



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE
LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2019.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: NORMA VERÓNICA GUACHAMBOZA GUACHAMBOZA

DIRECTOR: ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNES

Riobamba-Ecuador

2020

2020, Norma Veronica Guachamboza Guachamboza

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, **Norma Verónica Guachamboza Guachamboza**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.




Riobamba, 24 de enero del 2020



Norma Verónica Guachamboza Guachamboza
C.C: 180434679-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: el Trabajo de titulación Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2019**, realizado por la señorita: **NORMA VERÓNICA GUACHAMBOZA GUACHAMBOZA**, ha sido minuciosamente por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020-01-24
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2020-01-24
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez MIEMBRO DE TRIBUNAL		2020-01-24

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida. A mi madre que con su ejemplo me ha enseñado a no rendirme ante nada y a seguir continuamente adelante a través de sus sabios consejos. Corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. A mi hermano que con sus consejos me ha ayudado a afrontar retos en la vida. A mi padre que siempre lo he sentido presente en mi vida, y sé que está orgulloso de la persona en que me he convertido. Agradecida con mi esposo y mi hija por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, tristeza.

A mi tutor el Ing. Edwin Pomboza, que, con su conocimiento y apoyo constante, me guió para obtener como resultado la culminación de mi tesis.

Finalmente, a la Ing. Carmita Andrade por su ayuda, cooperación durante la elaboración de mi proyecto de investigación.

A mi querida Universidad, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirme las puertas al conocimiento.

.

Norma Verónica Guachamboza Guachamboza

DEDICATORIA

Dedico primeramente mi trabajo a Dios con toda la humildad de mi corazón. Porque me ha dado fortaleza cuando he estado a punto de caer.

De igual dedico mi tesis a mi madre Mariela por ser el pilar fundamental en mi vida, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ayudado a salir a delante en los momentos más difíciles.

A mi hermano Nelson que siempre ha estado conmigo brindando su apoyo incondicional y muchas veces poniéndose en papel de padre. Y como no al hombre quien me dio la vida mi padre Jacinto quien con su amor, sabiduría y dulzura ha permitido llegar a este momento tan especial, a pesar de haberte perdido a muy temprana edad. Y yo sé que desde el cielo está cuidándome y guiándome en cada paso que doy.

A mi esposo Héctor y a mi hija Dayanita mis amores por ser aquellas personitas tan especiales, gracias por su apoyo, tiempo, comprensión durante mi carrera profesional los amo.

Norma Verónica Guachamboza Guachamboza

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Antecedentes de investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
1.2 Marco teórico.....	11
1.2.1 La Evaluación del desempeño.....	11
1.2.1.1 <i>Importancia de la Evaluación del desempeño.....</i>	11
1.2.1.2 <i>Objetivos de la Evaluación del desempeño.....</i>	12
1.2.1.3 <i>Usos de la Evaluación del Desempeño.....</i>	12
1.2.1.4 <i>La vinculación de la persona al cargo.....</i>	12
1.2.2 Propósitos de la Evaluación del desempeño.....	13
1.2.3 El proceso de evaluar el desempeño.....	13
1.2.4 Planificación del proceso de evaluación del desempeño.....	14
1.2.5 Diseño del sistema de evaluación.....	14
1.2.6 Retroalimentación del empleado.....	15
1.2.6.1 <i>Retroalimentación del sistema de evaluación.....</i>	15
1.2.6.2 <i>Entre los beneficios que trae consigo esta herramienta, tenemos:.....</i>	16
1.2.7 Las principales técnicas de Evaluación utilizadas actualmente son las siguientes:.....	16
1.2.8 El proceso de Evaluación se divide básicamente en tres fases:.....	16
1.2.9 Evaluación de 360°.....	17
1.2.9.1 <i>Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°.....</i>	17
1.2.10 Marco Conceptual.....	18

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	23
2.1 Modalidad de la investigación.....	23

2.2	Enfoque de investigación	23
2.3	Nivel de investigación	23
2.3.1	<i>El nivel de la investigación será de tipo Descriptiva.</i>	23
2.4	Diseño de investigación	24
2.4.1	<i>Diseño no experimental</i>	24
2.5	Tipo de estudio	24
2.6	Población y muestra	24
2.7	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	28
2.7.1	<i>Métodos de investigación</i>	28
2.7.2	<i>Técnicas de investigación</i>	29
2.7.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	29
2.8	Idea defender	30

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	31
3.1	Resultados y discusión de resultados	31
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	31
3.1.1.1	<i>Encuesta aplicada a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.</i>	31
3.2	Propuesta	42
3.2.1	<i>Marco legal</i>	42
3.2.1.1	<i>Constitución de la republica del ecuador Sección tercera Servidoras y servidores públicos</i>	42
3.2.1.2	<i>Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización. (COOTAD)</i>	42
3.2.1.3	<i>Ley orgánica de los servidores públicos (LOSEP) capítulo 6 del subsistema de evaluación del desempeño</i>	43
3.2.1.4	<i>Reglamento de LOSEP capítulo VII del subsistema de evaluación del desempeño</i>	45
3.2.1.5	<i>Ordenanzas</i>	50
3.2.1.6	<i>Resultados</i>	51
3.2.2	<i>Justificación</i>	52
3.2.3	<i>Fundamentación</i>	52
3.2.4	<i>Objetivos</i>	53
3.2.4.1	<i>Objetivo general</i>	53
3.2.4.2	<i>Objetivos específicos</i>	53
3.2.5	<i>Ubicación</i>	53

3.2.6	Factibilidad	54
3.2.6.1	<i>Factibilidad administrativa</i>	54
3.2.6.2	<i>Factibilidad legal</i>	54
3.2.6.3	<i>Factibilidad presupuestaria</i>	55
3.2.6.4	<i>Factibilidad técnica</i>	55
3.2.7	Descripción de la propuesta	55
3.2.7.1	<i>Factores a Evaluar</i>	57
3.2.8	FODA	58
3.2.8.1	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	60
3.2.8.2	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	61
3.2.8.3	<i>Matriz de estrategias</i>	38
3.2.9	Objetivos estratégicos	41
3.2.10	Organigrama	43
3.2.11	Diseño para evaluar al subordinado Formulario para que evalúe el jefe	44
3.2.11.1	<i>Fase I: Datos del Evaluado</i>	44
3.2.11.2	<i>Fase II: Instrucciones Generales para el Jefe</i>	44
3.2.11.3	<i>Fase III: Evaluación del desempeño</i>	45
3.2.11.4	<i>Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma</i>	47
3.2.12	Formulario para que evalúe el par	48
3.2.12.1	<i>Fase I: Datos del Evaluado</i>	48
3.2.12.2	<i>Fase II: Instrucciones Generales:</i>	48
3.2.12.3	<i>Fase III: Evaluación del desempeño</i>	49
3.2.12.4	<i>Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma</i>	51
3.2.13	Formulario para autoevaluarse	52
3.2.13.1	<i>Fase I: Datos del Evaluado</i>	52
3.2.13.2	<i>Fase II: Instrucciones Generales:</i>	52
3.2.13.3	<i>Fase III: Evaluación del desempeño</i>	53
3.2.13.4	<i>Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma</i>	55
3.2.14	Diseño para evaluar al jefe Formulario para que evalúe el subordinado	56
3.2.14.1	<i>Fase I: Datos del Evaluado</i>	56
3.2.14.2	<i>Fase II: Instrucciones Generales para el subordinado</i>	56
3.2.14.3	<i>Fase III: Evaluación del desempeño</i>	57
3.2.14.4	<i>Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma</i>	59

3.2.15	Formulario para que evalué el par	60
3.2.15.1	<i>Fase I: Datos del Evaluado</i>	60
3.2.15.2	<i>Fase II: Instrucciones Generales:</i>	60
3.2.15.3	<i>Fase III: Evaluación del desempeño</i>	61
3.2.15.4	<i>Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma</i>	63
3.2.16	Formulario para autoevaluarse	64
3.2.16.1	<i>Fase I: Datos del Evaluado</i>	64
3.2.16.2	<i>Fase II: Instrucciones Generales:</i>	64
3.2.16.3	<i>Fase III: Evaluación del desempeño</i>	65
3.2.16.4	<i>Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma</i>	67
3.2.17	Atribuciones del comité	70
3.2.17.1	<i>Actividades</i>	70
3.2.17.2	<i>Recursos, análisis financiero</i>	71
3.2.18	Impacto	71
3.2.19	Cronograma	72
3.2.20	Lineamiento para evaluar la propuesta	72
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES		74
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Personal de las áreas administrativa y financiera del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.....	25
Tabla 1-3:	Cómo es su relación laboral con su compañero(a).....	31
Tabla 2-3:	Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato	32
Tabla 3-3:	Cree que existe presión en el trabajo.....	33
Tabla 4-3:	Su cargo está acorde a sus competencias profesionales	34
Tabla 5-3:	Está de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado	35
Tabla 6-3:	Está de acuerdo con el salario que recibe.....	36
Tabla 7-3:	El cargo que ocupa le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades.....	37
Tabla 8-3:	Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas	38
Tabla 9-3:	Existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución	39
Tabla 10-3:	Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados	38
Tabla 11-3:	Se encuentra motivado para realizar su trabajo.....	39
Tabla 12-3:	La institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional.....	40
Tabla 13-3:	Se evalúa mediante algún método el desempeño en la institución.....	41
Tabla 14-3:	Nivel de Cumplimiento	56
Tabla 15-3:	FODA.....	58
Tabla 16-3:	Matriz de evaluación de factores internos.....	60
Tabla 17-3:	Matriz de factores externos	61
Tabla 18-3:	Matriz de estrategias.....	38
Tabla 19-3:	Objetivo estratégico.....	41
Tabla 20-3:	Datos del Evaluado.....	44
Tabla 21-3:	Evaluación del desempeño	45
Tabla 22-3:	Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma	47
Tabla 23-3:	Datos del Evaluado.....	48
Tabla 24-3:	Evaluación del desempeño	49
Tabla 25-3:	Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma	51
Tabla 26-3:	Datos del Evaluado.....	52
Tabla 27-3:	Evaluación del desempeño	53
Tabla 28-3:	Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma	55
Tabla 29-3:	Datos del Evaluado.....	56
Tabla 30-3:	Evaluación del desempeño	57

Tabla 31-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma	59
Tabla 32-3: Datos del Evaluado.....	60
Tabla 33-3: Datos del Evaluado.....	61
Tabla 34-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma	63
Tabla 35-3: Datos del Evaluado.....	64
Tabla 36-3: Evaluación del desempeño	65
Tabla 37-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma	67
Tabla 38-3: Gastos para la capacitación de la aplicación de la evaluación del desempeño.....	71
Tabla 39-3: Cronograma.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Evaluación del Desempeño	17
Figura 2-3: Ubicación Geográficamente	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Cómo es su relación laboral con su compañero(a).....	31
Gráfico 2-3:	Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato.....	32
Gráfico 3-3:	Cree que existe presión en el trabajo	33
Gráfico 4-3:	Su cargo está acorde a sus competencias profesionales.....	34
Gráfico 5-3:	Está de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado.....	35
Gráfico 6-3:	Está de acuerdo con el salario que recibe.....	36
Gráfico 7-3:	El cargo que ocupa le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades	37
Gráfico 8-3:	Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas	38
Gráfico 9-3:	Existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución	39
Gráfico 10-3:	Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados	38
Gráfico 11-3:	Se encuentra motivado para realizar su trabajo.....	39
Gráfico 12-3:	La institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional.....	40
Gráfico 13-3:	Se evalúa mediante algún método el desempeño en la institución	41
Gráfico 14-3:	Organigrama	43

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA.

