya sesgada, se sigue manteniendo.

Error de semejanza. Un error de semejanza tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen más a él. El supuesto implícito en que se basa este error es que hay (o ha habido) empleados «modelo» y, por tanto, la semejanza del subordinado probablemente reflejará un buen rendimiento (P 248-249).

Se ha sintetizado diversos errores, según autores que se cree que podrían ocurrir y que deberán ser apreciados a la hora de aplicar la evaluación, no siempre se tendrá un resultado del 100% de objetividad, existirá un porcentaje de error el cual siempre se buscará minimizarlo, un factor clave sería la socialización que se ofrecerá antes del proceso de evaluación dando a conocer la importancia de no cometer los errores antes descritos.



3.8 Identificación de las funciones de cada puesto administrativo a evaluar.

Para obtener las funciones de cada puesto se procedió a realizar con cada uno de los funcionarios administrativos la revisión de todas las actividades que constan en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Guachapala, determinando del total de las funciones un máximo de diez de las más importantes consideradas como indispensables en la gestión diaria de los puestos laborales, estas actividades se describirán en las planillas propuestas que se señalará más adelante.

3.9 Metodología de la propuesta

La siguiente propuesta se basa en la metodología de evaluación del desempeño 360° adaptada a la planilla que propone el Ministerio del Trabajo, la misma que está estructurada por 6 campos esenciales, a continuación, se presentará como se obtuvo la información para cada campo, que se hizo y cómo proceder en la calificación de los mismos:

La entrevista se realizó mediante un formato preestablecido (Ver anexo N° 3) para levantar la información requerida para cada campo.

Campo N° 1

Competencias Específicas.- Dentro de este campo se encuentran las funciones esenciales o específicas determinadas para cada puesto de trabajo a evaluar, al ser las funciones que justifican la razón y la existencia del cargo tienen un peso del 60% de la calificación total, ya determinadas las competencias esenciales se procedió a establecer los indicadores de gestión para cada función, dado que las actividades son demasiado amplias, los indicadores se construyeron en base a los productos o servicios finales (meta anual) que pueden ser medibles y justificables con evidencias físicas al momento de la evaluación.



INSTRUCCIONES:								
<p>Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.</p>								
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 								
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO			CALIFICACIÓN				
	1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Actividad	Indicador (x/y)*100						
	Actividad	Indicador (x/y)*100						
	Total							
	Total de calificaciones							
	Total general							
	Valor del campo							

En el parámetro indicador se procede a dividir el valor numérico cumplido (x) y en el denominador la meta de la actividad (y), multiplicado por cien ((x/y)*100), el resultado de este se deberá referenciar en los estándares a calificar al inicio de la planilla, para verificar en que rango de cumplimiento está el evaluado y ponerlo en la calificación, por ejemplo “ x=25; y=30; tendríamos (25/30)*100 = 83%” este valor se encuentra en el rangos de los estándares de calificación de **4** que es igual a cumple entre el 81% al 90% de la meta.



Campo N° 2

Conocimientos requeridos para cumplir funciones esenciales.- Para establecer los conocimientos requeridos en el cargo se consensuaron los mismos con cada colaborador y la Jefa de la UATH, este campo tiene un porcentaje del 8% de la nota y con la escala de calificación siguiente:

En base a los siguientes estándares calificar							
	<ul style="list-style-type: none">• 5 Sobresaliente• 4 Muy bueno• 3 Bueno• 2 Regular• 1 Insuficiente						
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	1.- Aquí constaran los conocimientos que deberá poseer el evaluado para desarrollar las actividades del puesto						
	Total						
	Total de calificaciones						
	Total general						
	Valor del campo						



Campo N° 3

Destrezas técnicas requeridas.- Se planteó competencias técnicas genéricas(Ver anexo N° 21) y se agregó competencias que constan en el manual de competencias técnicas del Ministerio del Trabajo (Ver anexo N° 22) para todos los puestos, las cuales se diferencian de acuerdo a lo que el cargo requiera para cumplir con sus actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, la relevancia está dada por la importancia que tiene la destreza técnica requerida en el puesto de trabajo (alta, media, baja), la asignación de la nota es del 8%.

En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad (Genéricas)	(alta, media, baja)					
	Analítico (Genéricas)	(alta, media, baja)					
	Autoconfianza (Genéricas)	(alta, media, baja)					
	Comunicación (Genéricas)	(alta, media, baja)					
	Organización (Genéricas)	(alta, media, baja)					
	Decisión (Genéricas)	(alta, media, baja)					
	Uso de Herramientas Informáticas (Genéricas)	(alta, media, baja)					
	Entre otras de acuerdo a la especialización del cargo (Manual de competencias técnicas del Ministerio del Trabajo Anexo N° 22)	(alta, media, baja)					
	Total						
	Total de calificaciones						
	Total general						
	Valor del campo						



Campo N° 4

Competencias universales.- A diferencia de los anteriores puntos, estas competencias están determinadas en su totalidad por la planilla del Ministerio del Trabajo (Ver anexo N° 23), donde se planteó en cada planilla la relevancia de los comportamientos observables de cada puesto (alta, media, baja) según la naturaleza del cargo a evaluar, este campo tendrá un 8% de la nota.

En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none">• 5 = Siempre• 4 = frecuentemente• 3 = Alguna vez• 2 = Rara vez• 1= Nunca							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo	(alta, media, baja)					
	Conocimientos del entorno organizacional	(alta, media, baja)					
	Relaciones humanas	(alta, media, baja)					
	Actitud al cambio	(alta, media, baja)					
	Orientación a los resultados	(alta, media, baja)					
	Orientación de servicio	(alta, media, baja)					
	Total						
	Total de calificaciones						
	Total general						
	Valor del campo						

Campo N° 5

Competencias cardinales.- Esta parte de la planilla la conforman tres ítem de acuerdo a que tan importante es para su área.



- **Trabajo en equipo** consiste en el interés que el funcionario tiene para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo en concordancia a su área.
- **Iniciativa** capacidad para idear, inventar o emprender actividades en base a su entorno organizacional hacia el logro de objetivos.
- **Liderazgo** se debe de calificar solo si el evaluado tiene dependencias de personal, aquí se hace énfasis en el líder que influye, comanda, desarrolla y motiva al personal a su cargo para el logro conjunto de objetivos.

Se determinó la relevancia de cada ítem en base a la naturaleza del cargo, (en referencia al (Anexo N° 24), este campo tiene un peso del 16% de la nota, en el caso de que el evaluado tengan liderazgo deberán de dividir la nota total para los tres ítems, caso contrario si no tiene dependencias deberá dividir la nota para 2, asignando 8% para trabajo en equipo y 8% para iniciativa.

5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo	(alta, media, baja)					
	Iniciativa	(alta, media, baja)					
	Liderazgo	(alta, media, baja)					
	Total						
	Total de calificaciones						
	Total general						
	Valor del campo						



3.9.1 Proceso y manejo de los resultados.

En los campos 1, 2, 3, 4 y 5 de la planilla para obtener el resultado de:

- **Total:** Se deberá sumar de manera vertical la calificación que se haya asignado a cada punto predeterminado en la planilla:
- **Total de calificaciones:** se suma los valores obtenidos de la **fila Total** siendo = $5 + 8 + 0 + 0 + 0 = 13$
- **Total general:** Aquí se deberá dividir el total de calificaciones sobre el número de ítem a medir en ese campo, por ejemplo si en las actividades específicas fueron 3 actividades al valor 13 se deberá de dividir para 3 y se obtendrá una calificación de 4,33
- **Valor del campo:** este valor se obtiene con una regla de tres, procediendo si 5 es igual a 60% que equivale al valor del campo N° 1 de actividades específicas a medir, ¿cuánto es 4,33 de calificación? = $(4,33 * 60\%) / 5 = 52\%$ y así proceder con el valor o peso de cada campo.

Ejemplo del proceso y manejo del resultado de los campos 1, 2, 3, 4 y 5 de la planilla:

N°	ÍTEM A MEDIR	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
		5				
			4			
			4			
	Total	5	8	0	0	0
	Total de calificaciones $0 + 0 + 0 = 13$	$= 5 + 8 +$				
	Total general = total de calificaciones / N° de actividades 4,33	$= 13 / 3 =$				
	Valor del campo:	$= 52\%$				



Campo N° 6

Este campo lo manejará exclusivamente la comisión de evaluación:

Quejas cliente externo o interno.- El método 360° considera evaluación del desempeño de parte de clientes externos, la adaptación de la planilla plantea incluir las quejas válidas como un agente externo o interno a la organización, tomando en cuenta las quejas legítimas debidamente sustentadas para restarle el 4% del total de la nota, entendiéndose como el total de la nota a la calificación final de los diferentes evaluadores, solo ahí se procederá a restar ese valor, cumpliendo así otro punto de vista hacia el evaluado.

Para uso exclusivo de la UATH:

Se resta 4% de la calificación a la nota global solo en el caso de que existiera un reclamo o queja llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.			
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)		
	Queja válida	Si ()	No ()
			0%

Nota: El parámetro N° 6 solo se aplicara cuando se obtenga la calificación global

Procedimiento para la nota final de la planilla 360 (Resultados finales)

	Nota parcial = La suma de los 5 Valores de Campo de la planilla (N°1= 60% de la nota; N°2 = 8%; N°3 = 8%; N°4 = 8%; N°5 = 16%) que da un total de 100% que es la nota de toda la planilla.	
	Nota global = La suma de las Notas Parciales proporcionadas por cada evaluador (autoevaluación, jefe, par etc.) dividido para el numero de evaluadores interventores.	
	NOTA FINAL = Nota global – (4% si califica como queja válida)	



3.10 Planillas propuestas

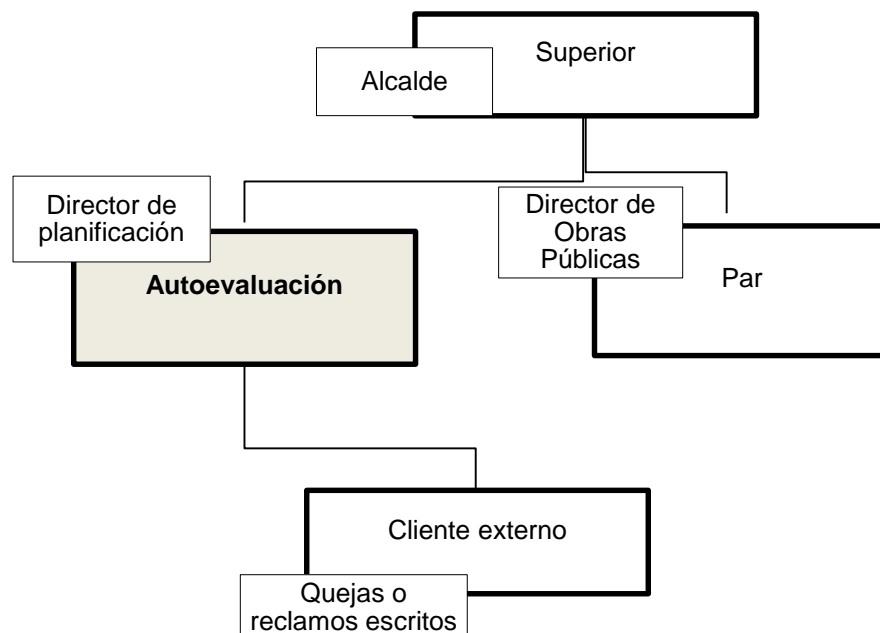
De los 22 puestos administrativos para los que se generaron las planillas se mostrarán los 5 cargos en representación a sub áreas a nivel interno del GAD Municipal de Guachapala que serán:

- Director de Planificación
- Técnico Social
- Jefatura de Talento Humano
- Jefe de Avalúos y Catastros
- Contador General

Las 17 planillas restantes propuestas al personal administrativo a evaluar se incluirán en los anexos desde el N° 4 hasta el anexo N° 20.

Figura 15: Ejemplo de la relación que tendrá el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°

Director de Planificación:



Fuente: Autores



3.10.1 Planilla propuesta para el cargo de Director de Planificación.

Perfil del evaluado							
Cargo: Director de Planificación			Nivel organizacional: Agregador de valor				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES: Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Implementa y supervisa la elaboración, ejecución y evaluación de programas y proyectos de ordenamiento territorial articulada con la planificación nacional, regional y provincial (PDOT)	N° de actividades realizadas del programa de ordenamiento territorial / Total de actividades del programa de ordenamiento territorial según lo planeado en el periodo de gestión					
	Promueve la gestión por resultados, la rendición de cuentas a través de sistemas de monitoreo y la evaluación de la gestión de los procesos en relación a sus objetivos y metas planteadas	Actividades del Sistemas de monitoreo ejecutadas / Total de actividades del sistemas de monitoreo planeado					
	Realiza las reuniones semanales de planificación y seguimiento con los responsables del área de planificación	Informes resultado de las reuniones realizadas/ Reuniones planeadas al año con los representantes de cada área de planificación					



	Aprueba conjuntamente con Control Urbano y Rural toda clase de fraccionamiento de tierras agrícolas	N° de fraccionamientos de tierras (agrícolas) aprobadas / N° de fraccionamientos de tierras (agrícolas) totales solicitados al año					
	Aprueba conjuntamente con Control Urbano y Rural toda clase de fraccionamiento de tierras en la subdivisión urbana y rural	N° de fraccionamientos (Subdivisión urbana y rural) de tierras aprobadas / N° de fraccionamientos de tierras (Subdivisión urbana y rural) totales solicitadas al año					
	Aprueba conjuntamente con Control Urbano y Rural toda clase de fraccionamiento de tierras y toda clase de edificaciones, como requisito previo a la ejecución	Permisos de construcción de edificaciones aprobadas/ Permisos de construcción de edificaciones totales solicitadas al año					
	Coordina Proyectos de Ordenanza para la implantación de nuevas parcelaciones, fraccionamientos, lotizaciones, urbanizaciones, zonas de protección ambiental y en general la incorporación de nuevas zonas de desarrollo urbano, en coordinación con Control Urbano y Rural considerando los informes respectivos de la Comisión de Obras Públicas; así como en lo referente a la zonificación de la ciudad y prever las posibilidades de crecimiento y determinar las zonas de expansión	Proyectos coordinados de ordenanzas de control urbano y rural /Total de proyectos coordinados de ordenanzas de control urbano y rural solicitados al año					
	Supervisa los estudios de racionalización de transporte vehicular tanto urbano como rural y establecer las zonas de estacionamiento, en coordinación con la Comisaría Municipal	N° de estudios de racionalización vehicular supervisados/ N° total de estudios determinados en función de la necesidad al año					
	Directrices para procesos de capacitación en el área de planificación	Directrices planteadas para capacitación/Directrices para capacitación planeadas					
	Seguimiento y evaluación a los procesos de fiscalización y administración de proyectos, estudios y ejecución de obras según los	Actas de entrega de recepción elaboradas / N° procesos planificados para					



	procesos	proyectos, estudios u obras					
En base a los siguientes estándares calificar <ul style="list-style-type: none"> 5 Sobresaliente 4 Muy bueno 3 Bueno 2 Regular 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)	REQUERIDOS	5	4	3	2	1
	Demuestra conocimiento en planificación y gestión pública						
	Demuestra conocimiento en desarrollo organizacional						
	Demuestra conocimiento en proyectos públicos						
	Demuestra conocimiento en el COOTAD						
	Demuestra conocimiento en el Plan Nacional del Buen Vivir						
	Demuestra conocimiento en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas						
	Demuestra conocimiento en la Ley de caminos						
	Demuestra conocimiento en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)						
	Demuestra conocimiento en el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial						
	Demuestra conocimiento en las Normas de arquitectura y urbanismo						
En base a los siguientes estándares calificar: <ul style="list-style-type: none"> 5 Altamente desarrollada 4 Desarrollada 3 Medianamente desarrollada 2 Poco desarrollada 							



• 1 No desarrollada							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Identificación de problemas						
	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias	Alta					
	Percepción de sistemas y entorno						
	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Alta					



	Pensamiento crítico						
	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Alta					
	Conocimientos 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.	Alta					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	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.	Alta					



	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
	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	Alta					
Se resta 4% de la calificación solo en el caso de que existiera un reclamo o queja llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

3.10.2 Planilla propuesta para el cargo de Técnico Social.

Perfil del evaluado		
Cargo: Técnico Social	Nivel organizacional: Generador de valor	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()
INSTRUCCIONES: Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.		