ANEXO B: FOTOS DE ENCUESTAS

RESUMEN

La evaluación del desempeño del talento humano de las áreas administrativa y financiera del GAD municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, periodo 2019., tiene la finalidad mejorar el nivel del desempeño de los colaboradores del departamento Administrativa y Financiera del GAD. Lo cual contribuirá a que la institución sea más eficiente en sus actividades diarias. Para la investigación se realizó encuesta a los colaboradores del municipio, con la tabulación de los datos y un análisis FODA se determinó las falencias para proceder a plantear el modelo de la evaluación, donde se evidencio que dentro del municipio la selección, ubicación de puestos no están acorde a su perfil de carrera, además de conocer el bajo nivel de rendimiento laboral mediante la atención al usuario, motivo por el cual se propuso un diseño de la evaluación de 360° grados en el GADBAS, con lo que se orienta al evaluador formular estrategias y llevar a cabo la ejecución del plan de mejora para cumplir con sus objetivos a corto plazo. Se recomienda a las autoridades del GAD municipal del Cantón Baños de Agua Santa implementar el formato de evaluación planteada en esta investigación con la finalidad de garantizar la sostenibilidad y llevar un correcto funcionamiento de las actividades en los puestos de trabajo y tareas encomendadas a cada colaborador para cumplir las metas y objetivos de la institución.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO>, <TALENTO HUMANO>, <FODA>, <CAPACITACIÓN >, <BAÑOS DE AGUA SANTA (CANTÓN) >



ABSTRACT

The Evaluation of the performance of the human talent of the administrative and financial areas of the municipal GAD of the municipality Baños de Agua Santa, province of Tungurahua, period 2019; aims to improve the level of performance of the employees of the Administrative and Financial Department of the GAD, which will contribute to make the institution more efficient in its daily activities. For the investigation, surveys were carried out to the collaborators of the municipal GAD, with the tabulation of the data and a FODA analysis, the shortcomings were determined to propose the evaluation model, where it was evidenced that within the institution, the selection location of positions is not consistent with the career profile, in addition to knowing the low level of work performance through customer service, which is why a 360-degree evaluation design was proposed in the GADMBAS, with which the evaluator is oriented to formulate strategies and carry out the execution of the improvement plan to meet its short or long term objectives. It is recommended to the authorities of the GAD of the municipality Baños de Agua Santa to implement the evaluation format proposed in this research in order to guarantee sustainability and to ensure the proper functioning of the activities in the jobs and assigned tasks to each employee to meet the goals and objectives of the institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <PERFORMANCE EVALUATION> <HUMAN TALENT> <FODA> <TRAINING> <BAÑOS DE AGUA SANTA> <MUNICIPALITY>



INTRODUCCIÓN

Una de las actividades que se vienen desarrollando a nivel nacional como internacional en cada Institución de los últimos tiempos, es la evaluación del desempeño laboral y por esta razón las entidades públicas mantienen procesos de monitoreo para conocer a sus objetivos y metas alcanzadas en un periodo determinado; por esta razón es de vital importancia aplicar una evaluación del desempeño por competencias, permitiendo establecer fases de cambio y mejora en el manejo del capital humano.

El 1° Capítulo Marco Teórico: está conformado por sus definiciones y un análisis personal del mismo ya que al tener correctamente estructurado el presente capítulo refleja claramente las actividades que se realizó conociendo: objetivos laborales, fines laborales, tipos de competencias laborales, idea a defender enlazando la variable independiente como dependiente, además la información del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

El 2° Capítulo Marco Metodológico: se habla sobre las modalidades de investigación englobando la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos y en la cual se verifica la idea a defender, mediante las fases de evaluación del desempeño laboral que se ejecutó en la investigación.

El 3° to Capítulo Resultados y discusión de resultados: refleja los resultados mediante gráficos de las encuestas mismo que se encuentra desglosado por los procesos que posee el GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, Procesos Habilitantes de Apoyo y los Procesos Agregados de Valor; además en este capítulo cuenta con los factores que se evaluó y la escala de calificación. De esta manera se encuentra consolidada la presente investigación; dando garantía para la toma correcta de decisiones frente a los factores que se evaluó ubicando correctamente al personal idóneo que cumpla a cabalidad cada actividad encomendada por el jefe inmediato.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país, parece no dar mayor importancia a la evaluación; esta función es apenas una operación reducida y deformada del amplio campo que esta representa, otras funciones e instancias del GAD casi no son evaluadas.

El departamento de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, no ha realizado una evaluación del desempeño laboral siendo este muy importante no solamente desde el punto de vista productivo sino también en lo social ya que esta investigación brindaría un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de los objetivos institucionales. Por tal motivo para dar una solución a esta problemática se ha creído conveniente realizar la evaluación del desempeño en donde se pueda verificar el dinamismo personal y profesional de cada uno de los servidores públicos. Por la falta de empoderamiento e incentivar a cada uno del personal para lograr lazos de compañerismo en el crecimiento personal y de esta forma la entidad municipal se sienta comprometida con sus usuarios al realizar las tareas.

La evaluación del desempeño de las áreas Administrativa y Financiera del GADM del cantón Baños de Agua Santa, permitirá identificar cuáles son los puntos que se deben mejorar en cuanto a la satisfacción de cada colaborador, este resultado contribuirá a percibir la mejora en: capacitación, ascensos, optimización de procesos y recursos. Ayuda a tomar decisiones propicias, lo cual permitirá dar una retroalimentación al personal, que afecten en el desempeño del cargo y elaborar un plan para mejorar el desempeño

Formulación del Problema

¿Cómo ayudaría la evaluación del desempeño laboral al personal administrativo y financiero del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa(GADMBAS)?

Sistematización del problema

¿Dispondrá el GADMBAS de un sistema de evaluación del desempeño del Personal Administrativo y Financiero?

¿Cómo ayudará un sistema de evaluación de desempeño laboral en el personal administrativo y financiero?

¿De qué forma el modelo de evaluación facilitará satisfacer las necesidades del colaborador de forma adecuada en el GADMBAS?

JUSTIFICACIÓN

La participación activa del Talento Humano en la actualidad es de vital importancia, ya que este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo. Por otra parte la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían acceso las personas de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan el debido a la globalización en un mundo competitivo; En todas las organizaciones los procedimientos administrativos, gerenciales y tecnológicos son rutinas que con el paso del tiempo se convierten en tareas cotidianas y que van experimentando transformaciones para dar respuesta a las exigencias del entorno lo que hace necesario el uso de herramientas que señalen los lineamientos de cada uno de los procesos dentro de la institución.

Otro factor relevante de dicha acción es poder obtener el resultado de cómo se podría aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles; así mismo sirve como soporte para el ascenso y cesación, la concesión de otros estímulos que contemple la LOSEP o los Reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción. Adicionalmente, es importante mencionar que la referida evaluación del desempeño es necesaria también para tomar decisiones sobre el comportamiento del funcionario/a público en relación a sus funciones y brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño, ya que casi todas las personas necesitan y esperan fortalecer su desenvolvimiento laboral, pues a partir de esto se puede conocer si las mismas deben modificar su actitud.

Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de utilizar diferentes herramientas especializadas en el campo administrativo; como la aplicación de procesos que desarrolla cada una de las áreas de la institución, que servirán como base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal, para mejorar su rendimiento y productividad.

Justificación metodológica

Con el fin de dar solución al problema de investigación se acudirá al método de observación para poder analizar y comprender las deficiencias en el Sistema de Evaluación en el área que no hace posible determinar el nivel de desempeño del Personal Administrativo y Financiero en relación al propósito del trabajo, obligaciones, responsabilidades y rendimiento; con resultados medibles. La construcción de este instrumento técnico debe ejecutarse con la participación y cooperación de los empleados, para evitar un proceso de trabajo demasiado presionado o lento.

Justificación práctica

La presente investigación se realiza en base a las necesidades de mejorar el nivel de desempeño en el área administrativa y Financiera, la cual contribuirán a que el GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, sea más eficiente en el desempeño de sus actividades, permite implantar nuevas políticas de mejora en el desempeño, tomar decisiones y permita corregir los errores del puesto de trabajo, toda esta información se basa en conocimientos adquiridos en las distintas cátedras implantadas en la ESPOCH.

Objetivo General

Evaluar el desempeño del talento humano de las áreas administrativas y financiera del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

Objetivos Específicos

- Delinear el marco teórico que sirva de guía para la investigación.
- Diagnosticar la situación actual del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa con una metodología adecuada para dar solución al problema.
- Elaborar una guía para la evaluación del desempeño laboral de las áreas administrativa y financiera del GADMBAS.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

1.1.1 *Antecedentes Históricos*

La Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo Séptimo del Título IV, dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, y se señala las instituciones que integran el sector público y las personas que tienen la calidad de servidoras y servidores públicos;

El Art 229 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que "serán servidores y servidoras públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajo, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público". Deben responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad, en un equilibrio entre el ámbito profesional, familiar y espiritual.

En la presente investigación es analizar teóricamente alguno de los modelos de evaluación del desempeño laboral y mostrar algunas ideas en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos.

Art. 2.- Objetivo. - El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

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 del Trabajo 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.

Corresponde a la Dirección de Desarrollo Humano, evaluar a los servidores públicos mediante indicadores cuantitativos y cualitativos el desempeño del personal administrativo, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.

Los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión organizacional se evalúan a través de la aplicación de instrumentos estratégicos con enfoque prospectivo, orientados hacia el alcance de los objetivos y el trabajo potencial de los empleados. El desempeño se define como el comportamiento que presentan las personas dentro del desarrollo de sus actividades laborales, es decir aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos institucionales.

Específicamente el sector público, que a través de la historia ha tenido varios cambios en su gestión, actualmente se rige por la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y su Reglamento de Aplicación. Comprometidos en el crecimiento de la empresa, está en capacidad de mejorar el desempeño del personal, en donde el trabajo sea agradable, las personas se sientan bien y sobre todo sean más productivas. Esto permitirá desarrollar sus propias capacidades y habilidades en sus competencias técnicas y genéricas para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y

convinciente, interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos.

Por su parte, la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos/as los/las integrantes de la entidad realizan su trabajo de la mejor manera posible y si esto es suficiente para asegurar el logro de las metas y misión de la institución. En un nivel más profundo, la finalidad de esta evaluación es contribuir al progreso personal y profesional de los/las Servidores/as Públicos de las empresas o instituciones del sector público, cuyo procedimiento se encuentra determinado en la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General de aplicación y Normativas institucionales.

Otro factor relevante de dicha acción es poder obtener el resultado de cómo se podría aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles; así mismo sirve como soporte para el ascenso y cesación, la concesión de otros estímulos que contemple la LOSEP o los Reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción. Adicionalmente, es importante mencionar que la referida evaluación del desempeño es necesaria también para tomar decisiones sobre el comportamiento del funcionario/a público en relación a sus funciones y brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño, ya que casi todas las personas necesitan y esperan fortalecer su desenvolvimiento laboral, pues a partir de esto se puede conocer si las mismas deben modificar su actitud.

Se debe evaluar como parte integral de este procedimiento, el perfil del puesto, esto es que se considere la conducta del Servidor/a Público en función de lo que se espera de él; en otras palabras, debe medirse la relación de la persona con la forma de realizar su trabajo y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella.

Como alternativa adicional a lo establecido en la Ley de la materia para la aplicabilidad del presente particular, podemos indicar que es conveniente involucrar una herramienta de evaluación apropiada (incorporando cuestionarios), mismos que deben incluir instructivos; capacitar con anticipación a los/las evaluadores/as referente a los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor y las técnicas que usarán, todo esto con el ánimo de que se realice una valoración justa y objetiva de los/las servidores, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación del desempeño y como último punto, se incluye la definición de las características del puesto a evaluar, ya que tanto el/la evaluador/a como el/la evaluado/a deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la antes citada actividad

TEMAS DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

En una previa investigación de temas similares a este trabajo de titulación relacionados con el tema de investigación, se logró obtener dos temas que tiene un grado de similitud:

Autora

Julia Irene Iturralde Torres

Tema

“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010”.

Objetivo

Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato.

Conclusión

La mejor forma es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de todo el personal de la Cooperativa
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Autor

Johnny Carmita Pacheco Aguirre

Tema

“Evaluación del Desempeño al Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. de la Ciudad de Loja, Período 2011”

Objetivo

Aplicar indicadores de gestión del desempeño al personal para medir la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Conclusión

Con aplicación del indicador de capacitación se pudo determinar que un bajo porcentaje del personal no está capacitado, de acuerdo a los cargos que desempeñan.
<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2071/1/CORRECCI%C3%93N%20DEL%20BORRADOR%20N%C2%B0%201%202%20BIBLIOTECA.pdf>

Autor

Silvia Aracely Vuele Pauta

Tema

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LA CLÍNICA TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO. 2012

Objetivo

Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño al Talento Humano para mejorar el Rendimiento Laboral de la Clínica “Torre Médica San Andrés” de la ciudad de Santo Domingo, 2012.

Conclusión

La Gestión del Talento Humano utilizando la técnica de evaluación de desempeño, apoyará en la transparencia de todos los programas, procedimientos; con lo cual, todos los colaboradores conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1223/1/TUSDADM056-2015.pdf>

1.2 Marco teórico

1.2.1 *La Evaluación del desempeño*

Según (Chiavenato I. , 2007) La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (Wether, 1995, pág. 231)

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (GIL, 1997, págs. 129-130)

1.2.1.1 *Importancia de la Evaluación del desempeño.*

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

1.2.1.2 *Objetivos de la Evaluación del desempeño.*

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. (Chiavenato, Entrenamiento y Desarrollo Personal, 1999)

1.2.1.3 *Usos de la Evaluación del Desempeño.*

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.

1.2.1.4 *La vinculación de la persona al cargo.*

- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o

mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o su recompensará a los empleados (Robbins, 1995, pág. 666)

1.2.2 Propósitos de la Evaluación del desempeño

- Les sirve a los gerentes para tomar decisiones de recursos humanos generales, tales como ascensos, despidos, etc.
- Identifican los requerimientos de capacitación y de desarrollo, es decir señalan las habilidades del empleado y del mismo modo las aptitudes que presentan y que son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas destinados a remediarlas.
- Pueden emplearse como medidas con las que se pueden validar los programas de selección y desarrollo, es decir que los empleados recién contratados que presenten un pobre desempeño pueden ser identificados mediante la evaluación de desempeño; además la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo se puede establecer evaluando cuán bien actuaron los empleados en su evaluación de desempeño.
- Brindan retroalimentación a los empleados, acerca de la manera en que la organización percibe su desempeño.
- Se emplean como la base para distribuir o repartir las recompensas.

Todos estos propósitos son importantes, pero claro como se sabe nuestro interés se encuentra centrado en el comportamiento organizacional, por tanto, pondremos especial énfasis en la evaluación de desempeño en su papel de mecanismo para brindar retroalimentación y como uno de los determinantes de la distribución de las recompensas.

1.2.3 El proceso de evaluar el desempeño

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

1.2.4 *Planificación del proceso de evaluación del desempeño*

Planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso. Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades. Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos. Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad. Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación. Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso. Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado. (Sastre, 2003, pág. 323)

1.2.5 *Diseño del sistema de evaluación*

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa

del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Adalberto, 2000)

1.2.6 *Retroalimentación del empleado*

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

1.2.6.1 *Retroalimentación del sistema de evaluación*

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

1.2.6.2 *Entre los beneficios que trae consigo esta herramienta, tenemos:*

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Hace llegar la Estrategia Empresarial a todas las personas de la organización.
- Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales.
- Transmitir los valores culturales de la organización.
- Recompensar más objetivamente a las personas que alcanzan los objetivos trazados.
- Detectar necesidades de formación.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

1.2.7 *Las principales técnicas de Evaluación utilizadas actualmente son las siguientes:*

- Entrevista/Cuestionario
- Autoevaluación
- Evaluación 360
- Dirección por Objetivos
- Técnica de Incidentes Críticos
- Centro de Evaluación.

1.2.8 *El proceso de Evaluación se divide básicamente en tres fases:*

Planteamiento de Objetivos: fase en la que el evaluador define los objetivos que el evaluado debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

Seguimiento de la actuación: Consiste en la supervisión continua que el trabajador recibe en el periodo de evaluación.

Evaluación de las Personas: Fase en la que se pasa balance de los objetivos trazados versus los objetivos alcanzados.

En el Proceso de Evaluación del Desempeño, el evaluador juega un rol protagónico. Mientras mejor estén preparados los evaluadores mejor proceso de evaluación gestionaremos.



Figura 1-1: Evaluación del Desempeño
Fuente: file:///C:/Users/KERLY/Desktop/.pdf

1.2.9 Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

1.2.9.1 *Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°*

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Contras

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

1.2.10 Marco Conceptual

Desempeño: Se trata del comportamiento del evaluado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados.

Evaluación Conjunta: Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: El evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

El Equipo de Trabajo: Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúen el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

El Área de Recursos Humanos: El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada Gerente proporciona información sobre el desempeño pasado por la persona, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, este exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

Evaluación: la evaluación del desempeño es responsabilidad de una Comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La Comisión Generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los Miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de lo juicio, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. (Adalberto, 2000, pág. 243)

Evaluación de 360°: La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todo el elemento que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

El Gerente: En casi todas las organizaciones el Gerente de Línea asume la responsabilidad del desempeño de su subordinada y de su evaluación. En ellas, el propio Gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el Gerente y el supervisor no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para la evaluación de las personas, el área de la administración de las personas se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

La Propia Persona: En las organizaciones más democrática, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia teniendo en cuantos determinados indicadores que le proporciona el Gerente o la Organización.

El Individuo y El Gerente: Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño: en este caso, resurge la vieja forma de Administración por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva forma de presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los

involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y motivadora. (Weihuich, 2004, pág. 6)

Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

Productividad: Puede medirse mediante logros laborales específicos.

Administración. - es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización.

Una evaluación periódica. - del desempeño permite proporcionar retroalimentación positiva, así como también la identificación de áreas para mejorar.

Calidad: permitiendo que el trabajador sea consciente de sus fallos y aciertos. Asertividad: resaltando los aspectos positivos del colaborador, junto a las áreas de mejora.

Impersonalidad: los encargados de trasladar el FEEDBACK deben centrarse en el cumplimiento de los objetivos para un puesto concreto, dejando de lado las apreciaciones personales sobre el empleado en cuestión.

Participación: el colaborador debe tener la posibilidad de explicar su situación o plantear cualquier duda o desacuerdo sobre la evaluación.

Enfoque: la retroalimentación debe concluir con una propuesta de solución para mejorar las debilidades detectadas.

Retroalimentación en el proceso de evaluación: La retroalimentación expresa opiniones, juicios fundados sobre el proceso de aprendizaje, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de los estudiantes. Durante este proceso, uno de los elementos de mayor atención es sin duda la evaluación.

Metodología: El término metodología se define como el grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos que dirige una investigación científica. Este término se encuentra vinculado directamente con la ciencia, sin embargo, la metodología puede presentarse en otras áreas como la educativa, en donde se encuentra la metodología didáctica o la jurídica en el derecho.

Conocimientos para ejercer el cargo: Se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contrato y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.

Calidad y presentación del trabajo: Se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo.

Planeación y organización: Es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.

Toma de decisiones: Es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar

las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.

Comunicación: Este factor es muy importante y es la capacidad para recibir y transmitir informaciones de manera precisa, oportuna, efectiva y transparente. El empleado debe tener la disposición para relacionarse en forma permanente con las demás áreas facilitando el trabajo en equipo. Se debe destacar que las buenas comunicaciones son clave en las dos direcciones al efectuar cualquier comunicación

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad de la investigación.

La presente investigación será cualitativa – cuantitativa ya que el diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características.

Cuantitativa pues se considerarán términos financieros e indicadores de cumplimiento.

2.2 Enfoque de investigación

El tipo de investigación que se empleara en este estudio es el de asociación de variables; el que permitirá evaluar el comportamiento del personal administrativo y financiero en relación con los objetivos del GADMBAS, medir el grado de desempeño y determinar las tendencias de la evaluación del desempeño.

2.3 Nivel de investigación

2.3.1 *El nivel de la investigación será de tipo Descriptiva.*

Descriptiva porque enfatiza en la descripción del problema tal como se presenta. Debido a la naturaleza del estudio, se consideró que la investigación además es de tipo descriptivo, ya que: “El estudio descriptivo tiene como objetivo, establecer cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención, de tal manera que se limita a identificar las características con propiedades de un momento determinado, sin que el investigador tenga acceso a controlar y manipular a conveniencias las variables en estudio

2.4 Diseño de investigación

2.4.1 *Diseño no experimental*

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

2.5 Tipo de estudio

Dicha investigación busca solucionar un problema que se presentan en muchas entidades que, al no ser evaluado las funciones y actividades del personal, todo se realiza de forma desorganizada. Es por ello, que dicha investigación se adapta a los lineamientos y objetivos de una evaluación, tomándose en cuenta como base que es una investigación documental, basado en la investigación de campo de tipo descriptiva.

2.6 Población y muestra

Población es el conjunto de todos los elementos que se pretende estudiar y acerca de los cuales se intenta emitir las conclusiones finales. El concepto de población en estadística, se define como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Muestra es una colección de medidas seleccionadas de la población. Puede estar conformada por personas; y el interés por la muestra se define como la posibilidad de describir con ella a la población. Para la respectiva selección de la muestra en esta investigación.

La población para la realización de este trabajo será a todo el personal de las áreas administrativa y financiera del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

Tabla 1-2: Personal de las áreas administrativas y financiera del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa

GESTIÓN FINANCIERA	
1	VILLEGAS GUEVARA ENMA MARGARITA
1	SANCHEZ CAICEDO MARGARITA ISABEL
RENTAS	
1	VACA OÑATE NORMA PIEDAD
1	GUEVARA MUÑOZ ERNESTO WILSON
1	SORIA VILLAGOMEZ VALERIA LILIANA
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	
1	FLORES FUENMAYOR ESTHELA GUADALUPE
1	GUERRA SORIA SULMA CATHERINE
1	PEREZ CAICEDO LIDA INES
BODEGA	
1	MAYORGA MORALES ROSARIO MARGARITA
1	JARAMILLO RIVERA PATRICIA ELIZABETH
TESORERIA	
1	ING. CARRASCO GALARZA YADIRA MARCELA
1	REYES DOMINGUEZ ANGELITA ELIZABETH
1	SANCHEZ OCAÑA NATALY BELEN
1	ATIAJA DIAZ VANESSA ALEXANDRA
1	BARRAGAN CHICAIZA KARLA FERNANDA
1	BONILLA GUERRON ELIZABETH SUZANA
1	BECERRA LOPEZ RICARDO DEMETRIO
1	CAÑIZARES MENESES MARIA ROSA
1	DIAZ IZURIETA CRISTINA ELIZABETH
1	MORENO ESPIN ELITA EDUVIGES
1	MOYA MARTINEZ ROSA ISABEL
1	MOYA MENESES MARTHA PIEDAD
1	SANCHEZ OJEDA EDWIN WILFRIDO
1	SILVA SANCHEZ CARLOTA BETHZABÉ
1	VALENCIA SANTAMARIA NARCISA DE JESUS
1	VILLAVICENCIO SILVA LUCIANO LUIS
1	VIQUE VILLAFUERTE PATRICIA ELIZABETH
27	TOTAL

Continua

Continua

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
1	ALTAMIRANO VELASCO CRISTINA MARIBEL
1	ACOSTA NARANJO EDUADOR BLADIMIR
1	APONTE HIDALGO CRISTHIAN SANTIAGO
1	CHANGO DIAZ VICENTE MANUEL
1	MENA GUEVARA IRMA CUMANDA
1	SARMIENTO FERNANDEZ OSWALDO BOLIVAR
1	SILVA CARRASCO IRMA YOLANDA
1	SILVA TAPIA JESSICA FERNANDA
1	VILLAGOMEZ VITERI CARMEN ROSARIO
COMPRAS PÚBLICAS	
1	DRA. SILVA TAPIA JESSICA FERNANDA
1	DRA. ALTAMIRANO LOZA SAIRA JHASMÍN
1	JURADO ORTUÑO DIANA CAROLINA
SISTEMAS	
1	MENA GUEVARA IRMA CUMANDÁ
1	DELGADO SANCHEZ LUIS HUMBERTO
1	QUISHPE HARO GEOVANNY MARCELO
TALENTO HUMANO	
1	SARMIENTO FERNANDEZ OSWALDO BOLIVAR
1	VILLACRES PEREZ CONSUELO DEL ROCIO
1	VILLAFUERTE JAIGUA MARIA
BALNEARIOS	
1	ZAVALA MENDEZ WILMER FABRICIO
1	ALMEIDA VALLEJO GERMANIA MARICELA
1	ALVAREZ TORRES OSWALDO ALEXANDER
1	ANDRADE REYES ALCIBAR EDILBERTO
1	ARGOTI VALENCIA EUFEMIA BEATRIZ
1	BARRIONUEVO ACOSTA VICENTE MARCELO
1	BARRIONUEVO CAICEDO YONNI LORENA
1	BECERRA LOPEZ PAUL FERNANDO
1	CANDO PARCO OSCAR GUILLERMO
1	CHAVEZ AGUIRRE ANTONIO REMIGIO
1	CHAVEZ CUNALATA SEGUNDO EMILIANO
1	DIAS PIÑUELA EDISON JAVIER
1	DIAZ IZURIETA RITHA MARIANA
1	DIAZ PEREZ MONICA MARIBEL
1	ESPIN MENTA GEOVANNY ALBERTO

Continua

Continua

1	FREIRE VARGAS CLARA PIEDAD
1	GAMBOA IZURIETA NELLY MARIA
1	GUERRA VILLAMARIN SEGUNDO RAMIRO
1	GUEVARA MUÑOZ DARIO PATRICIO
1	GUEVARA REINOSO GALO
1	HIDALGO TORRES BLANCA ELIDA
1	ITURRALDE UBILLUZ LUIS JULIO CESAR
1	JACOME CURIPALLO CARMEN PATRICIA
1	JACOME UBILLUZ KATTY CECILIA
1	JAITIA BARRIONUEVO CARMEN AMELIA
1	LLERENA BARRIONUEVO NORMA CECILIA
1	LOPEZ ACOSTA JORGE ALEJANDRO
1	LOPEZ COCA PAUL GUSTAVO
1	LUNA BONILLA MERCEDES JHANNETH
1	MENA GARCES JESUS ROSALINO
1	MENA URQUIZO FANNY TERESA
1	MORALES OÑATE ENRIQUE GONZALO
1	ORTIZ HARO MARIO JOEL
1	PACA GRANIZO CESAR ENRIQUE
1	PEÑAFIEL REYES CARLA MIREYA
1	PERALTA ALOMOTO VICENTE FABIÁN
1	PINEDA SANCHEZ LUIS EDUARDO
1	SALAZAR COBO GLADYS MARINA
1	SAMANIEGO QUINTEROS MARIO OSWALDO
1	SANCHEZ CAICEDO LUIS FABIAN
1	SAQUINGA PEÑA BLANCA NARCIZA
1	SARABIA FIALLOS SUSANA ANA LUCIA
1	SORIA BARROSO FANNY YOLANDA
1	SORIA RODRIGUEZ ANA GABRIELA
1	TAMAYO BORJA JUAN GABRIEL
1	TINTI SANCHEZ PABLO JACOB
1	TORRES VILLALBA PATRICIA NATALI
1	TRONCOSO TORRES ROSA AMERICA
1	VILLACIS BASTIDAS VERONICA JANETH
1	VILLEGAS PEREZ SONIA MARIANELA
1	VILLENA CAICEDO JESSICA ALEXANDRA
1	ZABALA CANDO DIANA ESTEFANIA
69	TOTAL
DEPARTAMENTOS	# DE CARGOS
Personal Administrativo	69
Personal financiero	27
TOTAL	96

Población: El universo de investigación para efectos del presente trabajo se considerará a los 96 servidores públicos actuales de la organización.