En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)						
	Ejecuta y da el Seguimiento, Control, Monitoreo y Evaluación del Modelo de las políticas, directrices y acciones que sean fruto de la incorporación y aporte interinstitucional y del sector privado en materia de los social, cultural y turístico del Cantón	N° de actividades efectuadas del plan comunicacional del modelo de seguimiento, control, monitoreo y evaluación / Total de actividades del Plan Comunicacional del Modelo de Seguimiento, Control, Monitoreo y Evaluación a ejecutarse al año					
	Establece la demanda de los servicios sociales del Cantón	Informes realizados de los servicios sociales / Informes de demanda planeados					
	Elabora y Ejecuta proyectos de carácter social.	N° actividades ejecutadas en el proyecto / N° actividades totales planificadas en el proyecto					
	Gestiona y agiliza trámites para el beneficio de las personas con discapacidad.	N° de tramites atendidos / N° beneficiarios que solicitan ayuda					
	Coordinar con instituciones afines para brindar ayuda solidaria y humanitaria a personas de bajos recursos	N° de solicitudes enviadas/ N° de solicitudes de ayuda planeadas enviar					
	Actualiza el contenido documentado en relación al manejo de difusión que la Municipalidad mantiene por medio de la página WEB respecto a lo social	N° de publicaciones realizadas en la Web/ N° de actividades sociales realizadas del GADM					
	Coordinar con los centros educativos del cantón para ejecutar proyectos estudiantiles y de carácter social.	N° de actividades realizadas/ N° de actividades planeadas para centros educativos					
	Apoyar a las organizaciones sociales del	N° de tramites atendidos					



	cantón en la planificación y diseño de proyectos que impulsen el desarrollo del cantón.	/ N° de organizaciones sociales que solicitan ayuda					
	Orientar y motivar a las comunidades que lo requieran, en su organización	N° de comunidades que recibieron orientación / total de comunidades solicitantes					
	Planificar, coordinar y gestionar talleres y/o charlas en relación con áreas educativas, de salud y mejoramiento social, que requieran las comunidades y grupos vulnerables.	N° talleres o charlas ejecutadas / N° talleres o charlas planeadas					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Demuestra conocimientos en Gestión comunicacional						
	Expresa conocimientos en Leyes y Reglamentos relacionados a la comunicación social y públicos.						
	Expresa conocimientos en la Constitución (adulto mayor, personas con discapacidad, grupos vulnerables)						
	Demuestra conocimientos en redacción						
	Manifiesta conocimientos en elaboración de proyectos						
	Manifiesta conocimientos en socialización						
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Planea y desarrolla estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Análítico						



	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a su cargo.	Alta					
	Expresión oral						
	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Alta					
	Inspección de productos o servicios						
	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos	Baja					
	Conocimiento del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el						



	usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Media					
	Orientación a los resultados						
	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Baja					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	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 equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (-4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



3.10.3 Planilla propuesta para el cargo de Jefatura de Talento Humano

Perfil del evaluado							
Cargo: Jefatura de Talento Humano			Nivel organizacional: De apoyo				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
	Desarrolla e implementa el Subsistema de Capacitación y Desarrollo.	N° de capacitaciones efectuadas/ N° total del Plan de capacitación anual					
	Desarrolla e implementa el subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos.	N° de puestos valorados y clasificados/N° total de puestos de trabajo					
	Desarrolla e implementa el subsistema de Evaluación del Desempeño.	N° de empleados evaluados/N° total de empleados					
	Desarrolla el Plan de Talento Humano	N° de actividades ejecutadas del plan/N° total de actividades del plan					
	Recibe y da la debida gestión a las Preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias que realicen los Usuarios de los Productos/Servicios que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala preste a la Ciudadanía	N° de quejas y sugerencias tramitadas/N° de quejas y sugerencias realizadas por los usuarios					
	Administra la elaboración de Nómina Institucional y entregar a la Dirección Financiero Administrativo para el proceso respectivo	N° de roles de pagos elaborados/N° total de empleados en nómina					
	Elabora los diferentes contratos de acuerdo a la normativa legal vigente	N° de contratos registrados/N° total de contrataciones de					



		personal					
	Elabora las diferentes acciones de personal de acuerdo a la normativa legal vigente	N° de acciones de personal registradas/N° total de requerimiento de acciones de personal					
En base a los siguientes estándares calificar <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Expresa conocimiento en administración y gestión del talento humano						
	Demuestra conocimientos en Leyes y reglamentos del sector público						
	Expresa conocimientos en Contratación pública						
	Demuestra conocimientos en la LOSEP						
	Manifiesta conocimientos en Código del trabajo						
En base a los siguientes estándares calificar: <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Oorganización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante	Alta					



	requerimientos						
	Uso de Herramientas Informáticas orientadas a la dirección de asesoría jurídica						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a la Jefatura de Talento Humano	Alta					
	Desarrollo estratégico de los recursos humanos						
	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Alta					
	Identificación de problemas						
	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Alta					
	Instrucción						
	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Media					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Alta					
	Conocimientos 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.	Alta					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el						



	usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (-4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

3.10.4 Planilla propuesta para el cargo de Jefe de Avalúos y Catastros.

Perfil del evaluado		
Cargo: Jefe de Avalúos y Catastros	Nivel organizacional: Agregador de valor	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()



INSTRUCCIONES:
 Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.

En base a los siguientes estándares calificar:

- 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta
- 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta
- 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta
- 1 igual o menos del 60% de la meta

N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)						
	Administra y supervisa las labores de avalúos y catastros y vela por el cumplimiento de las normas a efectos de determinar los tributos	Actas de entrega de recepción catastral realizadas al año/ N° total de catastros al año					
	Realiza el Catastro de Contribución de Mejoras	N° contribuyentes depurados beneficiarios /total de beneficiarios de la inversión					
	Coordina sus procesos con Contabilidad, Planificación, Obras Públicas y otras instituciones como: centros agrícolas, cámaras de agricultura para la mejor ejecución de las actividades	N° Procesos coordinados / N° procesos totales solicitados					
	Efectuá verificaciones de datos de terrenos, edificios, instalaciones, etc. describiendo sus características de acuerdo a técnicas y procedimientos establecidos, a efectos de determinar el correspondiente tributo	Inspecciones realizadas / Total de datos planeados a inspeccionar de terrenos, edificios, instalaciones etc					
	Elabora y mantiene actualizado el sistema catastral de predios urbanos y predios rústicos	Actualizaciones catastrales realizadas / Actualizaciones catastrales programadas al año de acuerdo al año anterior					
	Elabora las correspondientes hojas catastrales, planos y fichas de las propiedades	Hojas catastrales realizadas / Hojas catastrales planeadas durante el año					



	Coordinación de levantamientos topográficos y planimétricos del área cantonal, tanto de terrenos como de edificaciones en trámites institucionales.	N° tramites institucionales coordinados / N° tramites institucionales planeado con respecto al año anterior					
	Conceder certificaciones de avalúos catastrales requeridos por los Usuarios;	Certificaciones emitidas / certificaciones (solicitadas) referencia concedidas al año anterior					
	Practica los avalúos bianuales de conformidad con el plan aprobado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala; (Ver el cumplimiento del cronograma de proyecto de valoración de las propiedades urbanas y rurales del GADM)	N° de actividades cumplidas / Total de actividades del cronograma					
	Practica avalúos especiales o individuales de los predios, en los casos de expropiaciones, permutas y compensaciones; o cuando el avalúo realizado en el plan general sea parcial, equivocado o deficiente;	Avalúos especiales o individuales emitidos / Total de avalúos especiales o individuales solicitados					
	Realiza las modificaciones que sean necesarias en los catastros, en caso de resoluciones o sentencias ejecutoriadas y respecto de las reclamaciones o recursos interpuestos por los contribuyentes, con apego a las normas establecidas e informar dentro de los plazos establecidos sobre tales trámites	Modificaciones realizadas (Informes despachados) / Modificaciones catastrales necesarias encontradas (Informes solicitados)					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Maneja el COOTAD en relación a su área						
	Maneja el código tributario						
	Demuestra conocimientos en la Ley Orgánica De Garantías Jurisdiccionales Y Control						



	Constitucional						
	Expresa conocimientos en Código civil						
	Manifiesta conocimientos en Leyes y Reglamentos relacionados						
	Demuestra conocimientos en Modelos de Catastros						
	Expresa conocimientos en Planificación y administración pública						
	Demuestra conocimientos en Manejo del programa Sistema Integral de Catastros SIC-AME						
	Maneja programas de dibujo digital ej. AutoCAD						
	Manejo de Sistemas de Información Geográfica Arc GIS						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					



	Organización							
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta						
	Decisión							
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta						
	Uso de Herramientas Informáticas							
	Aplica con criterio las herramientas informatic	Alta						
	Identificación de problemas							
	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional	Media						
	Percepción de sistemas y entorno							
	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Alta						
	Orientación / asesoramiento							
	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Media						
En base a los siguientes estándares calificar:								
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 								
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1	
	Aprendizaje continuo							
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media						
	Conocimientos del entorno organizacional							
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja						



	Relaciones humanas						
	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer encuentro.	Media					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	Orientación a los resultados						
	Realiza bien o correctamente su trabajo	Baja					
	Orientación de servicio						
	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Media					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Media					
	Iniciativa						
	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo	Media					
Se resta 4% de la calificación si existiera reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



3.10.5 Planilla propuesta para el cargo de Contador General.

Perfil del evaluado							
Cargo: Contador General			Nivel organizacional: De apoyo				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES: Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Mantiene la contabilidad automatizada del GAD Municipal, a través del sistema integrado contable de acuerdo a las normas contempladas en la Ley y los Manuales e Instructivos.	N° de informes presentados al ministerio de finanzas /N° de informes programados presentar					
	Administra y controla la ejecución del sistema de contabilidad, de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación y aplicar las políticas y técnicas establecidas	N° de tramites contabilizados/ N° de tramites receptados					
	Realiza el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables en lo referente a: Transferencias del Ministerio, Transferencias del Banco del Estado, Préstamos del Banco del Estado	N° transferencias registradas / N° de transacciones realizadas al año					
	Realiza el control previo al devengado en cualquier egreso; de todos los documentos que garanticen los pagos a	N° de egresos contabilizados / N° de egresos presentados					



	los diferentes proveedores						
	Remite la información financiera al Ministerio de Finanzas a través del E - SIGEF dentro de los plazos establecidos en la Ley	N° de informes financieros remitidos al Ministerio / N° de informes presentados en el GADM					
	Elabora los Estados financieros y notas aclaratorias	Estados financieros remitidos al ministerio de finanzas / N° de estados financieros presentados al GADM					
	Concilia saldos de las cuentas que registran y controlan los bienes de larga duración con los movimientos y saldos de bodega	Informes presentados conciliados / informes que presenta bodega					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Expresa conocimientos en Leyes, normas y reglamentos del sector público						
	Domina la ejecución de estados financieros, registros contables , ciclo contable y tributario, NIF.						
	Domina la contabilidad Gubernamental						
	Demuestra conocimientos en Normativas emitidas 477 por el Ministerio de Finanzas						
	Expresa conocimientos en Clasificador presupuestario de ingresos y gastos						
	Demuestra conocimientos en Catálogo general de cuentas						
	Expresa conocimientos en Reglamento de bienes del sector público						



	Demuestra conocimientos en Normas de control interno						
	Expresa conocimientos sobre el Sistema integral de gestión administrativo y público						
	Expresa conocimientos en Código orgánico de finanzas publicas						
	Maneja el software E-SIGEF						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)		5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						



	orientadas al puesto Contador general						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a Contabilidad	Alta					
	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.	Alta					
	Destreza matemática						
	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Medio					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1 = Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución	Media					
	Relaciones humanas						
	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros usuarios y proveedores	Baja					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					



	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Media					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Media					
	Liderazgo						
	Poco desarrollo de los talentos y motivación a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza, y compromiso.	Baja					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Elaborado por: Autores².

² Planillas diseñadas para cada funcionario de acuerdo a la naturaleza de su puesto estructuradas en base al formato del Ministerio del Trabajo



3.11 Plan de incentivos y consecuencias.

Según la ley permite proceder de forma limitada con los incentivos y efectos de acuerdo a las notas que obtengan cada uno de los funcionarios públicos, en el capítulo dos (2.10.1) del presente trabajo de titulación se especificó en el artículo 80 de la LOSEP estos parámetros.

El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 228).

Sobre la base de lo expuesto se denota que, no hay como hacer un ascenso directo al evaluado con una nota de excelente, muy bueno o satisfactorio, en efecto se deberá realizar todo el proceso que requiere un concurso de méritos y oposición, lo que sí, es que la nota puede tener un peso adicional para considerarlo en ascensos, promociones o reconocimientos, prevaleciendo la mejor nota en la evaluación del desempeño, la base de datos que se generará a través de las evaluaciones subsiguientes servirán para establecer estímulos e inclusive se averiguó que se puede realizar incentivos pequeños que se maneje de manera interna en el GAD como: cenas, pases para la hostería del cantón etc. se podrá realizar estas actividades sin que los mismo incurran en grandes gastos.



3.12 Guía para la implementación de la propuesta

3.12.1 Creación de la comisión evaluadora

Se debe crear una comisión evaluadora quien estará encargada en su totalidad del proceso de evaluación del desempeño, para ello se sugiere que esta comisión este conformada por el Jefe de la UATH y un veedor de parte de los concejales, de modo que el proceso se lleve de una manera transparente, objetiva, imparcial y justa, debido a que el municipio es pequeño no se necesita más personal para ejecutar la evaluación, dependerá del número de colaboradores a evaluar, una vez que esta comisión este formada, se solicitara la aprobación del plan de evaluación mediante la máxima autoridad que es el Sr Alcalde para que se disponga la implantación del mismo.