2.7 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizarán métodos, técnicas e instrumentos científicos para de este modo alcanzar los objetivos propuestos.

2.7.1 *Métodos de investigación*

Método Inductivo: Este método permitirá inferir criterios y llegar a plantear la problemática general del desempeño del talento humano en la Dirección Administrativa y financiera del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, y generalizar esa información hacia la elaboración de las propuestas de mejoramiento.

Método Deductivo: Mediante el desarrollo de este método, se utilizará para seguir el proceso de estudio para analizar de qué manera está organizado el talento humano de las áreas Administrativa y Financiera dentro del GAD, Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

Método Analítico: Mediante el cual se analizará cada uno los conceptos enunciados en la presente investigación de modo que se pueda dar demostraciones claras y precisas de los temas tratados, con el fin de que se logre su fácil captación, mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista encuesta y observación.

Método Estadístico: Facilitará el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos que refleja dentro de la investigación la recolección de información sobre la tabulación de las encuestas, lo cual permitirá realizar la obtención de las conclusiones respecto al proyecto del desempeño del Talento Humano de las áreas Administrativa y Financiera dentro del GAD, Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

Método Bibliográfico: Es de trascendental importancia ya que, mediante la investigación, el análisis y la síntesis que se realizará en libros, revistas, documentos existentes en bibliotecas y en la web, permitirá extraer conceptos que refuerzan y sostienen la temática referida en este proyecto investigativo.

2.7.2 Técnicas de investigación

Observación. - Permitirá observar sobre la situación actual del GADMBAS como está organizado, la relación que existe dentro de la misma, las instalaciones, la capacidad, la comunicación, y el trabajo diario.

Revisión de bibliografía. - Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre la evaluación del desempeño Administrativo.

Investigación electrónica (Internet). - A través del internet se recolectará información del usuario para agilizar la recopilación y evitar molestias de logística con el usuario.

Encuesta. - La encuesta es un procedimiento que nos permite explorar e identificar las cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información viable de un número considerable de personas.

La técnica de la Encuesta se aplicará en el Capítulo III; para determinar los resultados de la de la evaluación del desempeño, el mismo que será aplicado al personal administrativo y financiero del GADMBS.

2.7.3 Instrumentos de investigación

Cuestionario. - El cuestionario contiene los aspectos importantes y relevantes del fenómeno que se consideran esenciales y necesarios; permite, además, recoger ciertos problemas que nos interesan principalmente o son de vital importancia; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio en el trabajo de investigación.

Para la formulación y diseño de preguntas que serán de aplicación en la previa encuesta y entrevista.

Entrevista. - La entrevista consiste en un listado de aspectos a considerar durante la entrevista, según su objetivo y tipo de persona que se esté realizando en este caso está el entrevistando.

Antes se debe elaborar un interrogatorio, y en ella no se registran preguntas, sino que se anotan los temas de relevantes que deben ser abordados durante la entrevista al entrevistado.

Este instrumento debe de aprenderse el entrevistador de memoria con el objeto de no hacer preguntas directas, sin embargo, el término entrevista debe ser revisado para interrogar en aquellos aspectos que no han sido tratados por el entrevistado o que lo fueron de manera superficial

2.8 Idea defender

La evaluación del desempeño laboral al personal administrativo y financiero del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa ayudará a realizar un trabajo más eficiente de los colaboradores.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

3.1.1.1 Encuesta aplicada a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

1. ¿Cómo es su relación laboral con su compañero(a)?

Tabla 2-3: Cómo es su relación laboral con su compañero(a)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mala	1	1%
Regular	9	9%
Muy buena	47	49%
Excelente	40	41%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

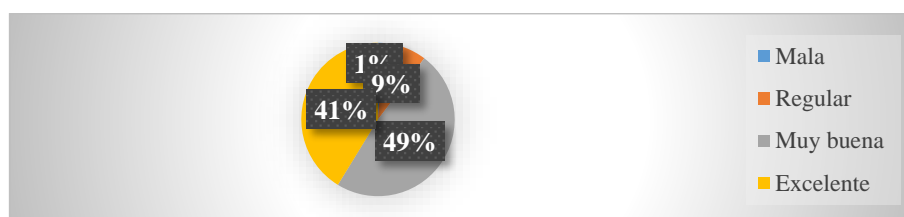


Gráfico 1-3: Cómo es su relación laboral con su compañero(a)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños indica que el 49% la relación laboral con sus compañeros es muy buena, el 41% manifiesta que es excelente, el 9% es regular y la diferencia restante del 1% manifiesta que es mala su relación con sus compañeros.

INTERPRETACIÓN

Aplicado la encuesta a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños se evidencia la relación laboral en gran parte es buena, seguido de excelente, sin embargo, también existe un mínimo porcentaje que es regular, y para esta se debe establecer estrategias de mejora mediante un análisis completo del problema.

2. ¿Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?

Tabla 3-3: Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mala	1	1%
Regular	5	5%
Muy buena	45	46%
Excelente	46	48%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

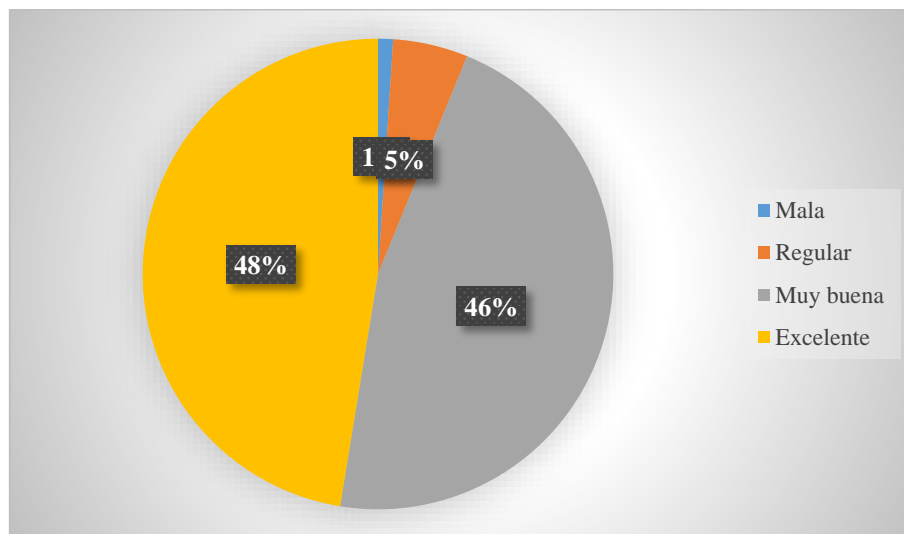


Gráfico 2-3: Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños expresa que el 48% la relación laboral con su jefe inmediato es bueno, seguido del 46% que manifiesta que su relación laboral es excelente, el 5% indica que su relación laboral es regular y la diferencia restante del 1% dice que su relación laboral con su jefe inmediato es mala.

INTERPRETACIÓN

La encuesta a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa podemos apreciar que existe una similitud de los resultados, de la relación laboral con su jefe inmediato que es muy buena seguida de excelente, sin embargo, se debe mejorar para llegar a la excelencia y cumplir el objetivo y políticas institucionales.

3. ¿Usted cree que existe presión en el trabajo?

Tabla 4-3: Cree que existe presión en el trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	62	64%
NO	35	36%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

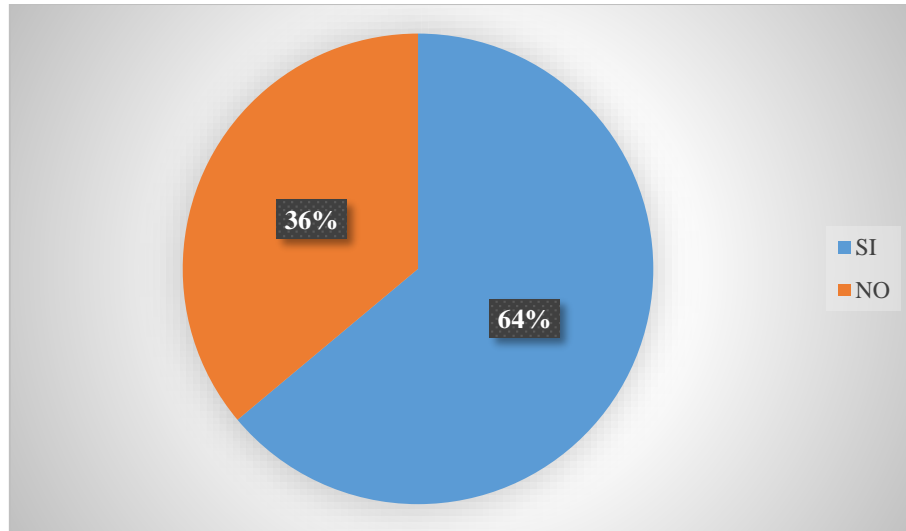


Gráfico 3-3: Cree que existe presión en el trabajo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicado a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa el 64% expresa que si cree que existe presión en el trabajo y el 36% cree que no existe presión en el trabajo.

INTERPRETACIÓN

A los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa una vez encuesta se puede evidenciar la gráfica que la mayoría de los empleados expresan que si existe presión en el trabajo que actualmente desempeñan, y una menor parte considera que existe presión en sus trabajos, esto también depende del área en la que se encuentre laborando y sus actividades que no son iguales de todos.

4. ¿Su cargo está acorde a sus competencias profesionales?

Tabla 5-3: Su cargo está acorde a sus competencias profesionales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	77	79%
NO	20	21%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

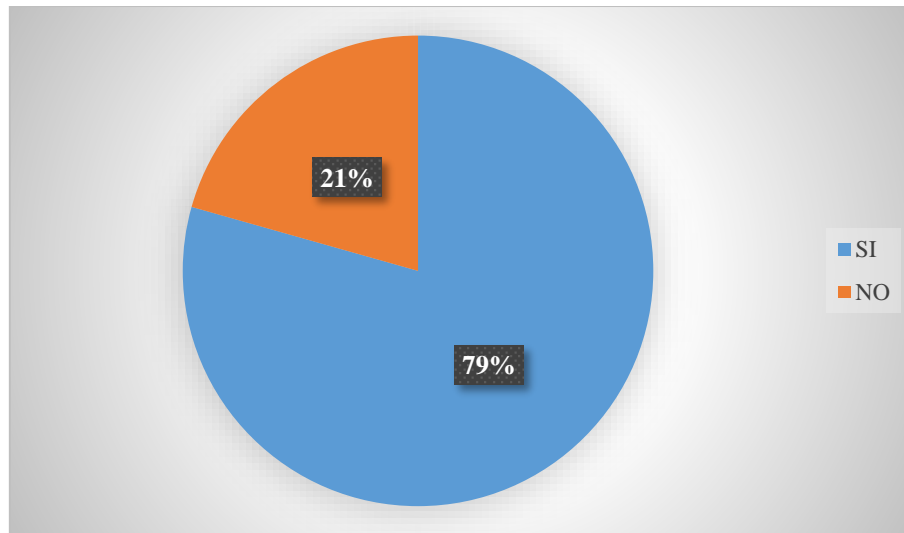


Gráfico 4-3: Su cargo está acorde a sus competencias profesionales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, el 79% indica que su cargo encomendado si está de acuerdo a sus competencias profesionales y el 21% expresa que no está desarrollando sus actividades de acuerdo a sus competencias profesionales.