Para efectos de reclamos de, inconformidad de resultados o alguna observación de la evaluación del desempeño que se aplicará le corresponde al Sr Alcalde el conformar el comité de reclamos de evaluación, el cual estará integrado por:

- El Sr Alcalde o su delegado con voz y un solo “voto dirimente”³, quien lo presidirá.
- El responsable de la UATH de la institución o su delegado, quien actuara como secretario con voz y un solo voto; y,
- El jefe inmediato superior con voz y sin voto⁴ (Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada), 2008, art. 9)

3.12.2 Preparación de la entidad para el proceso de evaluación

La comisión evaluadora será la encargada de preparar a la entidad para el proceso de evaluación mediante los siguientes puntos:

³Si existiera un empate o no hay conciliación, el voto dirimente podría permitir llegar a un acuerdo

⁴Que tenga voz y no voto quiere decir que puede opinar, argumentar pero no podrá tomar alguna decisión sobre el reclamo



- 1. Socialización del proceso.** - Aquí se capacitará a todos los implicados en el proceso de evaluación sobre los objetivos, procedimientos, métodos y parámetros legales a cumplir.

Puntos recomendados a tratar:

- Mencionar los beneficios y consideraciones del método señalado en el punto 3.7 del presente trabajo de titulación, esto se realizará con la finalidad de obtener resultados objetivos y que reflejen su desempeño real.
- Señalar que deberán guardar la debida reserva de la información resultante de este proceso.
- Es un proceso transparente, y que requiere de la honestidad y seriedad del caso.
- Información sobre tiempos de ejecución y plazos de cada etapa se pueden guiar en el Cronograma de ejecución planteado del proceso de evaluación (Figura N° 17)

- 2. Se atenderá al personal que tenga alguna inquietud o necesite asesoría pre-ejecución.**

- 3. Para la aplicación de las planillas propuestas** por primera vez todos los parámetros de las planillas estarán asignados de acuerdo a la naturaleza de cada puesto, siendo necesario para futuras evaluaciones actualizarlos, proceso que estará a cargo de cada persona designada como responsable de la evaluación del personal bajo su dependencia.

3.12.3 Comunicación de resultados

Las calificaciones de conformidad con lo dispuesto en el artículo 78 de la LOSEP señalado en el capítulo dos (2.10.1) del presente trabajo de



titulación son: Excelente; Muy bueno, Satisfactorio; Regular e Insuficiente.

La Norma Técnica de Evaluación del Desempeño del GAD Municipal de Bolívar (2014) señala:

Artículo 22. Escalas de calificación. - Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

- **Excelente:** Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% y 100%.
- **Muy Bueno:** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 81% y el 90%.
- **Satisfactorio:** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 71% y el 80%.
- **Regular:** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 61% y el 70%.
- **Insuficiente:** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60% (p.14).

De acuerdo a las anteriores instrucciones se deberá de asignar la calificación final al evaluado con el proceso de 360° indicado con anterioridad, teniendo más objetividad en los resultados mediante las diferentes fuentes de información.

3.12.4 Presentación de reclamos

De acuerdo a la (Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada), 2008) dentro del capítulo cuatro que menciona disposiciones generales, hace referencia sobre la presentación de reclamos de la siguiente manera:



PRIMERA. - Plazo y contenido del reclamo. - El servidor podrá presentar su reclamo a la UARHs, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja, y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo.

La UARHs, remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes de análisis y justificativos (p.17).

3.12.5 Retroalimentación

En base a los resultados que brinde el proceso de evaluación, servirá para realizar la retroalimentación y seguimiento hacia los evaluados y en si a los ejecutores de la evaluación pues la experiencia que genere servirá como punto de partida para posteriores evaluaciones, la base de datos que se empezara a construir por medio de las evaluaciones servirá para dar seguimiento al desempeño del personal tanto en aspectos positivos como negativos que se constaten, el plan de capacitación y desarrollo de competencias se podrá desarrollar de manera objetiva y sistemática en coordinación a las necesidades de la organización, ayudando a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de los funcionarios públicos.



Capítulo IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES:

- Una vez finalizado el trabajo de titulación se logró obtener de diez de los GAD's Municipales del Azuay información actual referente a la aplicación de evaluación del desempeño estructurada y se adaptó con éxito un modelo de evaluación del desempeño laboral 360° basado en la planilla que ofrece el Ministerio del Trabajo para el GAD Municipal del Cantón Guachapala.
- Dentro del análisis general a los GAD's Municipales se encontró que solo tres de los cantones analizados aplican evaluación del desempeño estructurada utilizando exclusivamente la planilla del Ministerio del Trabajo, lo cual refleja el poco uso de la herramienta de gestión para proveerse y mejorar el talento humano en las instituciones públicas.
- En términos demográficos el GAD Municipal de Guachapala es pequeño y de administración nueva en relación a otros Cantones.
- Mediante la profundización de conceptos relevantes sobre la temática de evaluación del desempeño y enfocados en las competencias laborales, se pudo plantear las planillas para funcionarios administrativos del Municipio de Guachapala dirigidas al desarrollo del capital humano de modo que permita alcanzar los objetivos institucionales.
- Por medio del diseño de las planillas se verificó que en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Municipio de Guachapala constan las funciones para cada colaborador de forma



amplia, por esta razón en las planillas se especificaron las actividades imprescindibles en cada puesto para lograr indicadores medibles, tales actividades se modificaron y actualizaron por motivo de que los funcionarios ya no realizan esas labores o tienen otras obligaciones basados en las necesidades de la entidad.

- En el levantamiento de la información se encontraron errores grandes en la concepción del puesto en el caso puntual de Proveduría y Técnico en sistemas y compras públicas.
- Si bien el personal está dispuesto a ser evaluado, pero no cuenta con un registro de actividades de todos los cargos para sustentar el cumplimiento de sus funciones.
- Por todo lo dicho el modelo de evaluación del desempeño propuesto es aplicable al GAD Municipal de Guachapala y sirve de referencia a GAD's Municipales de similares características.

4.2 RECOMENDACIONES:

Se recomienda al GAD Municipal de Guachapala lo siguiente:

- Ejecutar el modelo de evaluación del desempeño 360° planteado, a los funcionarios administrativos apoyándose en la guía para la implementación de la propuesta.
- Considerar la aplicación del modelo como prueba piloto al ser la primera vez que se realiza este tipo de evaluación del desempeño logrando obtener mejores resultados a través del tiempo e incorporar el área operativa.



- Implementar un buzón de quejas y sugerencias integrando la opinión de parte de clientes externos e internos, el mismo que esté en formato físico en la institución y en digital en la página oficial del GAD Municipal, para ello utilizar el formato propuesto (Ver anexo N° 25)
- Difundir sin excepción el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para que cada colaborador analice sus actividades y plantee por escrito a la UATH las actualizaciones pertinentes en base a que las funciones se establezcan de forma específica, para un mejor entendimiento por parte del trabajador y facilitar la construcción de indicadores a futuro.
- Crear un registro documentado de las actividades esenciales que realizan los trabajadores estableciendo así evidencia sustancial al momento de la evaluación del desempeño.
- Automatizar las planillas que se entregaron en formato digital mediante fórmulas o macros de Excel para agilizar los resultados de la evaluación.
- Realizar un seguimiento de los objetivos e indicadores del modelo propuesto para adecuarlos a la realidad del tiempo, con miras a mejorar y alcanzar la misión y visión de la institución.



ANEXOS

Anexo 1: Preguntas aplicadas en entrevista a GAD's Municipales objeto de estudio

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La presente entrevista tiene fines académicos con el objetivo de obtener información útil y confiable que muestre la situación actual de los GAD's Municipales de la provincia del Azuay objeto de estudio con respecto al tema "evaluación del desempeño".

GAD MUNICIPAL DE

Marque con una x

1. ¿Cuenta con un método de evaluación de desempeño laboral?
 SI No

Si su respuesta es afirmativa especifique el método;

Si su respuesta es negativa, indique las razones por las cuales no se tiene un método de evaluación de desempeño (pase a la pregunta 14)

2. ¿Aplica tal método en la organización?
 SI No

Si su respuesta anterior es negativa, explicar por qué no aplican el método que se tiene en la institución (pase a la pregunta 14)



3. ¿Cuáles son los factores básicos que considera el método mencionado?

4.Cuál ha sido el o los objetivos de la evaluación del desempeño aplicada

5. Mencione las ventajas del método considerado

6. Indique las desventajas o limitantes del método

7. ¿Cuál es su periodo de aplicación?

8. ¿Cuándo se realizó la primera y la última evaluación del desempeño?

9. ¿Qué resultados se ha obtenido de su aplicación?

10. ¿Qué decisiones se han tomado con la aplicación del método?

11. Se generó resistencia por la evaluación aplicada

SI No



Si su respuesta es afirmativa, responder ¿Qué se hizo para atenuarla?

12. Cuáles son los impedimentos u obstáculos que la UATH tiene que superar para ejecutar medidas hacia los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

13. Cómo calificaría el método que actualmente aplica

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

Aquí termina la entrevista

14. ¿Se tiene planeado a futuro evaluar el desempeño laboral?

SI No

Si su respuesta es afirmativa especifique el método y fecha;

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Relación de las preguntas de la entrevista a GAD's Municipales y el objetivo que cumplen para encontrar información primaria

Entrevista estructurada (fuente primaria) preguntas para encontrar información relevante en la investigación		
N°	Pregunta	Puntos a encontrar
1	¿Cuenta con un método de evaluación de desempeño laboral? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Si su respuesta es afirmativa especifique el método;	1.4.1 Métodos usados
2	¿Aplica tal método en la organización? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	
3	¿Cuáles son los factores básicos que considera el método mencionado?	
4	Cuál ha sido el o los objetivos de la evaluación del desempeño aplicada	1.4.2 Importancia



5	Mencione las ventajas del método considerado	1.4.3 Ventajas
6	Indique las desventajas o limitantes del método	1.4.4 Desventajas o limitantes
7	¿Cuál es su periodo de aplicación actualmente?	1.4.5 Tiempo de utilización
8	¿Cuándo se realizó la primera y la última evaluación del desempeño?	
9	¿Qué resultados se ha obtenido de su aplicación?	1.4.6 Resultados obtenidos
1	¿Cuenta con un método de evaluación de desempeño laboral? () SI () No Si su respuesta es negativa, indique las razones por las cuales no se tiene un método de evaluación de desempeño (pase a la pregunta 14)	1.5 Información de Cantones que no aplican evaluación del desempeño
2	¿Aplica tal método en la organización? () SI () No Si su respuesta anterior es negativa, explicar por qué no aplican el método que se tiene en la institución (pase a la pregunta 14)	
14	¿Se tiene planeado a futuro evaluar el desempeño laboral? () SI () No Si su respuesta es afirmativa especifique el método y fecha	
10	¿Qué decisiones se han tomado con la aplicación del método?	1.6 Conclusiones
11	Se generó resistencia por la evaluación aplicada () SI () No Si su respuesta es afirmativa, responder ¿Qué se hizo para atenuarla?	
12	Cuáles son los impedimentos u obstáculos que la UATH tiene que superar para ejecutar medidas hacia los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.	
13	Cómo califica el método que actualmente aplica Excelente () Bueno () Regular () Malo ()	



Anexo 3: Formato⁵ de recolección de información para las planillas propuestas

Planilla de recolección de datos e información necesaria para las planillas de evaluación propuestas mediante el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Municipio de Guachapala donde constan las actividades de los trabajadores.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Puesto:	
Nivel:	
Reporta a:	
Dependencias:	

2. Misión:

3. Interfaz del Puesto:

Detalle de todas las Funciones (actividades) del puesto	¿Es función esencial para evaluación del desempeño? (SI/NO)	Conocimientos para ejecutar la actividad esencial	Productos o servicios finales resultado de realizar dicha actividad	Interfaz Nombres de las áreas, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
1				
2				
3				
4				
5... etc.				

⁵ El levantamiento de la información se realizó en el mes de diciembre 2015



Anexo 4: Planilla propuesta para el cargo de Jefe de Movilidad, Tránsito y Transporte

Perfil del evaluado							
Cargo: Jefe de Movilidad, Tránsito y Transporte			Nivel organizacional: Generador de valor				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Desarrollar proyectos de ordenanzas respecto a las políticas, lineamientos y directrices locales en lo que se refiere a Movilidad, Tránsito y Transporte;	N° proyectos de ordenanzas realizados / N° total de ordenanzas aprobadas por concejo					
	Formula un plan de administración del tránsito articulado a la planificación nacional	Progreso de actividades realizadas / total de actividades del plan					
	Formular un plan operativo de tránsito articulado a la planificación nacional	Progreso de actividades realizadas / total de actividades del plan					
	Formular un plan maestro de transporte terrestre articulado a la planificación nacional	Progreso de actividades realizadas / total de actividades del plan					
	Formular un plan maestro de seguridad vial articulado a la planificación nacional.	Progreso del Plan maestro de seguridad vial/ Total de procesos del plan maestro de					



		seguridad vial.					
	Controla las actividades de: a. Los servicios de transporte público, pasajeros y carga;	Controles ejecutados / controles planeados de servicios de transporte público, pasajeros y carga					
	b. Aplica las multas a las operadoras de transporte por el incumplimiento de los respectivos contratos y permisos de operación y autorizaciones de operación;	N° de operativos ejecutados con sus respectivos informes y evidencias / Total de operativos planeados					
	Actividades de gestión: a. Administra y alimenta los sistemas de información de transporte y seguridad vial;	N° de tramites ingresados al año / N° de vehículos matriculados					
	b. Ejecuta y administra los planes de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial,	N° de actividades realizadas/N° Total de actividades del plan					
	Revisar las matriculas flotas vehiculares	N° de matrículas entregadas /N° de matrículas esperadas emitir					
	Entregar placas a vehículos nuevos	N° de placas entregadas a vehículos nuevos/N° de placas pronosticas entregar					
	Efectuar los traspasos vehiculares	N° de traspasos realizados/N° de traspasos esperados					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Gestión de servicios públicos (Movilidad, tránsito y transporte)						
	Leyes y Reglamentos sector público						



	Servicios básicos públicos						
En base a los siguientes estándares calificar: <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a movilidad, tránsito y transporte.	Alta					
	Percepción de sistemas y entorno						
	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Alta					



En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer encuentro	Media					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	Orientación a los resultados						
	Realiza bien o correctamente su trabajo	Baja					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	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 equipos de trabajo. Promueve el trabajo en	Alta					



	equipo con otras áreas de la organización						
	Iniciativa						
	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar	Baja					
	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	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existiera un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 5: Planilla propuesta para el cargo de Técnico Proyectos Control Urbano y Rural

Perfil del evaluado		
Cargo: Técnico Proyectos Control Urbano y Rural		Nivel organizacional: Generador de valor
Nombre del evaluado: _____		Nombre del evaluador: _____
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()
INSTRUCCIONES:		
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.		
En base a los siguientes estándares calificar:		
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 		
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN



1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Analizar los requerimientos de áreas urbanas solicitadas por instituciones públicas y privadas	Informes entregados/ Total de requerimientos de áreas urbanas solicitadas por instituciones públicas y privadas					
	Pines inventariados de patrimonio del cantón	Pines inventariados/ Pines planeados inventariar de patrimonio del cantón.					
	Verifica que los proyectos de parcelaciones, lotizaciones y urbanizaciones que presenten los interesados a la municipalidad, cumplan con los requisitos establecidos en la Ley y las Ordenanzas y que no contravengan los lineamientos del Plan Regulador y someterlos a aprobación del Concejo con el respectivo informe técnico	Informes técnicos aprobados por el consejo/Informes técnicos presentados de Proyectos de parcelaciones, lotizaciones y urbanizaciones presentados al consejo					
	Elaborar planos de acuerdo con lo que disponga el Director de Planificación y el Alcalde	Planos aprobados / Planos requeridos por las autoridades					
	Efectúa tareas del control urbano y rural y emite informes para señalización de líneas de fábrica para edificaciones; y permisos para cerramientos, lotizaciones, desmembraciones, habitabilidad, y la aprobación de planos, y construcciones menores, de acuerdo con las especificaciones técnicas y más normas de zonificación constantes en las Ordenanzas respectivas, y remite al Director de planificación para su aprobación	Tareas de control urbano efectuadas / tareas de control urbano planeadas en el año					
	Participar con Ordenamiento Territorial en los estudios relativos al plan regulador y presentar informes técnicos respecto de afectaciones;	Informes técnicos presentados / Total de actividades del plan regulador					
	Participa con Ordenamiento Territorial, en la formulación de proyectos y anteproyectos relativos al desarrollo urbano y rural	Nº de informes presentados / Nº de informes solicitados					
	Organiza, dirige y controla los valores arquitectónicos, naturales, históricos y culturales y diseña programas para la ejecución de obras de restauración, para cuya	Nº de informes sobre organización, dirección y control de valores arquitectónicos,					



	finalidad aportará con el Director, en la realización de convenios con instituciones públicas y privadas	naturales, históricos y culturales realizados/ N° de informes sobre organización, dirección y control de valores arquitectónicos, naturales, históricos y culturales solicitados					
	Sectoriza el tránsito y el transporte público dentro del territorio urbano, donde la delimitación de zonas de estacionamiento no afecte al libre tránsito y de movilidad humana, especialmente en los días de movimiento comercial, quien coordinará con la comisaría municipal para las sanciones correspondientes	N° de sectorizaciones efectuadas / N° de sectorizaciones solicitadas					
	Supervisar el cumplimiento de las disposiciones normativas de protección al patrimonio arquitectónico y natural del Cantón Guachapala; también la estabilidad y mantenimiento de los edificios que amenacen ruina o peligro eminente en coordinación con comisaría	N° de inspecciones ejecutadas con sus respectivos informes/ N° de inspecciones planeadas al año					
<p>En base a los siguientes estándares calificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Planeación estratégica pública						
	Leyes y Reglamentos relacionados						
	Especificaciones técnicas, normas y ordenanzas en control urbano y rural						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS	RELEVANCIA	5	4	3	2	1



(8%)							
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a su puesto	Alta					
	Monitoreo y control						
	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Alta					
	Generación de ideas						
	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Alta					
	Percepción de sistemas y entorno						
	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Alta					



En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer encuentro.	Media					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	Orientación a los resultados						
	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficacia.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Identifica las necesidades del usuario interno o externo.,	Media					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se	Alta					



	puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización						
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
	Liderazgo						
	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	Baja					
Se resta 4% de la calificación si existiera un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
Queja válida		Si ()	No ()	0%			

Anexo 6: Planilla propuesta para el cargo de Relaciones Públicas, Cultura y Turismo

Perfil del evaluado		
Cargo: Relaciones Públicas, Cultura y Turismo	Nivel organizacional: Generador de valor	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()
INSTRUCCIONES:		
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.		
En base a los siguientes estándares calificar:		
<ul style="list-style-type: none"> 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta 1 igual o menos del 60% de la meta 		



N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)						
	Planea y desarrolla campañas de fortalecimiento de la Imagen cantonal y de la municipalidad	N° de campañas de fortalecimiento institucional ejecutadas / N° de campañas de fortalecimiento institucional planeadas al año					
	Elaboración de boletines referentes a las actividades de la municipalidad, así como de aspectos políticos culturales, económicos, de interés nacional y local para participación a la ciudadanía	Boletines elaborados/ Boletines planeados					
	Preparación documentada de todas las noticias, artículos, fotografías, etc.; que se entregan a los medios de comunicación inherentes a las actividades de la institución	N° documentación generada y entregada a medios de comunicación / N° documentación planeada entregar a medios de comunicación					
	Provee el contenido documentado (Noticias actualizadas) en relación al manejo de difusión que la Municipalidad mantiene por medio de la página WEB	N° de noticias publicadas en la web / N° de noticias planeadas publicar en la web al año					
	Coordinación y ejecución de eventos culturales	N° eventos realizados / N° eventos programados					
	Promoción del patrimonio cultural tangible e intangible del cantón	Actividades realizadas / Actividades planeadas para promocionar el patrimonio del cantón					
	Desarrollo de actividades culturales	Actividades culturales realizadas/ Actividades culturales planeadas					
	Coordinar las disposiciones del directorio del parque acuático	N° de disposiciones ejecutadas/N° de disposiciones totales					
	Elaborar el inventario de atractivos turísticos	N° de atractivos turísticos inventariados/N° de atractivos turísticos planeados inventariar					



	Capacitación a comerciantes del cantón	N° capacitaciones impartidas/N° de capacitaciones planeadas al año						
<p>En base a los siguientes estándares calificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 								
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1	
	Gestión y estrategia comunicacional							
	Leyes y Reglamentos relacionados							
	Cultura y turismo general							
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 								
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1	
	Pro actividad							
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta						
	Analítico							
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta						
	Autoconfianza							
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta						
	Comunicación							
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta						



	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Expresión oral						
	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Alta					
	Orientación y asesoramiento						
	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Identifica describe y utiliza las relaciones de poder o influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Media					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el	Alta					



	usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.						
	Actitud al cambio						
	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Media					
	Orientación a los resultados						
	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Baja					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	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 equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



Anexo 7: Planilla propuesta para el cargo de Director de Obras Públicas

Perfil del evaluado							
Cargo: Director de Obras Públicas			Nivel organizacional: Generador de valor				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO		CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)		5	4	3	2	1
	Planifica y presupuesta obras de infraestructura que requiere el desarrollo cantonal y que están previamente autorizadas, socializadas y acordadas	N° de propuestas presentadas/N° de propuestas planeadas entregar					
	Coordina las funciones y actividades de las obras civiles con otros organismos públicos afines, especialmente en lo que tiene que ver con vías, teléfonos, agua potable, alcantarillados y energía eléctrica	N° de inspecciones desarrolladas/N° de inspecciones planificadas realizar					
	Autoriza el trámite de planillas aprobadas de las obras que se ejecutan por contratación pública	N° de planillas autorizadas /N° de planillas recibidas					
	Establece sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo en la ejecución de los programas asignados a la Dirección	N° de controles realizados /N° de programas asignados a la dirección					
	Vela por el cumplimiento del POA aprobado por el Concejo Cantonal, así como cumplir	N° de actividades realizadas /N° total de					



	con los objetivos fijados para el año	actividades del POA					
	Prepara informes de resultados de fiscalización de obras en proceso o ejecutadas por contratistas	N° de informes presentados/N° de informes solicitados					
	Ejerce la supervisión y fiscalización de obras a cargo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala o de contratistas y controla que las obras se ejecuten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos	N° de informes presentados de fiscalización/N° total de obras planeadas fiscalizar					
	Elabora Proyectos, términos de referencia, pliegos para contratos de construcción y Consultoría de temas afines a la dependencia	N° de proyectos elaborados/N° de proyectos solicitados					
	Participa en la zonificación y sectorización de áreas permitidas o prohibidas para la explotación de materiales áridos o pétreos de construcción	N° de informes presentados/N° de reuniones asistidas al año					
	Elabora la programación de trabajos, diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimiento de control interno relacionado con las actividades de la maquinaria	N° de programas presentados/N° de obras que requieran maquinaria					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Gestión y control público						
	Leyes y Reglamentos relacionados						
	Planificación de Obras publicas						
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada 							



<ul style="list-style-type: none"> • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Comprobación						
	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Alta					
	Generación de ideas						
	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas	Alta					



	estratégicos organizacionales.						
	Manejo de recursos materiales						
	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Realiza trabajos de investigación que comparten con sus compañeros Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio.	Alta					
	Conocimientos 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.	Alta					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Alta					
	Orientación a los resultados						
	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Alta					



	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	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 equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
	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.	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 8: Planilla propuesta para el cargo de Secretaría de Obras Públicas.

Perfil del evaluado		
Cargo: Secretaría de Obras Públicas	Nivel organizacional: Generador de valor	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()



INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO		CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Realizar la redacción de oficios, informes y todos aquellos documentos a fines al trabajo de la Dirección	N° de oficios realizados al año/ N° de actividades planeadas por el director de Obras Públicas al año					
	Realizar la digitación de informes de choferes, operadores y cuadrilla	N° de informes realizados/N° de informes solicitados					
	Realizar la digitación de los requerimientos del personal de obras públicas	N° de requerimientos realizados/N° de requerimientos autorizados					
	Realizar la digitación de las solicitudes y los informes para el cobro de viáticos, subsistencias, alimentación y pasajes del personal de obras públicas	N° de solicitudes realizadas/N° de solicitudes autorizadas					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> 5 Sobresaliente 4 Muy bueno 3 Bueno 2 Regular 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Redacción						
	Secretariado						
En base a los siguientes estándares calificar:							



<ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Comprensión escrita						
	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.	Baja					
	Expresión escrita						
	Escribe documentos de mediana complejidad,	Media					



	ejemplo (oficios, circulares)						
	Expresión oral						
	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla	Baja					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	Baja					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le provean información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Media					
	Actitud al cambio						
	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades	Baja					
	Orientación a los resultados						
	Realiza bien o correctamente su trabajo	Baja					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea	Alta					



	soluciones adecuadas						
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)		5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Baja					
	Iniciativa						
	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Baja					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 9: Planilla propuesta para el cargo de Auxiliar Obras Públicas

Perfil del evaluado		
Cargo: Auxiliar Obras Públicas	Nivel organizacional: Generador de valor	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()
INSTRUCCIONES:		
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.		
En base a los siguientes estándares calificar:		
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 		



N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR					
	Ejecuta la programación del levantamiento topográfico del Cantón solicitada	N° de informes sobre levantamiento topográfico/Total de actividades solicitadas					
	Elabora un modelo adecuado de registro estadístico de todas las actividades ejecutadas	N° de actividades registradas / N° de actividades totales desarrolladas					
	Desarrolla y mantiene en respaldo un archivo magnético organizado con el contenido del levantamiento topográfico	N° de respaldos generados / N° de respaldos solicitados al año					
	Presenta un informe mensual de los cambios ocurridos en las topografías realizadas en el Cantón	Informes mensuales generados/ Informes planeados al año (12)					
	Mantiene en perfecto estado los equipos topográficos así como las herramientas electrónicas bajo su custodia	Informes presentados mensualmente / Informes planeados al año (12)					
	Mantiene un inventario de los materiales y anota su salida indicando el lugar donde fueron utilizados	Inventario actualizado /Inventario final (1)					
	Planifica semanalmente las actividades a cumplirse	N° de planes realizados a la semana /N° de semanas laboradas al año					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Topografía y estadística						
	Leyes y normativas a fines						



	Manejo el programa de agua potable Gestión para manejo de servicio						
	Auto Cad						
	Redacción de informes						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Comprobación						



	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.	Baja					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su información técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Entabla relaciones a nivel laboral, inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Baja					
	Actitud al cambio						
	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades	Baja					
	Orientación a los resultados						
	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	Media					
	Orientación de servicio						
	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas	Baja					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Coopera. Participa activamente en el equipo,	Baja					



	apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.						
	Iniciativa						
	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Baja					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 10: Planilla propuesta para el cargo de Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental

Perfil del evaluado						
Cargo: Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental			Nivel organizacional: Generador de valor			
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____			
Qué rol tiene usted con el evaluado:						
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()		
INSTRUCCIONES:						
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.						
En base a los siguientes estándares calificar:						
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 						
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO				CALIFICACIÓN	
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)		INDICADOR		5	4
	Coordina las acciones entre las distintas instituciones del estado, privadas, organismos no gubernamentales, organizaciones comunitarias, empresas para que sus decisiones tiendan a lograr un cantón		Obtención de permisos ante el MAE / Total de permisos planeados hacerlos en el POA de			



	autosustentable y ecológicamente equilibrado	obras públicas					
	Vela y coordina por el cumplimiento de funciones, convenios de delegación de funciones y ordenanzas vigentes, tanto dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala y de igual manera con los organismos externos	Informes de convenios coordinados/Informes de ejecución de convenios totales					
	Gestiona la asignación de recursos internos y externos que vayan en beneficio de programas pro ambientales; y , que apunten al desarrollo sostenible del Cantón Guachapala	Planificación ejecutada/ Planificación anual presentada					
	Elabora programas de salubridad, higiene y saneamiento ambiental para el cantón y sus parroquias	N° de programas ejecutados/N° de programas planificados					
	Ejecuta y aplica lo determinado por las ordenanzas ambientales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala	N° de informes realizados con recomendaciones a cumplir / N° de denuncias presentadas					
	Coordinar con organismos locales, provinciales, nacionales e internacionales iniciativas que permitan un manejo ambiental adecuado de los recursos naturales del Cantón Guachapala;	N° de reuniones realizadas/N° de reuniones planificadas					
	Establecer un sistema de educación y concienciación del manejo de los recursos naturales del Cantón Guachapala;	N° de actividades realizadas /Total de actividades planeadas para la educación, concienciación y manejo de recursos naturales del cantón					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Gestión y control público						



	Proceso del plan de manejo ambiental							
	Administración de residuos sólidos (desde su recolección hasta la disposición final)							
	Planeación ambiental (Impactos, saneamiento, licencias, MIDUVI)							
	Ley de gestión ambiental							
	Ley de minería							
	COOTAD							
	CONSTITUCIÓN en artículos relacionados							
	Sistema Único de Información Ambiental (SUIA)							
	Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio de Ambiente (TULAS)							
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 								
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1	
	Pro actividad							
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta						
	Analítico							
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta						
	Autoconfianza							
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta						
	Comunicación							
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta						



	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Expresión oral						
	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Alta					
	Orientación / asesoramiento						
	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el	Alta					



	usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.						
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Alta					
	Orientación a los resultados						
	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	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 equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



Anexo 11: Planilla propuesta para el cargo de Jefatura Saneamiento Ambiental y Fiscalización

Perfil del evaluado							
Cargo: Jefatura Saneamiento Ambiental y Fiscalización Nivel: Generador de valor							
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Mantiene el control de las especificaciones técnicas, plazos, costos y demás obligaciones en materia de la obra pública determinadas en la codificación de la Ley Orgánica de Contratación Pública	N° de informes de control presentados/N° total de controles programados a obras en ejecución					
	Realiza el Control de la realización de obras por administración directa o por contrato y el cumplimiento efectivo de las especificaciones técnicas y demás obligaciones contractuales	N° de controles realizados/N° de controles planeados al año					
	Elabora y presenta los informes técnicos para conocimiento de las autoridades municipales con respecto a los resultados obtenidos de la verificación de las obras y determinar los casos de incumplimientos en cuanto al cronograma de trabajo determinado	N° de informes técnicos realizados/N° de obras solicitadas verificar en cuanto a su cronograma de trabajo					
	Forma parte en la entrega - recepción de las obras y elaborar las actas correspondientes en cuanto a recepción provisional y definitiva	N° de actas presentadas/N° total de obras entregadas					



	Gestiona oportunamente las soluciones técnicas a problemas surgidos durante la ejecución del proyecto	N° de problemas resueltos/N° de problemas presentados durante la ejecución del proyecto					
	Dirige el área de Saneamiento Ambiental en lo referente a agua potable y alcantarillado en especificaciones técnicas y aplicación de medidas del medio ambiente	N° de controles realizados/N° de controles planeados al año					
	Realiza controles a cementerio y mercados en especificaciones técnicas y aplicación de medidas del medio ambiente	N° de controles realizados/N° de controles planeados al año					
	Formula proyectos de saneamiento ambiental	N° de proyectos formulados/N° de proyectos de saneamiento ambiental necesarios					
<p>En base a los siguientes estándares calificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Gestión y control público						
	Leyes y normativas ambientales y de saneamiento, además de lo relacionado con Contratación Pública, ordenanzas, reglamentos.						
	Proceso del plan de manejo ambiental						
	Fiscalización						
	Planeación ambiental (Impactos, saneamiento, licencias, MIDUVI)						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada 							



<ul style="list-style-type: none"> • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Expresión oral						
	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Alta					
	Generación de ideas						
	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Alta					



En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Alta					
	Orientación a los resultados						
	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1



	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 equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
	Liderazgo						
	Mediano desarrollo de 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.	Media					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 12: Planilla propuesta para el cargo de Secretaría de Consejo

Perfil del evaluado		
Cargo: Secretaría de Consejo	Nivel organizacional: Generador de valor	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()
INSTRUCCIONES:		
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.		



En base a los siguientes estándares calificar: <ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO		CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Da fe de los actos del I. Concejo y de la Alcaldía y da apoyo en los diferentes trámites de estas áreas mediante el soporte de documentación y archivo y en el despacho diario de los asuntos de la Entidad y de la Alcaldía	N° de asistencias a reuniones/N° de reuniones realizadas al año					
	Programa, dirige, coordina y controla las actividades de su competencia y establece procedimientos de trabajo adecuados, con lo referente a sesiones de concejo	N° de convocatorias a sesiones de concejo realizadas/N° de convocatorias a sesiones de consejo programadas al año					
	Custodia y maneja la documentación y archivo a fin de que la información sea manejada con acuciosidad y responsabilidad	N° de archivos respaldados / N° de reuniones totales al año realizadas (se publica en el registro oficial aprobado por el alcalde)					
	Actúa como secretario en las sesiones de consejo de la comisiones (mediante audio grabados se realiza las actas)	N° de actas realizadas/ N° de reuniones de concejo					
	Pone fe de presentación a todos los documentos y solicitudes que ingresan al Concejo o a las Comisiones; así como llevar registros y seguimiento de trámites en los que intervienen las demás áreas de trabajo de la municipalidad	N° de documentos entregados al solicitante/N° esperado de solicitantes de documentos al año					
En base a los siguientes estándares calificar <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno 							



<ul style="list-style-type: none"> • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Gestión administrativa pública en general						
	COOTAD,						
	Leyes, normas y reglamentos del sector público (jurisprudencia) básicos por el tamaño del cantón						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantiene un adecuado control y archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					



	Uso de Herramientas Informáticas						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas	Alta					
	Comprensión escrita						
	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Alta					
	Expresión escrita						
	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Alta					
	Expresión oral						
	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Media					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1 = Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le provean información.	Media					



	Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.						
	Actitud al cambio						
	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación.	Media					
	Orientación a los resultados						
	Realiza bien o correctamente su trabajo	Baja					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	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 equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Alta					
	Iniciativa						
	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo	Media					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hara pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (-4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



Anexo 13: Planilla propuesta para el cargo de Director de Asesoría Jurídica

Perfil del evaluado							
Cargo: Director de Asesoría Jurídica			Nivel organizacional: Proceso desconcentrado				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)						
	Responde a consultas jurídicas dadas por las autoridades y servidores públicos del Municipio	N° consultas atendidas / N° consultas totales					
	Ejercer la personería jurídica de la Municipalidad	N° de procesos legales intervenidos/N° de problemas presentados en la municipalidad					
	Conoce y resuelve, problemas jurídicos, legales que atañen a la Municipalidad	N° de problemas jurídicos resueltos/N° total de problemas jurídicos presentados					
	Elabora contratos, proyectos de expropiación y ocupación de terrenos para ser utilizados por la Municipalidad, en cumplimiento de sus finalidades	N° de contratos de contratación pública realizados / N° de contratos requeridos					
	Formaliza los Proyectos de ordenanzas, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y otros instrumentos jurídicos que proponga el Alcalde y el Concejo	N° de proyectos formalizados/N° total de proyectos requeridos					
	Patrocina ante los organismos judiciales y tribunales competentes, la defensa judicial de la municipalidad y en general, realizar cualquier diligencia judicial y extrajudicial de interés institucional	N° de procesos atendidos / N° de procesos presentados al sindico					
	Elabora resoluciones administrativas y ordenanzas no tributarias para aprobación del Concejo y firma del Alcalde	N° Resoluciones administrativas generadas / N° resoluciones administrativas solicitadas					
	Emite dictámenes jurídicos en proceso legal y	N° Dictámenes jurídicos					



	redacta resoluciones de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	emitidos/ N° de dictámenes jurídicos esperados					
En base a los siguientes estándares calificar <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Expresa conocimiento en Derecho y administración pública.						
	Constitución						
	COOTAD						
	Ley Nacional De Contratación Publica						
	LOSEP						
	Código de trabajo						
	Ley De Participación Ciudadana Y Control Social						
En base a los siguientes estándares calificar: <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas orientadas a la dirección de asesoría jurídica						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a la dirección de asesoría jurídica	Alta					
	Comprensión escrita						



	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Alta					
	Percepción de sistemas y entorno						
	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Alta					
	Conocimientos 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.	Alta					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					



	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
	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	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 14: Planilla propuesta para el cargo de Comisaría

Perfil del evaluado										
Cargo: Comisaría			Nivel organizacional: De Apoyo							
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____							
Qué rol tiene usted con el evaluado:										
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()						
INSTRUCCIONES: Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.										
En base a los siguientes estándares calificar:										
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 										
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO					CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)		INDICADOR			5	4	3	2	1
	Planifica, organiza, controla y ejecuta el cumplimiento de las ordenanzas municipales y coordina acciones		N° de inspecciones realizadas / N° de inspecciones planificadas							
	Controla y coordina acciones con organismos públicos para el control de precios de artículos de primera necesidad; así como el control de pesas y medidas en coordinación con la Comisaría y Policía y		N° de inspecciones realizadas/N° de inspecciones planificadas							



	demás Instituciones;						
	Organiza e implementa en coordinación con la Policía Nacional y demás actores sociales un sistema de seguridad pública	N° de actividades realizadas/N° total de actividades planificadas					
	Autoriza el funcionamiento de juegos y presentación de espectáculos públicos permitidos por la Ley, e impedir los que estén prohibidos y reprimir en casos de infracción	N° de solicitudes de permisos atendidas/N° total de permisos solicitados					
	Aplica las sanciones previstas en la Ley, ordenanzas, reglamentos, conforme a los procedimientos establecidos en el Código de Procedimiento Penal para el juzgamiento de contravenciones; y de igual manera lo estipulado en el COOTAD	N° de sanciones aplicadas/ N° de incumplimientos de disposiciones					
	Aplica las sanciones previstas en la Ley, ordenanzas, reglamentos, conforme a los procedimientos establecidos en el Código de Procedimiento Penal para el juzgamiento de contravenciones	N° de sanciones aplicadas/N° de incumplimientos de disposiciones					
	Organiza el aprovisionamiento y salida de productos del mercado, especialmente cuando se usa medios de transporte motorizado	N° de permisos atendidos/N° de permisos solicitados					
	Elabora el Catastro de Usuarios del mercado, comerciantes eventuales, cementerio y ferias eventuales, y coordinar con la Oficina de Avalúos y Catastros, para los efectos del cobro de la tasa por servicios o arrendamientos de puestos de comercialización	Catastro de usuarios mensual actualizado/12					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Demuestra conocimiento en manejo de conflictos						
	Coyuntura económica de la región y el país						
	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial						



	COOTAD						
	Código de procedimiento penal para el juzgamiento de contravenciones						
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas orientadas en su área						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a su puesto	Alta					
	Expresión escrita						



	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Alta					
	Monitoreo y control						
	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Alta					
	Planificación y gestión						
	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Baja					
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Media					
	Conocimientos 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.	Alta					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el						



	usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
	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	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



Anexo 15: Planilla propuesta para el cargo de Secretaría General

Perfil del evaluado							
Cargo: Secretaría General			Nivel organizacional: De apoyo				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES: Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Entrega documentos que se generen en Secretaría General	N° de documentos entregados/N° de documentos generados					
	Realiza funciones de apoyo a los distintos departamentos enviar encomiendas.	Encomiendas receiptadas/Encomiendas enviadas					
	Atiende a los Usuarios en la información para atención de las autoridades y los departamentos	N° de usuarios atendidos /N° de usuarios que requieren información.					
	Elaborar informes mensuales para conocimiento del inmediato superior	N° de informes entregados/12					
	Informa del manejo y control de Caja Chica	N° de informes presentados/N° de informes a realizar al año					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno 							



<ul style="list-style-type: none"> • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Manejo de Utilitarios: Word, Excel y otro software						
	Nociones básicas de comunicación						
	Tareas administrativas y contables básicas						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					



	Uso de Herramientas Informáticas orientadas a secretaría						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a sus actividades	Alta					
	Expresión escrita						
	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Media					
	Pensamiento conceptual						
	Utiliza conceptos básicos, sentido común y experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.	Baja					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	Baja					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Alta					
	Actitud al cambio						



	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación	Media					
	Orientación a los resultados						
	Realiza bien o correctamente su trabajo	Baja					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo mantiene informados a los demás. Comparte información.	Baja					
	Iniciativa						
	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Baja					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 16: Planilla propuesta para el cargo de Director Financiero Administrativo

Perfil del evaluado		
Cargo: Director Financiero Administrativo	Nivel organizacional: De apoyo	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()



INSTRUCCIONES:							
<p>Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.</p>							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO		CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Formula el anteproyecto de Ordenanza de Presupuesto General y sus reformas y someterlos a consideración del Alcalde	N° de proyectos aprobados /N° de proyectos presentados					
	Colabora en la elaboración de ordenanzas y reglamentos relativos a los ingresos	N° ordenanzas aprobadas / N° ordenanzas por actualizar					
	Dirige y ejecuta la administración tributaria Municipal de conformidad con el COOTAD y el Código de Planificación y Finanzas Públicas, las Leyes Tributarias específicas, las Ordenanzas y demás normas y procedimientos legales y técnicos vigentes sobre esta materia	N° de patentes cobrados / Total de patentes emitidas					
	Formula los flujos financieros de ingresos y en base a estos elaborar los cupos de gastos por programas presupuestarios y someterlos a la aprobación del Alcalde, siempre que las transferencias sean remitidas con oportunidad	N° de Flujos financieros realizados y aprobados / 12 flujos financieros al año					
	Expedir de conformidad con la ley, resoluciones sobre reclamos y recursos presentados e interpuestos por los contribuyentes, en materia tributaria	N° de resoluciones expedidas/N° de reclamos presentados por los contribuyentes en materia tributaria					
	Verifica la legalidad de las órdenes de pago, las peticiones de fondo y el pago de los créditos que se requieran al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala	Órdenes de pago verificadas /Total de órdenes de pago					
	Coordina las funciones y actividades del Área Financiero Administrativo con la de los demás departamentos y órganos directivos del	N° de reuniones realizadas/N° de					



	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala	reuniones planificadas					
	Controla y supervisa la preparación de toda la información contable, económica, financiera y administrativa que respalde la ejecución de los programas municipales	Información sumillada presentada / Información que llega al área financiera					
<p>En base a los siguientes estándares calificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Leyes, normas y reglamentos del sector público						
	Gestión financiera y administración pública.						
	COOTAD						
	Código de planificación y finanzas publicas						
	Leyes tributarias especificas						
	Código tributario						
	Normas jurídicas de discapacidad en el Ecuador						
	Normas q benefician al adulto mayor						
	Normas de control interno						
	Ley orgánica de contraloría general del estado						
	Ley de contratación publica						
	Contabilidad Gubernamental básica						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							



3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas orientadas a la dirección financiera						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a la dirección financiera	Alta					
	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.	Alta					
	Percepción de sistemas y entorno						
	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Alta					
	Planificación y gestión						
	Anticipa los puntos críticos de una situación o	Alta					



	problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas tecnologías	Alta					
	Conocimientos 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.	Alta					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Alta					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	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.	Alta					



	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
	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	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 17: Planilla propuesta para el cargo de Tesorería

Perfil del evaluado		
Cargo: Tesorería	Nivel organizacional: De apoyo	
Nombre del evaluado: _____	Nombre del evaluador: _____	
Qué rol tiene usted con el evaluado:		
Superior ()	Par o colega ()	Autoevaluación ()



INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO		CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Procesos de recaudación de fondos que le corresponden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala, así como aquellos que pertenecen a terceros de conformidad con la Ley;	N° de cobros realizados al año/ N° de contribuyentes esperados al año,					
	Custodiar los valores, especies valoradas, títulos de crédito y demás documentos que amparan los ingresos municipales	N° de reportes realizados al año / N° total de reportes (considerando que se presentan uno por jornada laborada)					
	Mantiene contacto directo con las demás dependencias administrativas, especialmente con el Departamento Financiero y al efecto envió oportuno y sistemático de la documentación correspondiente	N° de documentación entregada al año/ N° de documentación solicitada al año					
	Lleva y presenta informes sobre las garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia y que se encuentren próximos a su vencimiento	N° de contratos legales revisados / N° total de contratos en custodia					
	Observa por escrito y de manera inmediata al hecho, ante el Director Financiero, sobre las órdenes de pago que considere ilegales o que contravinieren disposiciones	N° de informes enviados al Departamento Financiero/ N° de tramites considerados ilegales.					
	Desarrolla el Informe de recaudación diaria conjuntamente con el depósito realizado	N° de informes realizados al año / N° total de depósitos al año					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente 							



<ul style="list-style-type: none"> • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Leyes, normas y reglamentos del sector público						
	COOTAD						
	Ordenanzas Municipales						
	Contabilidad Gubernamental						
	Domina las cobranzas, finanzas coactivas.						
	Domina control interno , contabilidad, caja, recaudación						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					



	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de herramientas informáticas orientadas a tesorería						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a tesorería	Alta					
	Destreza matemática						
	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Media					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Baja					
	Relaciones humanas						
	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la instalación, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.	Alta					
	Actitud al cambio						



	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Alta					
	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interesen atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alto					
	Liderazgo						
	Mediano desarrollo de los talentos y motivación a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza, y compromiso.	Media					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