INTERPRETACIÓN

El GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa mediante la encuesta se pudo conocer que en gran parte si están desarrollando sus actividades de acuerdo a su perfil profesional, pero así también se debería revisar para aquellas personas que no están de acuerdo a sus competencias y labores profesionales en sus puestos de trabajo.

5. ¿Se encuentra de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado?

Tabla 6-3: Está de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	87	90%
NO	10	10%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

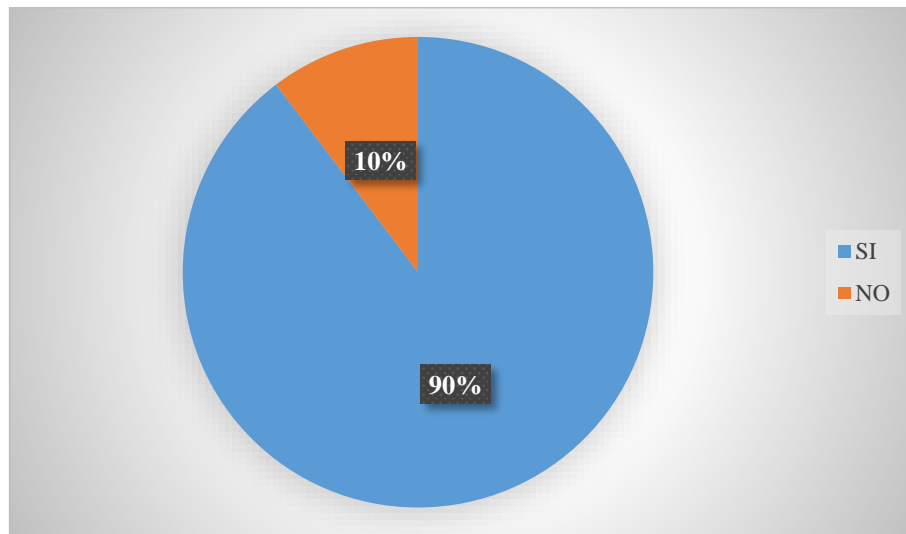


Gráfico 5-3: Está de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, el 90% indica que si están de acuerdo con la responsabilidad que se le han asignado y el 10% no está de acuerdo.

INTERPRETACIÓN

El GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa mediante la representación gráfica se puede observar que los empleados están de acuerdo con sus responsabilidades encomendadas en la institución, por lo que evidencia que están asignadas según políticas y cláusulas del puesto de trabajo.

6. ¿Está de acuerdo con el salario que recibe?

Tabla 7-3: Está de acuerdo con el salario que recibe

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	41	42%
NO	56	58%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

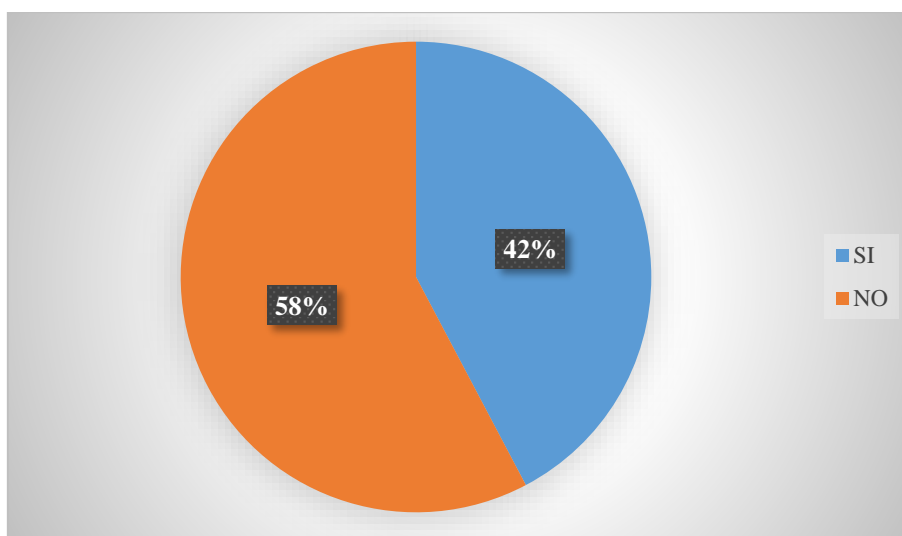


Gráfico 6-3: Está de acuerdo con el salario que recibe

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, el 58% indica que no están de acuerdo con el salario que reciben y el 42% si está de acuerdo.

INTERPRETACIÓN

Los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa mencionan en un porcentaje mayor al 50% de empleados no está de acuerdo con el salario y un mayor al 40% si están de acuerdo esto indica que se debe realizar una revisión del salario en todos los puestos de trabajo de la institución.

7. ¿El cargo que ocupa actualmente le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades?

Tabla 8-3: El cargo que ocupa le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	8%
NO	89	92%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

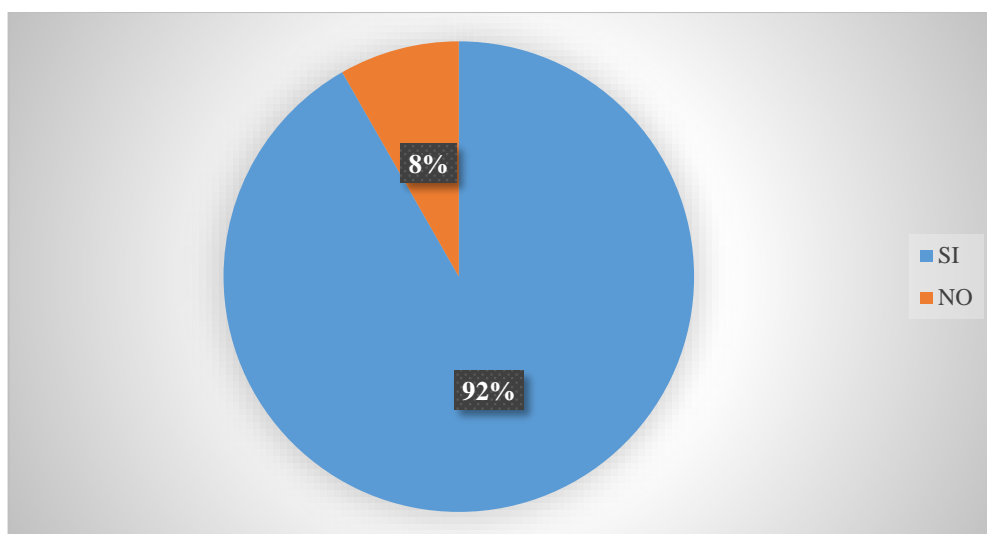


Gráfico 7-3: El cargo que ocupa le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa el 92% manifiesta que el cargo que ocupan actualmente no le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades y el 8% responde que sí.

INTERPRETACIÓN

Mediante la gráfica anterior se puede evidenciar que los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa que el cargo que ocupa actualmente casi en la totalidad de empleados no le permite desarrollar sus capacidades y habilidades dentro de cada actividad desarrollada, lo que hace pensar que es necesario realizar un estudio del perfil de cada trabajador.

8. ¿Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas en su trabajo?

Tabla 9-3: Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	90	93%
NO	7	7%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

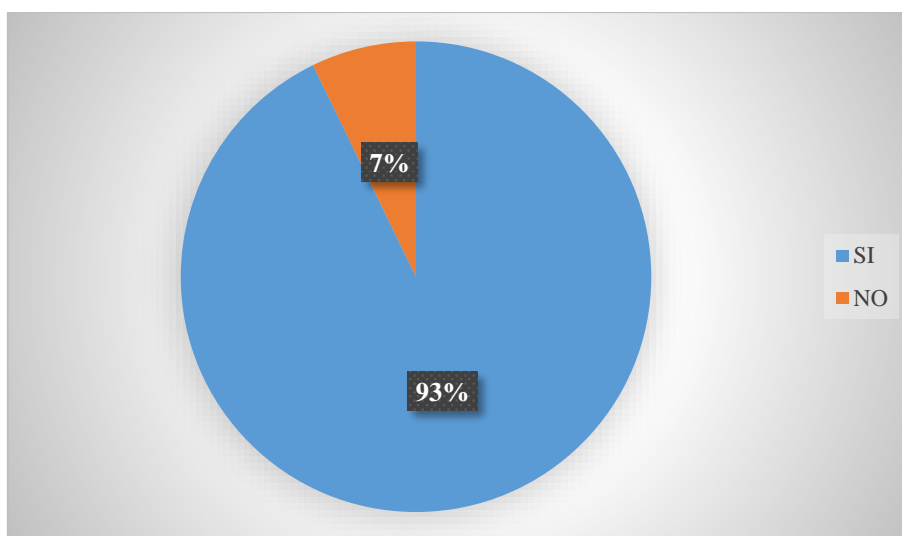


Gráfico 8-3: Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, el 93% expresa que si distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas en su trabajo y el 7% mencionan que no.

INTERPRETACIÓN

El GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa se pudo conocer que los empleados si distribuyen bien su tiempo en las actividades, es por eso que el servicio interno y externos es de calidad.

9. Cree usted que existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución

Tabla 10-3: Existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	44	45%
NO	53	55%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

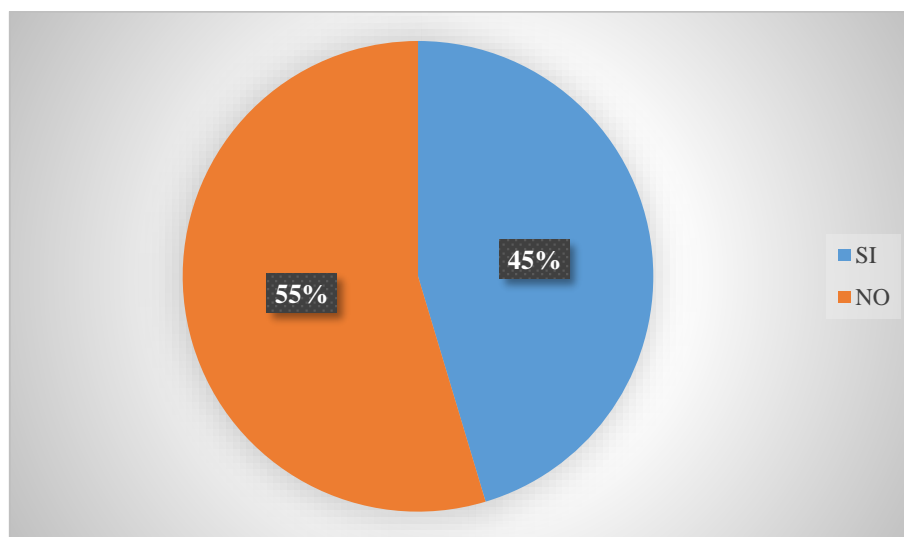


Gráfico 9-3: Existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total de los 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa el 55% expresan que no existe una estabilidad laboral en el trabajo y el 45% si cree que existe estabilidad laboral.

INTERPRETACIÓN

Los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa consideran que no existe una estabilidad laboral en la institución debido a los constantes cambios y la rotación de personal que se realiza, cumple esto para la ley que rige a los municipios.

10. ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados para desarrollar sus tareas?

Tabla 11-3: Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	27	28%
NO	70	72%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

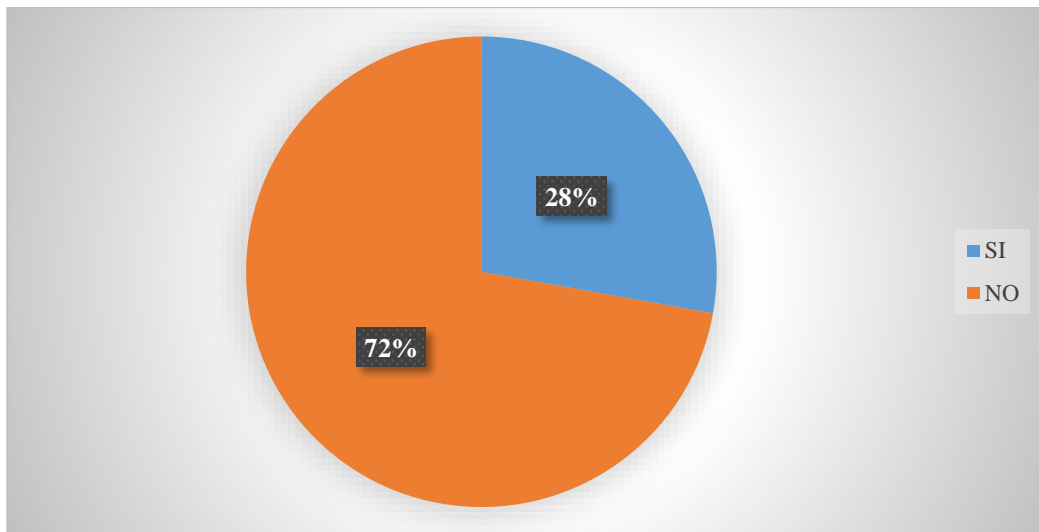


Gráfico 10-3: Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa el 72% indica que los medios utilizados en el desempeño de sus labores no son adecuados para desarrollar sus tareas y el 28% dice que si son apropiados.

INTERPRETACIÓN

Según la encuesta realizada al personal del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa se conoció que los medios que utilizan para desarrollar las actividades no son las apropiadas para lograr un óptimo rendimiento adecuados para el desarrollo de sus actividades en cada puesto de trabajo .

11. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?

Tabla 12-3: Se encuentra motivado para realizar su trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	26	27%
NO	71	73%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

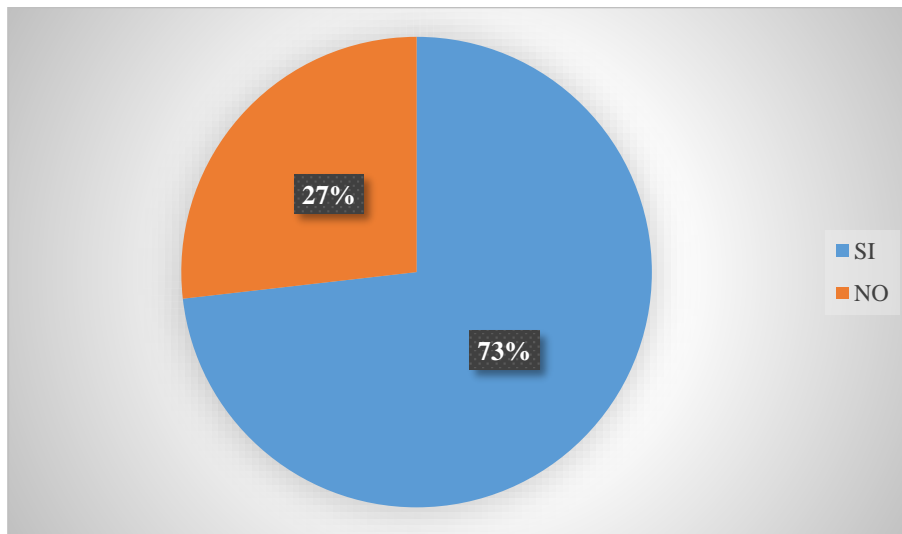


Gráfico 11-3: Se encuentra motivado para realizar su trabajo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total de los 100% de los encuestados aplicados a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa el 73% indican que no se encuentran motivados para realizar su trabajo y el 27% expresa que sí.

INTERPRETACIÓN

El personal del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa se puede evidenciar mediante los datos de la encuesta que la mayoría no se encuentran motivados para realizar su trabajo y por ende baja su rendimiento, en una cantidad mínima si se encuentran motivados con su trabajo de distintas formas.

12. ¿Considera que la institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional?

Tabla 13-3: La institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	73	75%
NO	24	25%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

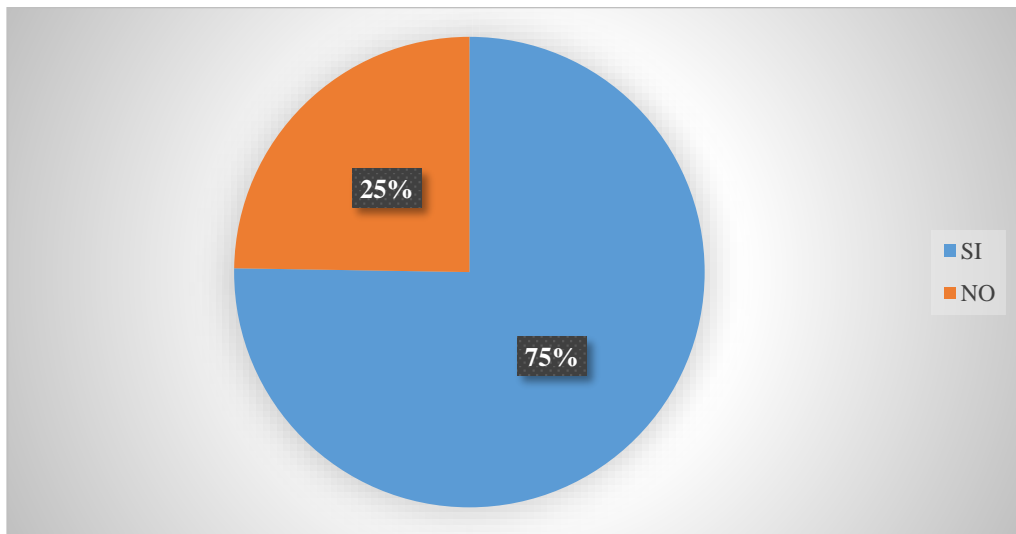


Gráfico 12-3: La institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de las encuestas aplicadas a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, el 75% considera que la institución si brinda un plan de seguridad y salud ocupacional mientras que el 25% considera que no.

INTERPRETACIÓN

Los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa consideran en un alto porcentaje que, si brinda un plan de seguridad y salud ocupacional para sus empleados, mejorando su rendimiento laboral.

13. Se aplica algún método de evaluación de desempeño en la institución

Tabla 14-3: Se evalúa mediante algún método el desempeño en la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	67	69%
NO	30	31%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

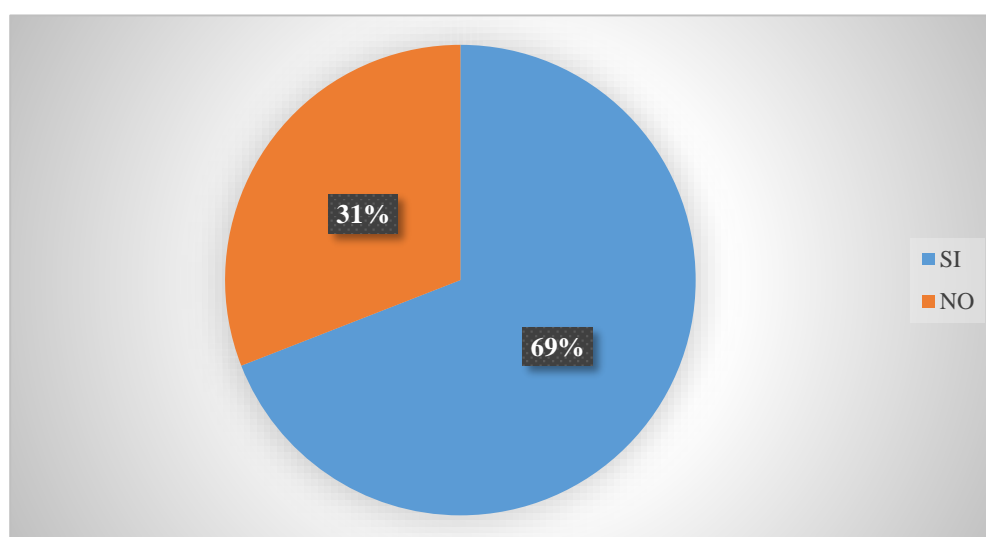


Gráfico 13-3: Se evalúa mediante algún método el desempeño en la institución

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de las encuestas aplicadas a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, el 69% considerando que si se aplica un método de evaluación de desempeño en la institución y el 31% considera que no.

INTERPRETACIÓN

Los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa en un alto porcentaje consideran que la institución si aplica algún tipo de método para evaluar el desempeño mediante indicadores de gestión y los que se debe emitir al estado, entre otros sin embargo estos deberían ser evaluados de una manera más profunda y dar seguimiento al proceso de evaluación para eliminar falencias existentes entre compañeros de trabajo o al institución.

3.2 Propuesta

3.2.1 Marco legal

3.2.1.1 Constitución de la república del Ecuador Sección tercera Servidoras y servidores públicos

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

3.2.1.2 Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización. (COOTAD)

Artículo 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa. - Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico -funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

3.2.1.3 *Ley orgánica de los servidores públicos (LOSEP) capítulo 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. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

3.2.1.4 *Reglamento de LOSEP capítulo VII del subsistema de evaluación del desempeño*

Art. 215.- De la evaluación. - Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

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

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- *Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.* - Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad. - La evaluación del desempeño programado y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el

requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Art. 219.- De los resultados esperados. - Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;
- b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;
- c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
- d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Art. 220.- Responsabilidades de las Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).- Las (UATH), sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Art. 221.- Escalas de evaluación. - Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas; b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas; c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo

aceptable de productividad; d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y, e) Insuficiente:

Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentada mente.

El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Art. 222.- Efectos de la evaluación. - Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida; b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y, c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

- 1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;
- 2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;
- 3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y, 4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos. - El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

Art. 224.- Evaluación durante el período de prueba. - Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

Art. 225.- Nombramiento inicial y período de prueba. - La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

Art. 226.- Evaluación del período de prueba. - De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las (UATH) efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba.

Las Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato de la o el servidor en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

Art. 227.- Efectos de la evaluación del período de prueba. - La evaluación del periodo de prueba y su calificación generará respecto de la o el servidor evaluado, los siguientes efectos:

- a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera;
- b) Si la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones;
- c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente; En el caso de que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) no realice las evaluaciones, la o el servidor exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma.

No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor haya sido evaluado y aprobado; y,

- d) Para los efectos determinados en el artículo 190 del presente Reglamento General, en caso de que la o el servidor no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del

puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

3.2.1.5 Ordenanzas

CAPITULO II

Art. 32.- ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO. -La Unidad de Administración del Talento Humano (UATH), o quien hiciere sus veces, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Mantener actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Baños de Agua Santa, como instrumento fundamental para la elaboración de las bases de los concursos de méritos y oposición
- b) Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición
- c) Elaborar y publicar la convocatoria del concurso de méritos y oposición;
- d) Recibir y calificar los documentos presentados por las y los participantes, de conformidad con los requisitos establecidos en las bases del concurso;
- e) Conformar los tribunales de méritos y oposición; y, de apelaciones, según sea el caso;
- f) Estructurar, validar y receptar las pruebas que sean aplicadas en los procesos de selección de personal, en coordinación con los responsables de las unidades requirentes de los puestos en concurso;
- g) Elaborar el formulario de calificación de méritos correspondiente, sobre la base de las hojas de vida y los documentos entregados por las y los participantes del concurso; y remitirla al Tribunal de Méritos y Oposición;
- h) Comunicar los resultados de la fase de méritos a las y los participantes, a través de la página web;
- i) Coordinar el proceso de selección de personal, sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos para el efecto;
- j) Vigilar el período de prueba a las servidoras y los servidores con nombramiento provisional, desde la fecha en que se posesionen del cargo; y comunicar los resultados de la evaluación del período de prueba con anticipación de mínimo 15 días a la máxima autoridad;
- k) Las demás contempladas en la presente norma.

3.2.1.6 Resultados

Los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa están totalmente de acuerdo que la evaluación del desempeño es una herramienta valiosa para la identificación del rendimiento y el mejoramiento de la calidad humana de la institución.

- ✓ Los objetivos de la evaluación del desempeño, que los servidores de la institución consideran más importantes son: el mejoramiento del desempeño y destinar a curso de capacitación, ya que la capacitación ilustra de muchos conocimientos a los empleados.
- ✓ Los beneficios más importantes para los servidores del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa es conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados e identificar sus fortalezas y debilidades.
- ✓ En la institución los empleados han ingresado por recomendación personal y por otros medios, solo un mínimo por el respectivo ingreso como es por concursos de méritos, esto hace que el jefe desde el primer instante desconozca las habilidades y destrezas de sus empleados.
- ✓ Los motivos que causan bajo rendimiento en la institución es la falta de capacitación y la falta de profesionalismo es por ello que se debería evaluar al empleado para disminuir aquellas causas.
- ✓ Los empleados están totalmente de acuerdo que es necesario que les ofrezcan alguna recompensa ya sea financiera o no financiera, para el aumento de la motivación en el cumplimiento de sus actividades y el estado de ánimo de los mismos.
- ✓ Las causas más relevantes por la cual no se realiza la evaluación del desempeño es por falta de conocimiento de su real validez y por falta de información de los objetivos y beneficios de esta herramienta.
- ✓ Las reacciones que más se presentan en los empleados por no aplicar la evaluación del desempeño son las fallas en la comunicación y la falta de motivación.
- ✓ Los empleados afirman que los resultados de la evaluación sirven como proceso para que la autoridad de la institución perfeccione su funcionamiento y el de su personal.
- ✓ Los servidores administrativos están totalmente de acuerdo que los resultados de la evaluación deben registrarse en el expediente de cada evaluado, ya que si este es bueno el empleado se sentiría orgulloso de su buen desenvolvimiento, caso contrario el empleado se esforzaría por mejorar y tener una buena referencia.
- ✓ La capacitación técnica aumenta el conocimiento de los empleados, es por ello que la mayoría están totalmente de acuerdo que los capaciten en relación a los resultados de su evaluación.