Anexo 18: Planilla propuesta para el cargo de Proveeduría

Perfil del evaluado							
Cargo: Proveeduría			Nivel organizacional: De apoyo				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES: Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Participa en la baja, enajenación de bienes y remates	N° de baja, enajenación de bienes y remates realizados/ N° de baja, enajenación de bienes y remates planificados					
	Entrega los ítems que proceden del proceso de compras y proveeduría a Guarda Almacén con la debida documentación y llevar el registro y documentación pertinente	N° ítems entregados / N° de ítem solicitados					
	Registrar de facturas al sistema de contratación públicas	N° facturas registradas / N° facturas de compras totales					
	Elaboración de todas las retenciones en la plataforma de SIG-AME se carga a AME y se autoriza con el SRI	N° retenciones realizadas / N° total retenciones sujetas (archivo XLM)					



	Programar, coordinar y organizar la adquisición de bienes y/o servicios	N° de compras realizadas/N° de compras solicitadas					
	Obtener cotizaciones de acuerdo a los montos establecidos para cada compra (Según Reglamento interno de compra para ínfima cuantía)	N° de cotizaciones recibidas/N° de solicitudes enviadas de cotizaciones					
	Receptar, elaborar y organizar las órdenes de compra	N° de órdenes planificadas/N° de ordenes ejecutadas					
	Tramitar oportunamente las diligencias y solicitudes de pedido de bienes y/o servicios	N° de trámites realizados a tiempo/N° total de tramites de pedido de Bs y Ss					
	Diseño y registro de la base de datos de proveedores para la rápida identificación de los bienes y/o servicios que ofrece	N° de proveedores registrados y actualizados/N° Total de proveedores					
	Entregar a tiempo la retención de los proveedores.	N° de retenciones entregadas/N° total de retenciones emitidas					
	Registrar en el sistema de compras públicas las facturas de las adquisiciones de bienes y servicios mediante el sistema de ínfima cuantía	N° de facturas registradas/ N° total de compras efectuadas					
En base a los siguientes estándares calificar							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Leyes, normas y reglamentos del sector público (básicos)						
	Portal de compras publicas						
	Ley de contratación publica						
	Reglamento interno por ínfima cuantía						



En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas orientadas a proveeduría						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines a proveeduría	Alta					
	Expresión escrita						
	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)	Baja					
	Manejo de recursos materiales						



	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución	Media					
	Relaciones humanas						
	Entabla relaciones a nivel laboral inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Baja					
	Actitud al cambio						
	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimiento para cumplir con sus responsabilidades	Baja					
	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1



	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alta					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Anexo 19: Planilla propuesta para el cargo de Guarda Almacén

Perfil del evaluado							
Cargo: Guarda almacén			Nivel organizacional: De apoyo				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES:							
Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO		CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1



Recepta, almacena, controla y custodia de los bienes, suministros, materiales de conformidad con los requerimientos realizados y las facturas respectivas	N° de bienes que ingresan a bodega verificados / total de ingresos que llegan a bodega					
Tramitar oportunamente la reposición de bienes;	N° de informes de abastecimientos solicitados/N° de requerimientos de bienes					
Establece mecanismos para mantener una adecuada gestión de almacenaje y bodega de la institución, cuidar de la preservación y seguridad de los bienes.	Registro de egreso de los bienes / N° de requerimientos de egreso de bienes					
Participa en la baja, enajenación de bienes y remates	Informe anual de bienes o activos y su estado/ 1 al año					
Entrega y recibe los vehículos y maquinaria asignados a cada trabajador y presentar un informe de las novedades encontradas al Director Financiero Administrativo	N° de acta de entrega de recepción según rotación / N° de conductores asignados a vehículos o maquinarias al año					
Realiza el trámite de matriculación de los vehículos municipales	N° de vehículos matriculados / Total de vehículos en el GADM					
Maquinaria (ministerio de transporte y obras públicas)	N° de maquinaria matriculada / Total de maquinaria existente en el GADM					
Realiza el trámite para adquisición del SOAT para los vehículos municipales	N° de vehículos con SOAT / N° total de vehículos					
Mantiene actualizado el registro de bienes de la entidad y codificados SIG - AME	N° de bienes actualizados / N° de bienes totales					
Elaborar informes mensuales referentes a bienes q se ha entregado para conocimiento del inmediato superior	Informes realizados para el inmediato superior/12 informes al año					
En base a los siguientes estándares calificar						
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno 						



<ul style="list-style-type: none"> • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Demuestra conocimiento con respecto a los procesos de control de activos y bienes del sector público						
	Leyes, normas y reglamentos del sector público						
	Normas de control interno (activos fijos)						
<p>En base a los siguientes estándares calificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						



	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas orientadas a actividades del puesto						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines al cargo guarda almacén	Alta					
	Comprobación						
	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.	Baja					
	Manejo de recursos materiales						
	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Media					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1= Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	Media					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos	Baja					
	Relaciones humanas						
	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros usuarios y proveedores	Baja					
	Actitud al cambio						
	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimiento para cumplir con sus	Baja					



	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interesen atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alto					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.	Media					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			



Anexo 20: Planilla propuesta para el cargo de Técnico Informático y Compras Publicas

Perfil del evaluado							
Cargo: Técnico Informático y Compras Publicas			Nivel organizacional: Generador de valor				
Nombre del evaluado: _____			Nombre del evaluador: _____				
Qué rol tiene usted con el evaluado:							
Superior ()		Par o colega ()		Autoevaluación ()			
INSTRUCCIONES: Marque la respuesta de manera objetiva de modo que sus respuestas reflejen la realidad de lo que se vive en la institución con respecto al desempeño.							
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta • 4 cumple entre el 81 al 90% de la meta • 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta • 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta • 1 igual o menos del 60% de la meta 							
N°	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	INDICADOR	CALIFICACIÓN				
1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	INDICADOR	5	4	3	2	1
	Propone los planes para el desarrollo de la informática Municipal	N° de planes propuestos/N° de planes programados sobre sistemas computarizados necesarios					
	Administra el desarrollo de sistemas de información computacional; asistir técnicamente a los funcionarios y empleados en el manejo y uso de programas o paquetes computacionales	N° de asistencias brindadas/N° de asistencias técnicas programadas					
	Asesora y asiste técnicamente para efectuar la compra de nuevos equipos de cómputo, partes y piezas, accesorios y software requeridos en la Municipalidad	N° formularios generados / N° total de requerimientos					
	Organiza el archivo magnético del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del	Archivos magnéticos generados XML / Total de archivos magnéticos					



	Cantón Guachapala	anual (12)					
	Realiza el mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo, copiadoras, impresoras y escáneres	Mantenimientos realizados (Cronogramas comunicados) / 2 SEMESTRALES programados					
	Capacita al personal municipal de acuerdo a requerimientos	N° capacitaciones / N° requerimientos					
	Da mantenimiento de la infraestructura de redes municipal	N° de actividades de mantenimiento ejecutadas/N° total de actividades de mantenimiento planeadas					
	Coordina la actualización y mantenimiento permanente de la página WEB Municipal	N° de actividades de mantenimiento ejecutadas/N° total de actividades de mantenimiento de la WEB planeadas					
<p>En base a los siguientes estándares calificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Sobresaliente • 4 Muy bueno • 3 Bueno • 2 Regular • 1 Insuficiente 							
2	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA CUMPLIR FUNCIONES ESENCIALES (8%)		5	4	3	2	1
	Demuestra conocimiento con respecto a tecnología en software SW y hardware HW, estándares, metodologías, planificación, implementación, tendencias , capacitación						
	Leyes, normas y reglamentos del sector público						
	Maneja la normativa y procesos de compras públicas						
	Maneja el programa USHAY de compras publicas						
	SIG (sistema de información de gestión) - AME						



	SIC- AME (Sistema integral de catastro)						
	Gestión comercial de servicios – AME						
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Altamente desarrollada • 4 Desarrollada • 3 Medianamente desarrollada • 2 Poco desarrollada • 1 No desarrollada 							
3	DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Pro actividad						
	Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo	Alta					
	Analítico						
	Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos	Alta					
	Autoconfianza						
	Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos	Alta					
	Comunicación						
	Permitir el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias	Alta					
	Organización						
	Mantener un adecuado Control y Archivo de documentos	Alta					
	Decisión						
	Genera opiniones concretas ante requerimientos	Alta					
	Uso de Herramientas Informáticas orientadas al cargo						
	Aplica con criterio las herramientas informáticas a fines	Alta					
	Diseño de tecnología						



	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Media					
	Instrucción						
	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución sobre funcionamiento de equipo informático.	Alta					
	Mantenimiento de equipos						
	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Alta					
En base a los siguientes estándares calificar:							
<ul style="list-style-type: none"> • 5 = Siempre • 4 = frecuentemente • 3 = Alguna vez • 2 = Rara vez • 1 = Nunca 							
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES (8%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Aprendizaje continuo						
	Realiza trabajos de investigación que compare con sus compañeros. Comparte sus conocimientos experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías	Alta					
	Conocimientos del entorno organizacional						
	Identifica, las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo	Alta					
	Relaciones humanas						
	Entabla relaciones a nivel laboral inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Baja					
	Actitud al cambio						
	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades.	Alta					



	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.	Alta					
	Orientación de servicio						
	Demuestra interesen atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Alta					
5	COMPETENCIAS CARDINALES (16%)	RELEVANCIA	5	4	3	2	1
	Trabajo en equipo						
	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	Alta					
	Iniciativa						
	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.	Media					
Se resta 4% de la calificación si existe un reclamo llenado debidamente en formulario establecido por la institución para dicho efecto, esta información se hará pasar como cliente externo o interno según el caso.							
6	CLIENTE EXTERNO O INTERNO (- 4%)						
	Queja válida	Si ()	No ()	0%			

Elaborado por: Autores



Anexo 21: Catálogo de Competencias Técnicas Genéricas del puesto que se plantearon en cada una de las planillas propuestas

Pro actividad
Se acoge a estrategias para priorizar los requerimientos en el área a su cargo
Analítico
Identifica y analiza separadamente los problemas/asuntos
Autoconfianza
Demuestra seguridad en sus conocimientos técnicos
Comunicación
Permite el flujo de Información generando un ambiente de ideas y sugerencias
Organización
Mantiene un adecuado control y archivo de documentos
Decisión
Genera opiniones concretas ante requerimientos
Uso de Herramientas Informáticas
Aplica con criterio las herramientas informáticas

Elaborado por: Autores



Anexo 22: Catálogo de Competencias Técnicas del puesto utilizada para las planillas propuestas.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
Destreza habilidad	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 su 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 indican 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 los errores y propone los 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 a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las 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. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o 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 tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los 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	Escribir documentos de mediana complejidad,	Escribir documentos sencillos en forma clara y



	establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	ejemplo (oficios, circulares)	concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las 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 humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	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.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	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 proceso.	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 oficina 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	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o



		de los mismos.	procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros 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, fotocopiadoras 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 informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a 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 los 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 conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.



	lógica.		
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o 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 entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo 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 problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo 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 para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	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 automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
IMPORTANTE	UNA VEZ INGRESADO LAS COMPETENCIAS QUE USTED REQUIERA VUELVA A LA PESTAÑA EVAL01:		

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2015, extraído de planilla Eval-01)



Anexo 23: Catálogo de Competencias Universales del puesto utilizada para las planillas propuestas.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES			
Competencias Universales	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 propagador 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
Conocimientos 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 influencia 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 explícitos
Relaciones humanas	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer encuentro.	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros usuarios y proveedores
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 la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la situación	Aplica normas que dependen a 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 soluciones adecuadas.	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
Nota:	De las competencias universales se tomó la relevancia que más se adapte al puesto a evaluar en la planilla propuesta para cada colaborador		

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2015, extraído de planilla Eval-01)



Anexo 24: Catálogo de Competencias Cardinales del puesto utilizada para las planillas propuestas.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS CARDINALES			
Competencias Cardinales	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación	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.
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.	Reconoce las oportunidades i 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 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
Nota:	De las competencias cardinales se tomó la relevancia que más se adapte al puesto a evaluar en la planilla propuesta para cada colaborador		

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2015, extraído de planilla Eval-01)



Anexo 25: Formulario propuesto de recepción de quejas y sugerencias.

FORMULARIO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS



Fecha de presentación del formulario : _____	
1.- Su opinión es importante para mejorar el servicio que brinda el GAD Municipal de Guachapala. 2.- Si usted no llena todos los campos, su sugerencia será tomada en consideración pero no afectara en la evaluación del servidor.	
El ciudadano, servidor público interno o externo emite a través de este formulario una:	
QUEJA <input type="checkbox"/>	SUGERENCIA <input type="checkbox"/>
Razón de la presente:	
Calidad de la atencion	<input type="checkbox"/>
No existe informacion suficiente	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera para ser atendido	<input type="checkbox"/>
Otro _____	
Nombre y cargo del funcionario que le atendio _____	
Por favor a continuación detalle su queja o sugerencia _____ _____ _____ _____	
Fecha de los sucesos: _____	
Datos personales del usuario	
Nombres y Apellidos _____	
Cédula _____	
Telefono _____	
Firma _____	
Nota: Se deben llenar todos los parámetros para validar este formulario	

Elaborado por: Autores



Anexo 26: Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación.

Cuenca 24 de Julio del 2015

Ingeniero
Raúl Delgado Orellana
ALCALDE DEL G.A.D. DEL CANTÓN GUACHAPALA
Presente.

 **GAD. MUNICIPAL**
SECRETARIA
RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN
Guachapala 24 de 07 de 2015 hora 11:39
GT
FIRMA

De nuestra Consideración:

Nosotros Edison Santiago Armijos Paredes, con C.I. 0105649776 y Mariela Silvana Oyos Jarrin con C.I. 0106594963 ,Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca, solicitamos a su digna persona permitir la realización de nuestro Trabajo de Tesis en la prestigiosa Institución que usted Gestiona .

Para este hecho, presentamos el tema de tesis que se titula.

"ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA," PERIODO 2015

El cual ha sido aprobado en la Facultad, por lo cual presento la documentación adjunta que valida el proceso de Tesis.

Esperando una favorable respuesta para la ejecución de este trabajo de Tesis, quedamos muy agradecidos por su amable y cordial atención, deseándole éxitos en sus labores diarias.

Atte.

Sr. Edison Armijos

Srta. Mariela Oyos



Anexo 27: Oficio de autorización para realizar el trabajo de titulación y facilitar información en los diferentes departamentos de la institución.



Guachapala, 03 de agosto del 2015
Oficio Nro. 244-A-GADG-2015

Señor
Edison Santiago Armiijos Paredes
Señorita
Mariela Silvana Oyos Jarrin
**ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**
Presente.-

De mi consideración:

Reciban un cordial saludo desde el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala y del mío propio.

El presente tiene por objetivo autorizar a ustedes la realización de la tesis denominada "ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA," PERIODO 2015, en esta institución, y a los diferentes departamentos autorizo se les facilite la información necesaria para su elaboración.

Para los fines legales pertinentes.

Atentamente,



Ing. Raúl Delgado O.
ALCALDE

Dirección: Sixto Durán Ballén y Av. 3 de Noviembre
Teléfonos: (07) 3284196 - 3284205
Correo electrónico: mguachapala@hotmail.com
www.guachapala.gob.ec



Anexo 28: Oficio presentado a los GAD's Municipales objeto de estudio.



Los Municipios son la Patria...

Guachapala, 27 de octubre del 2015

Señores
Alcaldes de los GADs Municipales de los Cantones del Azuay
Su despacho.-

De mi consideración:

Reciban un cordial y atento saludo, deseándoles éxitos en sus funciones diarias.