- ✓ La evaluación del desempeño en toda institución mejoraría el desempeño de los empleados es por eso que los trabajadores del GAD de Baños de Agua Santa la consideran una herramienta de alto rango. Y mucho mejor si el subordinado no solamente es evaluado por su jefe sino también saber qué opina su par e incluso tener la potestad de autoevaluarse para de ahí obtener una sola información y tomar decisiones e implantar políticas correctas.

3.2.2 Justificación

El presente tema se justifica desde el punto de vista técnico y administrativo, que permite conocer la percepción que tienen los empleados frente al ambiente donde desempeñan su labor, además, se constituye en una herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores, lo cual, el diseño de 360 grados rompe el esquema de que el jefe es la única persona que puede evaluar los factores de sus subordinados si no también que se evalúe al personal por los pares, ya que es importante la opinión de los compañeros que trabajan conjuntamente e incluso autoevaluarse, para cumplir con los objetivos y mejorar los procesos y resultados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa .

Esta evaluación del desempeño debería ejecutarse en forma progresiva, con el objeto de generar los conocimientos precisos en su personal y dotar de los procedimientos necesarios, para medir, analizar y posteriormente desarrollar las habilidades, conocimientos y las relaciones internas que procuren mejorar el rendimiento del personal.

El personal y directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, son los principales beneficiarios de las ventajas que traerá la aplicación de este método de evaluación. Los resultados, permitirán potenciar su eficiencia, eficacia y competitividad frente a otros GAD.

El diseño será práctico, técnico y eficiente para medir el desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal.

3.2.3 Fundamentación

De acuerdo a la Evaluación del Desempeño, el modelo de 360 grados permite conocer lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo y los subordinados sobre competencia del trabajador evaluado, ya que permite tener un panorama general de cómo ven las personas que

están en todo el entorno que puede ser cuantificada en términos numéricos, además es una manera de evaluar las competencias de jefes y subordinados, por tal motivo ahora es tomada en cuenta las opiniones de otras personas que lo conocen y ven actuar, como sus pares, y sus subordinados.

Por lo tanto, esta evaluación intenta dar a los servidores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible al tener aportes desde todos los ángulos, y de manera sencilla quienes son los encargados o responsables de la evaluación del desempeño. Es primordial evaluar a sus servidores, porque se puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y entablar una comunicación directa con sus subordinados, ya que tiene por objetivo hacer una apreciación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, responsabilidades de sus puestos de trabajo, por tal motivo permite estimar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y con ello mejorar los resultados de la empresa.

3.2.4 *Objetivos*

3.2.4.1 *Objetivo general*

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño, mediante el uso de la técnica de evaluación de 360 grados, para obtener información veraz, oportuna y confiable de los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Baños de Agua Santa.

3.2.4.2 *Objetivos específicos*

- ✓ Conocer el rendimiento, habilidades y deficiencias del personal administrativo.
- ✓ Valorar el cumplimiento de las funciones del personal administrativo.
- ✓ Fundamentar programas de compensaciones y/o reconocimientos al logro.

3.2.5 *Ubicación*

Geográficamente el diseño y la aplicación de esta herramienta se llevarán a cabo en la República del Ecuador, Provincia de Tungurahua, Cantón Baños de Agua Santa involucrando a los servidores administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Baños de Agua Santa y es precisamente en este sector donde se ha detectado este problema de carencia de un diseño de Evaluación del Desempeño, posteriormente en las Instituciones Públicas y privadas del País.

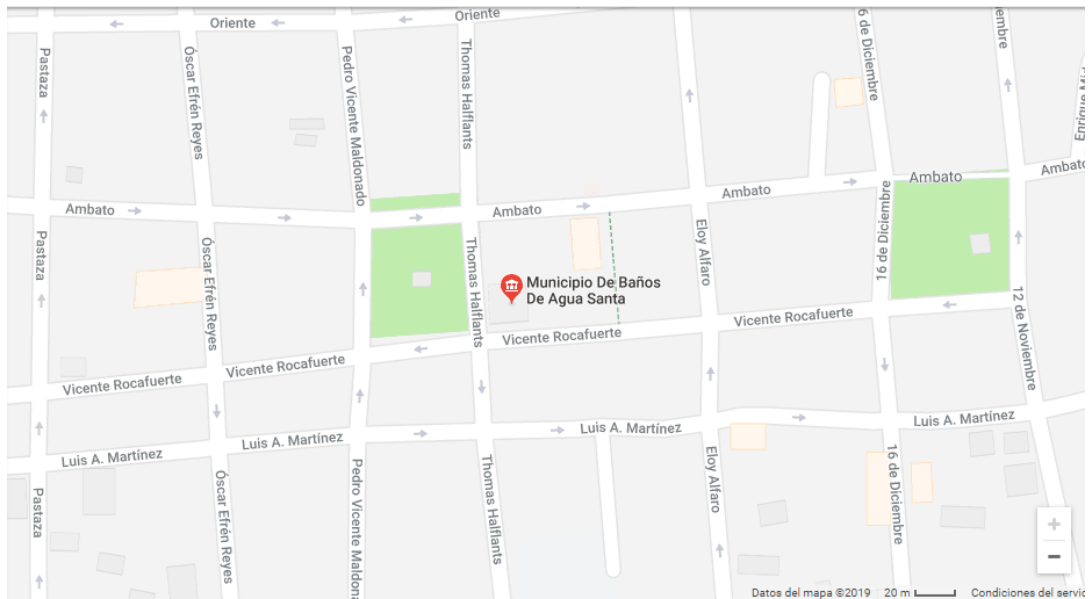


Figura 2-3: Ubicación Geográficamente

Fuente: <https://www.google.com/search?>

3.2.6 *Factibilidad*

Consideramos que nuestra propuesta es factible, porque en esta herramienta no solo se evalúa al jefe sino también a los subordinados, pares y la misma persona, para con esos resultados llegar a una sola conclusión, sin que se generen insatisfacción por parte del evaluado.

3.2.6.1 *Factibilidad administrativa*

Desde el punto de vista administrativo, esta propuesta se muestra factible, puesto que los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa podrán administrarse de forma adecuada, aplicando estrategias competitivas que les permitan adentrarse firmemente en la labor que realizan para la comunidad.

La ejecución de esta propuesta permitirá a los subordinados interactuar de manera eficaz y eficiente de forma organizada, es decir, que realizaran las asignaciones de tareas de forma correctiva. Con la técnica de la evaluación de 360 grados se podrá contar con información física de los resultados.

3.2.6.2 *Factibilidad legal*

En lo concerniente a la legalidad existe la ley, norma y reglamento que se debe cumplir: En la Constitución de la república del Ecuador, en el Código Orgánico Territorial Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Servicio Público.

3.2.6.3 *Factibilidad presupuestaria*

Presupuestariamente, no se generan contratiempos, existe capital disponible para la implementación de esta propuesta, sabiendo que esto les dará resultados favorables a los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

3.2.6.4 *Factibilidad técnica*

Desde el punto de vista técnico se acogerán todas las observaciones, en relación al mejoramiento del servicio, para lo cual se necesitará varios materiales, y herramientas administrativas.

El desarrollo de este trabajo propone el diseño de la evaluación del desempeño de 360° grados, con el propósito que el empleado lleva a cabo la labor en su puesto. Se toma como una herramienta principal para obtener datos e información viable que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano en las organizaciones, así se puede observar su potencial de desarrollo.

3.2.7 *Descripción de la propuesta*

El desarrollo de esta propuesta cuenta con una apreciación y criterio real del desempeño de los colaboradores ya que proporciona retroalimentación, previo a los diseños de planes de capacitación y/o entrenamiento, planes de carrera, renovación de contratos, otorgamiento de nombramientos, entre otros.

Se ha diseñado un sistema de evaluación por competencias con el propósito de medir la gestión de los colaboradores en los diversos puestos de trabajo, que permita identificar las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), contribución al objetivo o trabajo encomendado. Para ello se propone el diseño de este sistema, donde se describirá de forma detallada el contenido y funciones del mismo, para una mejor comprensión del lector.

Esta apreciación del desempeño a los colaboradores se da dentro de un período determinado, la cual está en función de las actividades que cumple y los objetivos y resultados que se alcanzaran. Es un proceso que nos sirve para emitir un criterio o estimar las habilidades y destrezas de los colaboradores y sobre todo su contribución al Municipio.

De esta manera potencializar las gestiones internas y externas de la entidad pública, organización que se encuentra al servicio de la comunidad Baneña, sector que demanda de una serie de servicios, donde el GAD Municipal tiene la obligación de suplir cada una de las necesidades de los ciudadanos, de forma sistematizada, organizada y planificada.

Por lo tanto, es importante detallar lo siguiente, para el logro de los objetivos establecidos dentro de esta propuesta.

Nivel de Cumplimiento: nos servirá para medir las destrezas y habilidades, funciones y responsabilidades dentro de la Institución; la puntuación general del empleado es:

Tabla 15-3: Nivel de Cumplimiento

Las evaluaciones del:	Porcentaje
Jefe inmediato	50%
Pares	30%
Autoevaluación	20%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

El resultado final de cada evaluación será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación.

Sujetos de Investigación: Se toma como base para el diseño de la evaluación de 360 grados a los Jefe y Subordinados.

Beneficios de acuerdo a los involucrados: Se realizará un análisis específico de lo que se obtendrá respecto al diseño de evaluación de 360 grados, ya que en el marco teórico se analiza en general los beneficios que se obtiene mediante una evaluación.

1. Para los subordinados
2. Para el Jefe
3. Para la Institución

3.2.7.1 Factores a Evaluar

Existen un sin números de factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los servidores administrativos, pero por lo general al interior del GAD Municipal del Cantón Baños de Agua Santa no se deben perder de vista a los siguientes:

JEFE

- ✓ Competencias en liderazgo
- ✓ Competencias en relaciones humanas
- ✓ Competencias en pro actividad
- ✓ Competencia en aprendizaje continuo
- ✓ Competencia en orientación a los resultados

SUBORDINADOS

- ✓ Competencias en relaciones humanas
- ✓ Competencias en calidad de trabajo
- ✓ Competencias en cantidad de trabajo
- ✓ Competencia de disciplina laboral
- ✓ Competencia de presencia física

3.2.8 FODA

Tabla 16-3: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución del trabajo en equipo. 2. Requerimientos de la Comunidad atendidos de manera inmediata. 3. Conocimiento de planes y programas. 4. Identificación con el trabajo que realiza. 5. Definición clara y escrita de las funciones y responsabilidades del personal. 6. Cultura organizacional que propicia la participación espontánea de los miembros. 7. Liderazgo democrático ejercido por el Alcalde. 8. Reuniones de trabajo, para solución de problemas. 9. Comunicación eficiente entre funcionarios de la cantón. 10. Participación activa en la toma de decisiones. 11. Buena relación y comunicación entre los miembros del gobierno municipal. 12. Sistemas informáticos y de internet adecuados a las actividades laborales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno municipal desarrolla reuniones cuando población a si lo requieren para el desarrollo de proyectos. 2. Mantienen buenas relaciones de intercambio de información para mejorar los servicios que brindan al desarrollo de la comunidad. 3. Apoyo de gobiernos extranjeros en donación de equipamiento y tecnología. 4. Mantienen reuniones con A.GAD .E de manera mensual o por requerimiento del gobierno municipal, para requerimientos de asesoría 5. Asociación de municipalidades del Ecuador conoce planes de desarrollo social alineados al plan nacional toda una vida, para desarrollar en el cantón. 6. Obras de acuerdo a las necesidades de población ya que mejoran la calidad de vida, mediante la cobertura de los servicios básicos socialmente necesarios para un vivir mejor. <ol style="list-style-type: none"> 7. Los pobladores conocen los servicios que brinda el gobierno municipal y además colaboran activamente. 8. Bastos terrenos netamente agrícolas en donde se puede desarrollar proyectos. 9. Nicho de culturas ancestrales, museos, y atractivos paisajes que pueden ser explotados como proyectos turísticos. 10. Apoyo gubernamental mediante la redistribución de riquezas, por medio de la cantón para le realización de obras. 11. Mayor Asignación presupuestaria para que el gobierno municipal maneje su dinero y puedan hacer obras de acuerdo a las necesidades de la población.