Los señores Mariela Oyos Jarrín y Edison Armiños Paredes, estudiantes de la Universidad de Cuenca se encuentran realizando su tesis previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, el tema de investigación se encuentra relacionado a la administración de Talento Humano, concretamente en el subsistema de Evaluación al Desempeño; con este antecedente y sabiendo que este tema será de utilidad en los diferentes GADs, ya que contribuirán con una herramienta para la correcta administración del Talento Humano.

Solicito de la manera más gentil se les brinde las facilidades en cuanto a la dotación de información para que los señores antes mencionados puedan desarrollar de forma adecuada su trabajo investigativo.

Por la favorable atención que brinden dar al presente, anticipo en agradecer.

Atentamente,



Ing. Raúl Delgado Orellana
PRESIDENTE DE AME REGIONAL 6

AME Matriz: Agustín Guerrero E5-24 y José María Ayora / Duto - Ecuador
Telf: (593-2) 2469683-2469685-2469705

Anexo 29: Fotos de entrevistas realizadas al personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Guachapala.



Fotos tomadas por: Autores



4.3 BIBLIOGRAFÍA:

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°* (1 ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias evaluación 360°* (2 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía tomo 2*. Buenos Aires: Granica S.A.

AME Asociación de Municipalidades del Ecuador. (2015). *Capacitación a Municipalidades del Azuay*. Cuenca.

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa* (2 ed.). Madrid, España: La Muralla S.A.

Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional* (2 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *(Publicada en el Registro Oficial No. 449)*. Ecuador.

COOTAD. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Ecuador.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson Educación.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3 ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guachapala. (Abril de 2014). Guachapala, Azuay, Ecuador.

Franklin Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoría administrativa Evaluación y diagnóstico empresarial* (3 ed.). México: Pearson Educación S.A.

GAD Municipal de Guachapala. (2015). *Historia del Cantón Guachapala*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2015, de Sitio web del GAD Municipal del Cantón Guachapala: <http://guachapala.gob.ec/historia>



Ley Orgánica de la Contraloría General del estado reformas y reglamento. (Agosto de 2009). Suplemento N°.1. Ecuador.

LOSEP. (6 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Servicio Público. (*Publicada en el Registro Oficial Suplemento 294*). Ecuador.

Ministerio de Finanzas. (2015). Asignaciones a GAD's Municipales del Azuay del presupuesto General del Estado. *Acuerdo N° 197*. Ecuador.

Ministerio del Trabajo. (Septiembre de 2015). *Formularios del Sector Público*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec>

Mondy, W. R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson Educación.

Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada). (27 de Marzo de 2008). (*Acorde a las reformas de la resolución No. SENRES – 2008 - 000170*). Quito, Ecuador.

Norma Técnica de Evaluación del Desempeño del GAD Municipal de Bolívar. (Noviembre de 2014). 16. (M. E. Mendoza Vivas, Ed.) Bolívar, Ecuador.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Azuay. (Diciembre de 2011). Gobierno Provincial del Azuay Dirección de Planificación. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Ríos Giraldo, R. M. (2013). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión* (3 ed.). Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnica y Certificación ICONTEC.

Salem, R. (Junio de 2012). Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. *Revista Polemika USFQ*, 62-63.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.



Anexo 30: DISEÑO DE TESIS



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS
DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY,
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN
GUACHAPALA,” PERIODO 2015.**

**DISEÑO DE TESIS PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES:

EDISSON SANTIAGO ARMIJOS PAREDES

MARIELA SILVANA OYOS JARRIN

ASESOR DE DISEÑO DE TESIS:

DR. JUAN FRANCISCO CORDERO LÓPEZ.

CUENCA-ECUADOR

2015



1.- SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

“ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA,” PERIODO 2015.

DELIMITACIÓN:

- **CONTENIDO:** Análisis de los sistemas de evaluación de desempeño laboral en varios Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS) Municipales de la Provincia del Azuay relevantes para el estudio, propuesta de un modelo de evaluación de desempeño laboral para el personal administrativo del GAD Municipal de Guachapala.
- **CAMPO DE APLICACIÓN:** GAD Municipal del Cantón Guachapala
- **ESPACIO:** Guachapala, provincia del Azuay.
- **PERIODO:** 2015

2.-JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tanto instituciones públicas como privadas juegan un papel muy importante en el desarrollo local y nacional, por ende las actividades laborales que se ejecutan dentro de las mismas deben estar sujetas a evaluación y supervisión, permitiendo determinar su estado funcional, algunas empresas de éxito diagnostican el desempeño laboral de sus colaboradores para mejorar su rendimiento tanto administrativo como productivo con las respectivas medidas que el diagnostico proporcione.

El análisis de los sistemas de evaluación de desempeño laboral utilizados por municipios cantonales de la provincia del Azuay tomados en cuenta para el estudio brindara una perspectiva sobre la medida en que los GADS Municipales están ejecutando dicha herramienta de gestión del talento humano.

Dicho análisis e investigación metodológica permitirá plantear un modelo de evaluación de desempeño laboral para el personal administrativo del



GAD Municipal del Cantón Guachapala, el resultado de la aplicación permitirá a las autoridades conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los departamentos que integran el GAD Municipal, se mejorara progresivamente el desempeño del personal con las medidas tomadas, ya que en ningún año se ha realizado tal evaluación, esta sería coadyuvante para cumplir con requerimientos legales, por consiguiente servirá como un patrón para otras instituciones de esta naturaleza, este trabajo también permitirá profundizar nuestros conocimientos en el área de gestión del talento humano y ayudara a personas que requieran información sobre la temática investigada.

3.-BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las Ilustres Municipalidades a partir del año 2008 con la vigencia de la nueva Constitución adquirieron la denominación de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM), se rigen por leyes, códigos y reglamentos para ejercer sus funciones, en la provincia del Azuay existen 15 GADM.

Conforme se plantea un modelo de evaluación de desempeño para el Cantón Guachapala se ayudará no solo al cumplimiento de leyes también se mejorará el desempeño de los servidores públicos.

Campo de investigación: GADS Municipales de la provincia del Azuay relevantes para el estudio.

Objeto de estudio: Sistemas de evaluación de desempeño laboral.

Propuesta: Metodología de evaluación de desempeño.

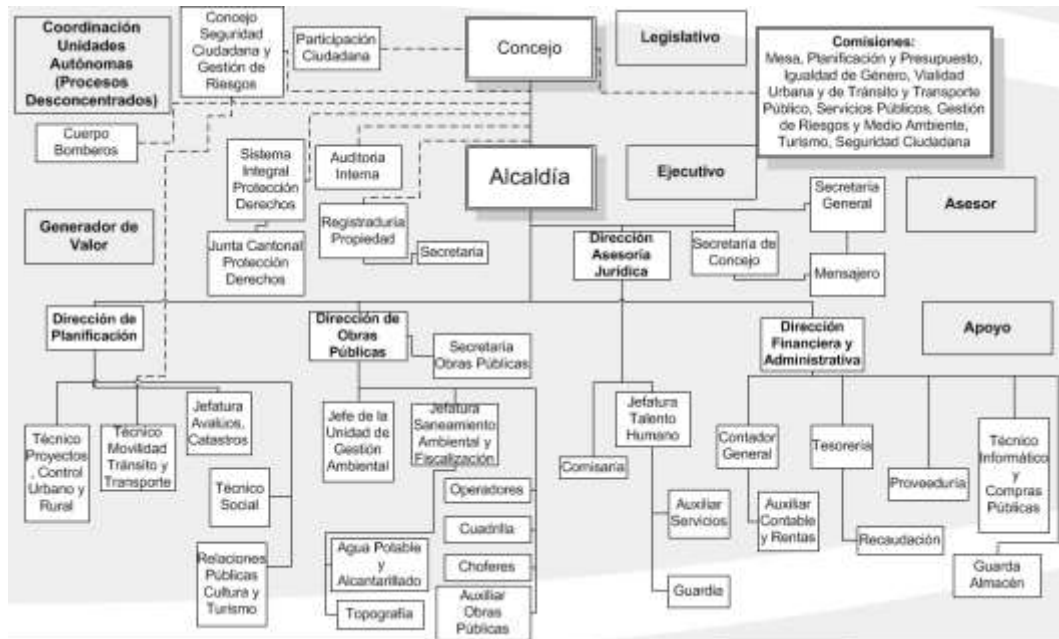
Organización: GAD Municipal del Cantón Guachapala.

Localización: Provincia del Azuay
Cantón Guachapala.
Calles, Sixto Durán Ballén y Av. 3 de noviembre.

Institución: Pública.



Estructura Organica Institucional:⁶



Conforme al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Guachapala establece lo siguiente:

MISIÓN.- El Cantón Guachapala con una administración que genera óptimos niveles de desarrollo, Social, Económico, Ambiental, Turístico, en los ámbitos de ordenamiento territorial, y optimización del espacio público, propendiendo al uso de suelo adecuado y a la preservación de bienes inmuebles y entornos patrimoniales, mediante la consolidación integral de un nuevo modelo de Gestión, con una identidad local propia de la comunidad, promoviendo la participación ciudadana, y, optimizando la calidad de vida de la población.

VISIÓN. - El Cantón Guachapala con una administración Rectora de los procesos de planificación y desarrollo territorial donde se ha incluido políticas públicas incluyentes basadas en la concertación y participación ciudadana de sus líderes urbanos y rurales y en un modelo de cogestión y corresponsabilidad hacia el buen vivir.

Base legal y normativa. - La base legal y normativa que sustenta el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala, en orden jerárquico y cronológico es la siguiente:

⁶ Fuente: Archivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guachapala, abril 2014



- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD.
- Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP y su Reglamento.
- Orgánico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala, vigente a la fecha.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala.
- Normas de Control Interno emitido por la Contraloría General del Estado.

INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS. - Se han identificado y definido los siguientes procesos y subprocesos a nivel macro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala en la organización y administración de trabajo:

a. NIVEL LEGISLATIVO: Que formula y determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos de la Institución para el logro de sus objetivos. Su competencia se traduce en la legislación y fiscalización.

Procesos

Nivel Legislativo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Concejo Municipal• Participación Ciudadana• Comisiones: |
| <ul style="list-style-type: none">○ Mesa○ Planificación y Presupuesto○ Igualdad de Género○ Vialidad Urbana y Tránsito y Transporte Público○ Servicios Públicos○ Gestión de Riesgos y Medio Ambiente○ Turismo○ Seguridad Ciudadana |



b. NIVEL EJECUTIVO: Que orienta y ejecuta la política trazada por el Nivel Legislativo; su competencia es tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Este Nivel es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones, productos y servicios y, ejerce de manera exclusiva la facultad ejecutiva del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala.

Procesos

Nivel Ejecutivo

- Alcaldía

c. NIVEL DESCONCENTRADOS: Son los procesos que se ejecutan en Coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala.

Procesos

Nivel Desconcentrados

- Sistema Integral de Protección de Derechos
 - Junta Cantonal de Protección de Derechos
- Concejo de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos
- Cuerpo de Bomberos
- Auditoría Interna
- Registraduría de la Propiedad
 - Secretaría

d. NIVEL ASESOR: Le corresponde a la instancia de consulta y asesoramiento del consejo y de los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto al Proceso Productivo.

Sus acciones se perfeccionan a través del Nivel Ejecutivo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los planes y proyectos, estudios o informes presentados por el Nivel Asesor.

Procesos

Nivel Asesor



• Director Asesoría Jurídica
○ Jefatura Talento Humano
▪ Auxiliar de Servicios
▪ Guardia
○ Comisaría
• Secretaría de Concejo
• Secretaría General
○ Mensajero

e. NIVEL GENERADOR DE VALOR: Es el nivel encargado de la ejecución y generación directa de servicios y productos para el Usuario; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Nivel Ejecutivo. Los servicios y productos que entrega al Usuario son perfeccionados con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo.

Procesos

Nivel Generador de Valor

• Director Planificación
○ Técnico Movilidad Tránsito y Transporte
○ Jefatura Avalúos y Catastros
○ Técnico Proyectos y Control Urbano y Rural
○ Técnico Social
○ Relaciones Públicas Cultura y Turismo
• Director Obras Públicas
○ Secretaría de Obras Públicas
○ Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental
○ Jefatura Saneamiento Ambiental y Fiscalización
▪ Agua Potable y Alcantarillado
▪ Topografía
○ Auxiliar Obras Públicas
○ Operadores
○ Cuadrilla
○ Choferes

f. NIVEL DE APOYO: Es el que presta la asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos.



Procesos

Nivel Apoyo

• Director Financiero Administrativo
○ Contador General
▪ Auxiliar Contable y Rentas
○ Tesorería
▪ Recaudación
○ Proveeduría
○ Guarda Almacén
○ Técnico Informático y Compras Públicas

OBJETIVOS. - La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala, obedece a:

- a) Empezar un Gobierno Local alternativo que promueva el Buen Vivir, mediante la administración articulada y coordinada de los servicios y productos públicos con calidad que, al momento y en lo posterior, entregue la Municipalidad a sus Usuarios externos, conforme al ordenamiento jurídico vigente.
- b) Promover y fortalecer la cultura ciudadana del Cantón Guachapala, soportada en principios que hagan del aprendizaje constante un valor de vida, que impulse la participación, el diálogo reflexivo, crítico y respetuoso, fomente la convivencia y solidaridad entre sus habitantes, a través de la gestión interrelacionada y coordinada de los servicios sociales de educación, cultura y deportes; y aquellos que, conforme al ordenamiento jurídico vigente, sean incorporados al ámbito municipal.
- c) Privilegiar la gestión en la prestación de los servicios y productos públicos, y sociales municipales, de manera especial con el sector vulnerable razón por la cual se otorgarán tales servicios municipales de una manera eficiente, con el apoyo de las Instituciones afines a este servicio.
- d) Establecer en la estructura organizacional y de administración de la Municipalidad del Cantón Guachapala



principios de Gobierno Local Alternativo, que incorporen en la operatividad municipal prácticas de trabajo en equipo, para lo cual se define un sistema de gobierno que transparenta el portafolio de servicios y productos, que justifican la existencia de cada área organizacional, contribuyendo a marcar responsabilidades, mejorar el control interno y la cultura de rendición de cuentas.

Igualmente, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guachapala, denota el Objeto del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en los siguientes términos:

Objeto

Los objetivos planteados proponen la aplicación de políticas integrales, capaces de abordar la complejidad del territorio, su población y promover nuevas normas de cohesión y redistribución, en el marco del reconocimiento de la diversidad, buscando la mejora de la calidad de vida y trabajo de la población del cantón, así como de la calidad ambiental.⁷

4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño laboral es parte sustancial de la función administrativa, por ello en la actualidad es necesario llevarla a cabo, dado que proporciona información valiosa sobre la situación real de los colaboradores, la falta de evaluación reduce la posibilidad de tomar medidas preventivas y correctivas ante realidades encontradas, pasar por alto esta herramienta coadyuva a incumplir los objetivos y metas propuestas en la organización, con este enfoque el poder legislativo ha creado leyes direccionando el funcionamiento correcto de las entidades públicas que están al servicio de la colectividad.

Mediante las atribuciones que brinda la evaluación del desempeño y con el objetivo de mejorar las relaciones tanto internas como externas de la institución, surge la necesidad de obtener un diseño de evaluación de desempeño al personal administrativo del Cantón Guachapala; permitiendo

⁷ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional Por Procesos Del GADM Del Cantón Guachapala, Abril del 2014



de esta manera la toma de decisiones oportunas y acertadas ya que en la actualidad el desempeño no es evaluado, por lo tanto se desconoce las habilidades o falencias de cada miembro de la entidad, siendo un factor atenuante de actividades encaminadas a fortalecer o mejorar continuamente el talento humano frente a cambios del entorno.

PROBLEMA PRINCIPAL

Carencia de un modelo de evaluación de desempeño laboral para la aplicabilidad dentro del GAD Municipal del Cantón Guachapala.

5.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral para el GADM del Cantón Guachapala apegado a requerimientos legales e institucionales, mediante el cual ayude a que sus autoridades mejoren o motiven a su personal administrativo.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los sistemas de evaluación de desempeño laboral utilizados por los GADS Municipales de la provincia del Azuay considerados para el estudio.
2. Fundamentar teóricamente conceptos de evaluación de desempeño.
3. Preparar una metodología de evaluación de desempeño acorde a la institución pública objeto de este estudio.
4. Proponer recomendaciones y conclusiones a partir del trabajo realizado con el fin de que se implemente este proceso.

6.- MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Chiavenato (2009, p.9) la administración de recursos humanos (ARH) o talento humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, teniendo por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización, siendo el área que construye y cuida al talento humano estableciéndose como pilar fundamental del éxito empresarial.



De acuerdo con Chiavenato los objetivos de la administración del talento humano son:

- 1.** Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La ARH dio un salto a la eficacia al enfocar su atención en alcanzar objetivos, resultados y realizar su misión, por lo que es necesario conocer que cada negocio de una organización tiene diferentes implicaciones.
- 2.** Proporcionar competitividad a la organización. Por medio de saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias del talento humano disponible, se intenta que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
- 3.** Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso para cumplir con este objetivo. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario en un ambiente merecedor y justo, resultado de evaluar al personal con objetivos claros explicando cómo serán medidos y cuáles serán sus beneficios.
- 4.** Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. El nuevo enfoque está en las personas para que sean productivas deben sentir que el trabajo es de acuerdo a sus competencias y ser tratados con equidad, una persona satisfecha en su lugar de trabajo no necesariamente es la más productiva pero las personas insatisfechas generan más problemas en la organización influyendo en el camino al éxito.
- 5.** Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Un programa de calidad de vida en el trabajo procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo generando confianza con el fin de retener y asegurar a los talentos.
- 6.** Administrar e impulsar el cambio. Los cambios que hay en el mundo tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones, profesionales de la ARH están comprometidos y deben saber lidiar con los cambios que se multiplican de manera exponencial, cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas y procedimientos dado que se desea llegar al éxito organizacional.



7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, también incluye principalmente a las personas que trabajan en ellas.

8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. No solo se debe cuidar del talento la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan, esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, también de una empresa nueva y diferente⁸.

Considerando lo anterior, la administración del talento humano son actividades administrativas conjuntas encargadas de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar al personal, desarrollando un ambiente laboral motivacional, socialmente responsable con el fin de alcanzar habilidades, competitividad y el éxito organizacional.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Chiavenato (2009, p.245) anota que la evaluación del desempeño es un proceso que consiste en identificar, medir, y administrar el desempeño humano dentro de las organizaciones. El identificar se refiere a un estudio de los puestos y pretende determinar las áreas a estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el componente central del sistema de evaluación e intenta establecer cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central dentro del sistema de evaluación, esta debe tener un enfoque en el futuro para desarrollar todo el potencial humano de la organización.

Consideramos que la evaluación del desempeño en una empresa ayuda a los gerentes a la determinación del cumplimiento de los objetivos planteados dentro de cada puesto de trabajo, en el pasado y de manera especial para el futuro ya que se podría recompensar o sancionar de acuerdo a los resultados de una evaluación.

Principales razones de la evaluación del desempeño

En efecto para Chiavenato las principales razones de la evaluación del desempeño son las siguientes:

⁸ Chiavenato, I, 2009. Gestión del talento humano. 3era ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.



Recompensas: La evaluación permite de una forma analítica dar aumentos de salarios, promociones transferencias y hasta despidos de trabajadores.

Realimentación: la evaluación brinda información sobre la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador.

Desarrollo: la evaluación permite al colaborador una visualización de sus puntos fuertes y débiles permitiendo el desarrollo para la organización.

Relaciones: la evaluación permite a los colaboradores mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean.

Percepción: la evaluación permite a los colaboradores percibir lo que las personas a su alrededor piensan de él.

Potencial de desarrollo: la organización mediante la evaluación diagnostica medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores.

Asesoría: la organización se ve beneficiada por resultados expuestos en la evaluación para así aconsejar y orientar a los colaboradores.

Lineamientos básicos

Para Chiavenato la evaluación debe de proporcionar beneficios para la organización y a las personas, es por ello que debe cumplir con los siguientes lineamientos básicos:

- 1.- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos.
- 2.- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto, mediante un análisis objetivo del desempeño y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que se observa en el trabajo.
- 3.-La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado, debe de existir mutuo acuerdo.
- 4.-La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización de forma que sea eficiente y eficaz.



Responsables de un proceso de evaluación.

Chiavenato propone:

Autoevaluación del desempeño: la evaluación consiste en que cada persona evaluará su propio desempeño, partiendo de criterios de referencia y de esta manera evitar la subjetividad implícita del proceso. El colaborador podrá evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas conociendo de esta forma los puntos fuertes y débiles y así mejorar los resultados personales.

El gerente: como administrador de personas tiene la responsabilidad de línea por el desempeño de sus colaboradores, de su constante evaluación y de la comunicación de resultados. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real del personal.

El individuo y el gerente: se puede fusionar una evaluación entre las dos partes, de esta manera el gerente funciona como el que guía y orienta, mientras que el colaborador es quien evalúa su desempeño en función de la realimentación que proporciona el gerente, quien suministra al colaborador todos los recursos necesarios y obtiene resultados.

El equipo de trabajo: aquí el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de los miembros y después, cada uno propone medidas para mejorar.

La evaluación 360°: todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño, todos se evalúan entre sí, esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de tantas partes y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que percibe en su entorno de trabajo.

La evaluación hacia arriba:

La evaluación hacia arriba permite que el equipo evalúe a su gerente, que tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y como podría incrementar la eficiencia del equipo y ayudar a mejorar los resultados, mediante negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación.



La comisión de evaluación del desempeño: ciertas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Esta evaluación es una colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.⁹

Métodos de evaluación del desempeño:

Martha Alles (2005, p.31) clasifica las formas de evaluación del desempeño de la siguiente manera:

Métodos basados en características:

Este método trata de medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como finalidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la organización considera importantes ya sea para el presente o futuro.

Es importante considerar que el listado de características esté diseñado de acuerdo al puesto caso contrario el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Los métodos de evaluación basados en características se detallan a continuación:

- Escalas gráficas de calificación
- Método de escalas mixtas
- Método de distribución forzada
- Método de formas narrativas

Métodos basados en el comportamiento:

Este método de evaluación permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Este método refleja de manera específica las acciones que deberían exhibirse en el puesto, brindando a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Los métodos de evaluación basados en comportamiento se detallan a continuación:

- Método de incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Escala de observación de comportamiento

⁹ Chiavenato, I, 2009. Gestión del talento humano. 3era ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.



Métodos basados en resultados:

Este método evalúa los logros de los empleados, los resultados que se obtienen en su trabajo.

Quien propone este método asegura que es más objetivo que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

Los métodos de evaluación basados en resultados se detallan a continuación:

- Medición de productividad
- Administración por objetivos¹⁰

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NORMATIVA LEGAL

Al ser una institución pública se rige bajo lineamientos legales como la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en los artículos pertinentes dispone:

TITULO V DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO CAPITULO 6 DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

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

Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

¹⁰ Alles, M, 2005. Desempeño por competencias Evaluación de 360°. Argentina: Ediciones Granica S.A.



Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

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

Art. 78.- Escala de calificaciones. - El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

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

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

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

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

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño. - 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:

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

Art. 80.- Efectos de la evaluación. - La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su



puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

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

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

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.¹¹

Estos artículos citados de la LOSEP proporcionan normas, técnicas, métodos, protocolos direccionando la planificación, escala, objetivos y efectos de desarrollar la evaluación del desempeño en los servidores públicos, el modelo propuesto cumplirá con la ley y requerimientos institucionales para un procedimiento adecuado.

7.- DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de Estudio

La información que será objeto de estudio aportará en la realización de la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el GAD Municipal del cantón Guachapala, con el objetivo de mejorar el servicio y en respuesta a lo solicitado por la LOSEP en su art. 77 estableciendo que se debe realizar evaluaciones a las y los servidores públicos una vez al año.

La información será de tipo exploratoria dirigiéndose de esta manera a un conocimiento aproximado a la realidad.

Y de tipo descriptiva es decir obtención de información sin preocuparse en gran medida en el origen o causa de la situación, obteniendo un conocimiento de forma general. La modalidad de la investigación será de tipo cuantitativo y cualitativo de

¹¹ Ley organica de servicio público



forma que permita obtener información relevante para la realización de este trabajo.

7.2 Población y muestra

Se utilizara un muestreo intencional u opinático (no probabilístico) para la determinación de los GADS Municipales que se tomaran en cuenta en el análisis, el mismo que hace referencia a la selección de los elementos con base a criterios o juicios del investigador.

7.3 Métodos de Recolección de Información

Los métodos a los cuales se recurrirá para la recolección de la información son:

Las fuentes primarias: mediante la realización de encuestas, entrevistas y observación.

Fuente secundaria: se revisara libros, folletos, revistas y tesis.

Fuente terciaria: leyes, reglamentos y documentos propios de la entidad.

7.4 Tratamiento de la información

El tratamiento de la información se realizara mediante la utilización de tablas, gráficos, figuras y programas que permitan el procesamiento de la información como EXCEL con el objetivo de presentar de manera clara la información obtenida.

8.-ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

Capítulo 1

1 GADS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

- 1.1 Breve reseña de los Gads municipales de la provincia del Azuay.
- 1.2 Determinación de los Gads municipales a ser analizados.
- 1.3 Antecedentes generales de los Gads municipales de la provincia del Azuay objeto de estudio.
- 1.4 Procesos de evaluación de desempeño dentro de los Gads municipales de la provincia del Azuay considerados.
 - 1.4.1 Métodos usados
 - 1.4.2 Importancia
 - 1.4.3 Ventajas
 - 1.4.4 Desventajas o limitantes
 - 1.4.5 Tiempo de utilización
 - 1.4.6 Resultados obtenidos
 - 1.4.7 Conclusiones



1.5 Gad Municipal del Cantón Guachapala

- 1.5.1 Historia
- 1.5.2 Base legal y normativa
- 1.5.3 Misión
- 1.5.4 Visión
- 1.5.5 Valores y principios corporativos
- 1.5.6 Objetivos Generales
- 1.5.7 Servicios que presta
- 1.5.8 Políticas
- 1.5.9 Recursos económicos
- 1.5.10 Organigrama general
- 1.5.11 Estructura organizacional

Capítulo 2

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MÉTODO A UTILIZAR

2.1 Administración de recursos humanos

- 2.1.1 Concepto
- 2.1.2 Importancia
- 2.1.3 Objetivos

2.2 Evaluación del desempeño

- 2.2.1 Conceptos

2.3 Principales razones de la evaluación del desempeño

- 2.3.1 Recompensas
- 2.3.2 Realimentación
- 2.3.3 Desarrollo
- 2.3.4 Relaciones
- 2.3.5 Potencial de desarrollo
- 2.3.6 Asesoría
- 2.3.7 Otras

2.4 Lineamientos básicos

2.5 Responsables de un proceso de evaluación.

- 2.5.1 Autoevaluación del desempeño
- 2.5.2 El gerente
- 2.5.3 El individuo y el gerente
- 2.5.4 El equipo de trabajo
- 2.5.5 La evaluación 360°
- 2.5.6 La evaluación hacia arriba
- 2.5.7 La comisión de evaluación del desempeño

2.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

2.7 Puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño

2.8 Métodos de evaluación del desempeño

- 2.8.1 Evaluación 360°
 - 2.8.1.1 Objetivos
 - 2.8.1.2 Ventajas del método
 - 2.8.1.3 Desventajas del método
 - 2.8.1.4 Proceso del método 360°



- 2.8.1.5 Falencias en el desarrollo del método
- 2.8.1.6 Periodo de evaluación
- 2.8.2 Otros métodos

Capítulo 3

3 PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUACHAPALA.

- 3.1 Generalidades
- 3.2 Determinación del método a utilizar
- 3.3 Justificación del método a utilizar
- 3.4 Objetivos de la propuesta
 - 3.4.1 General
 - 3.4.2 Específicos
- 3.5 Alcance de la propuesta
- 3.6 Propósito del método
- 3.7 Beneficios y consideraciones de la propuesta
- 3.8 Identificación de las funciones de cada puesto administrativo a evaluar.
- 3.9 Metodología de la propuesta
- 3.10 Plan de incentivos y consecuencias.
- 3.11 Guía para la implementación de la propuesta
 - 3.11.1 Creación de la comisión evaluadora
 - 3.11.2 Preparación de la entidad para el proceso de evaluación
 - 3.11.3 Ejecución del proceso de evaluación
 - 3.11.4 Comunicación de resultados
 - 3.11.5 Retroalimentación

Capítulo 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Recomendaciones
- 4.3 Anexos
- 4.4 Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Alles, M, 2005. Desempeño por competencias Evaluación de 360°. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I, 2009. Gestión del talento humano. 3era ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.



Dolan, S. Valle, R. Jackson, S. Schuler, R. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. 3era. España: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

Werther, W, Davis Keith, 2008. Administración de recursos humanos. 6ta ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

CÓDIGOS Y LEYES:

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN. (COOTAD)

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP).

LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL.

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL (LOSCCA).

10.-CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de Actividades																								
ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del diseño de tesis	x																							
Presentación del diseño de tesis			x																					
Aprobación del diseño de tesis					x																			
CAPITULO 1																								
Gads Municipales de la Provincia del Azuay																								
Desarrollo del capítulo 1						x	x																	
Revisión del capítulo 1								x																
Correcciones del capítulo 1									x															
Aprobación del capítulo 1											x													
CAPITULO 2																								
Fundamentación Teórica del Método a Utilizar																								
Desarrollo del capítulo 2									x	x														
Revisión del capítulo 2												x												
Correcciones del capítulo 2													x											
Aprobación del capítulo 2														x										
CAPITULO 3																								
Propuesta de un Modelo de evaluación de desempeño para el personal administrativo del municipal del cantón Guachapala																								
Desarrollo del capítulo 3													x	x			x	x						
Revisión del capítulo 3																			x					
Correcciones del capítulo 3																				x				
Aprobación del capítulo 3																				x				
CAPITULO 4																								
Conclusiones y Recomendaciones																								
Desarrollo del capítulo 4																					x	x		
Revisión del capítulo 4																								x
Correcciones del capítulo 4																								x
Aprobación del capítulo 4																								x