Continúa

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación para el desarrollo de los funcionarios del gobierno municipal. 2. Demora en la obtención de respuestas en los tramites dejados por parte de los pobladores. 3. Inexistencia de filosofía institucional, desconocimiento de funcionarios. 4. Inexistencia de un mapa estratégico. 5. Falta de aplicación de la misión. 6. Falta de evaluación del desempeño. 7. Desconocimiento de objetivos institucionales. 8. Tareas medianamente apropiadas para cumplimiento de objetivos institucionales. 9. Los recursos económicos y logísticos necesarios para el cumplimiento de las funciones son precarios. 10. Inadecuada infraestructura física para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Población no conoce la filosofía institucional. 2. Pobladores no fueron convocados para el desarrollo de la planificación estratégica del gobierno municipal. 3. La población no conoce nada con respecto a la misión y visión del GAD . municipal de Baños de Agua Santa . 4. Pobladores no acuden con frecuencia a instalaciones del gobierno municipal, por tanto desconocen de cómo funciona. 5. Falta de inversión extranjera, para el desarrollo de proyectos sociales en el gobierno municipal. 6. Baños de Agua Santa se encuentra rodeado de canteras, lo que explotación daña el medio ambiente, y la destrucción agrícola. 7. Disminución de la población en el área rural, por lo que se ha dejado de lado la actividad agropecuaria. 8. Inflación: los materiales son caros por ende la comunidad no puede acceder a ciertos servicios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.8.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 17-3: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Ejecución del trabajo en equipo.	0,09	4	0,36
2. Requerimientos de la Comunidad atendidos de manera inmediata	0,08	3	0,24
3. Conocimiento de planes y programas	0,03	3	0,09
4. Identificación con el trabajo que realiza	0,04	3	0,12
5. Definición clara y escrita de las funciones y responsabilidades del personal.	0,06	4	0,24
6. Cultura organizacional que propicia la participación espontánea de los miembros.	0,03	4	0,12
7. Liderazgo democrático ejercido por el Alcalde.	0,05	3	0,15
8. Reuniones de trabajo, para solución de problemas	0,03	3	0,09
9. Comunicación eficiente entre funcionarios de la cantón	0,05	4	0,2
10. Participación activa en la toma de decisiones	0,04	4	0,16
11. Buena relación y comunicación entre los miembros del gobierno municipal	0,03	3	0,09
12. Sistemas informáticos y de internet adecuados a las actividades laborales	0,03	2	0,06
DEBILIDADES			
1. Falta de capacitación para el desarrollo de los funcionarios del gobierno municipal.	0,06	1	0,06
2. Demora en la obtención de respuestas en los tramites dejados por parte de los pobladores.	0,05	2	0,1
3. Inexistencia de filosofía institucional, desconocimiento de funcionarios.	0,03	1	0,03
4. Inexistencia de un mapa estratégico.	0,04	1	0,04
5. Falta de aplicación de la misión.	0,06	1	0,06
6. Falta de evaluación del desempeño.	0,07	2	0,14
7. Desconocimiento de objetivos institucionales.	0,03	1	0,03
8. Tareas medianamente apropiadas para cumplimiento de objetivos institucionales.	0,05	2	0,1
9. Los recursos económicos y logísticos necesarios para el cumplimiento de las funciones son precarios.	0,02	1	0,02
10. Inadecuada infraestructura física para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar.	0,03	1	0,03
TOTAL	1,00		2,49

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

Con la aplicación de la matriz EFI se obtuvo un resultado de 2,49 lo que significa que el GAD, es dinámico internamente, pero debe mejorar las debilidades para ser sólidamente competitivo y tomar mejores decisiones ante las competencias a nivel local, nacional e internacional.

3.2.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 18-3: Matriz de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDAD			
1. Gobierno municipal desarrolla reuniones cuando población a si lo requieren para el desarrollo de proyectos.	0,06	1	0,06
1. Mantienen buenas relaciones de intercambio de información para mejorar los servicios que brindan al desarrollo de la comunidad.	0,05	2	0,1
1. Apoyo de gobiernos extranjeros en donación de equipamiento y tecnología..	0,03	1	0,03
1. Mantienen reuniones con A.GAD .E de manera mensual o por requerimiento del gobierno municipal, para requerimientos de asesoría.	0,04	1	0,04
1. Asociación de municipalidades del Ecuador conoce planes de desarrollo social alineados al plan nacional toda una vida, para desarrollar en el cantón.	0,06	1	0,06
1. Obras de acuerdo a las necesidades de población ya que mejoran la calidad de vida, mediante la cobertura de los servicios básicos socialmente necesarios para un vivir mejor.	0,07	2	0,14
1. Los pobladores conocen los servicios que brinda el gobierno municipal y además colaboran activamente.	0,03	1	0,03
1. Bastos terrenos netamente agrícolas en donde se puede desarrollar proyectos.	0,05	2	0,1
1. Nicho de culturas ancestrales, museos, y atractivos paisajes que pueden ser explotados como proyectos turísticos.	0,06	1	0,06
1. Apoyo gubernamental mediante la redistribución de riquezas, por medio de la cantón para le realización de obras.	0,05	1	0,05
Mayor Asignación presupuestaria para que el gobierno municipal maneje su dinero y puedan hacer obras de acuerdo a las necesidades de la población	0,03	3	0,09
AMENAZAS			
1. Población no conoce la filosofía institucional.	0,09	4	0,36
1. Pobladores no fueron convocados para el desarrollo de la planificación estratégica del gobierno municipal.	0,08	3	0,24
1. La población no conoce nada con respecto a la misión y visión del GAD. municipal de Baños de Agua Santa .	0,06	3	0,18
1. Pobladores no acuden con frecuencia a instalaciones del gobierno municipal, por tanto desconocen de cómo funciona.	0,04	3	0,12
1. Falta de inversión extranjera, para el desarrollo de proyectos sociales en el gobierno municipal.	0,06	4	0,24
1. Baños de Agua Santa se encuentra rodeado de canteras, lo que explotación daña el medio ambiente, y la destrucción agrícola.	0,05	4	0,2
1. Disminución de la población en el área rural, por lo que se ha dejado de lado la actividad agropecuaria.	0,05	3	0,15
2. Inflación: los materiales son caros por ende la comunidad no puede acceder a ciertos servicios	0,04	3	0,12
TOTAL	1		2,37

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

La aplicación de la matriz EFE da como resultado 2.37 lo cual indica que el GAD, posee varias oportunidades de mercado, lo cual exige desarrollar un servicio de educación eficiente, gracias a respuestas favorables frente a las adversidades que se presente para la solución respectiva.

3.2.8.3 Matriz de estrategias

Tabla 19-3: Matriz de estrategias

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno municipal desarrolla reuniones cuando población a si lo requieren para el desarrollo de proyectos. 2. Mantienen buenas relaciones de intercambio de información para mejorar los servicios que brindan al desarrollo de la comunidad. 3. Apoyo de gobiernos extranjeros en donación de equipamiento y tecnología. 4. Mantienen reuniones con A.GAD .E de manera mensual o por requerimiento del gobierno municipal, para requerimientos de asesoría 5. Asociación de municipalidades del Ecuador conoce planes de desarrollo social alineados al plan nacional toda una vida, para desarrollar en el cantón. 6. Obras de acuerdo a las necesidades de población ya que mejoran la calidad de vida, mediante la cobertura de los servicios básicos socialmente necesarios para un vivir mejor. 7. Los pobladores conocen los servicios que brinda el gobierno municipal y además colaboran activamente. 8. Bastos terrenos netamente agrícolas en donde se puede desarrollar proyectos. 9. Nicho de culturas ancestrales, museos, y atractivos paisajes que pueden ser explotados como proyectos turísticos. 10. Apoyo gubernamental mediante la redistribución de riquezas, por medio de la cantón para le realización de obras. 11. Mayor Asignación presupuestaria para que el gobierno municipal maneje su dinero y puedan hacer obras de acuerdo a las necesidades de la población. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Población no conoce la filosofía institucional. 2. Pobladores no fueron convocados para el desarrollo de la planificación estratégica del gobierno municipal. 3. La población no conoce nada con respecto a la misión y visión del GAD . municipal de Baños de Agua Santa . 4. Pobladores no acuden con frecuencia a instalaciones del gobierno municipal, por tanto desconocen de cómo funciona. 5. Falta de inversión extranjera, para el desarrollo de proyectos sociales en el gobierno municipal. 6. Baños de Agua Santa se encuentra rodeado de canteras, lo que explotación daña el medio ambiente, y la destrucción agrícola. 7. Disminución de la población en el área rural, por lo que se ha dejado de lado la actividad agropecuaria. 8. Inflación: los materiales son caros por ende la comunidad no puede acceder a ciertos servicios

Continua

Continúa

INTERNAS	F.O.	F.A.
<p>Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución del trabajo en equipo. 2. Requerimientos de la Comunidad atendidos de manera inmediata. 3. Conocimiento de planes y programas. 4. Identificación con el trabajo que realiza. 5. Definición clara y escrita de las funciones y responsabilidades del personal. 6. Cultura organizacional que propicia la participación espontánea de los miembros. 7. Liderazgo democrático ejercido por el Alcalde. 8. Reuniones de trabajo, para solución de problemas. 9. Comunicación eficiente entre funcionarios de la cantón. 10. Participación activa en la toma de decisiones. 11. Buena relación y comunicación entre los miembros 	<ol style="list-style-type: none"> a) F1-O1: Desarrollo de proyectos mediante la participación activa de usuarios internos y externos. b) F2- O7: desarrollo de una infraestructura, en servicios de agua, luz, alcantarillado, salud y educación, para satisfacción de usuarios c) F3- O8-O9-O11: Utilización eficiente de recursos financieros para el desarrollo de obras, ejecución de planes y programas, socialmente necesarias para un buen vivir. d) F4-O3: desarrollo de un sentido de pertenencia, mediante las capacitaciones y el impulso al desarrollo tanto personal como profesional de los funcionarios e) F8-F7-O1: desarrollo de reuniones para detectar posibles problemas y dar alternativa de soluciones a través de la participación activa de todos los usuarios internos y externos. f) O11-O10-O9-O8: utilización eficiente y responsable de presupuesto designado, para el desarrollo de proyectos sociales y creación de microempresas, para fortalecer y desarrollar fuentes de trabajo. g) O10-O11 y F1-F3: organizar mingas comunitarias para el apoyo a los proyectos de más trascendencia del cantón 	<ol style="list-style-type: none"> a) F5-F4-A1: Optimizar los procesos administrativos con el fin de minimizar los tiempos de cada una de las actividades, para desarrollar trámites eficientemente. b) F1- F6- F4y A2-A4: desarrollar la filosofía institucional, y difundir entre los pobladores para desarrollar un sentido de pertenencia y hacerlos parte de la misión. c) F1-F3 y A7: Diseñar, aplicar, coordinar y controlar políticas, estrategias y programas con instituciones públicas encargadas de protección del medio ambiente, para controlar la sobreexplotación de canteras y el funcionamiento ilícito. d) A8-A9 y F3: cooperación de instituciones públicas y privadas para desarrollar programas y fomento de creación de microempresas agropecuarias y de turismo. e) F1yA1 Establecer una cultura de gestión que permita minimizar el tiempo de respuesta

Continúa

INTERNAS	D.O.	D.A.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación para el desarrollo de los funcionarios del gobierno municipal. 2. Demora en la obtención de respuestas en los tramites dejados por parte de los pobladores. 3. Inexistencia de filosofía institucional, desconocimiento de funcionarios. 4. Inexistencia de un mapa estratégico. 5. Falta de aplicación de la misión. 6. Falta de evaluación del desempeño. 7. Desconocimiento de objetivos institucionales. 8. Tareas medianamente apropiadas para cumplimiento de objetivos institucionales. 9. Los recursos económicos y logísticos necesarios para el cumplimiento de las funciones son precarios. 10. Inadecuada infraestructura física para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar.. 	<p>a) D1 y O10-01-O3: Diseñar y coordinar programas de capacitación al personal, involucrando al presupuesto anual, y aprovechar las capacitaciones brindadas por el Asociación de municipios del Ecuador.</p> <p>b)D1-D3yO3: Se establecerá un Plan Estratégico democratizado para difundirlo con el fin de que la Cantón Municipal cumpla con todas las expectativas de la población.</p> <p>c) D5 y O5-O11: Establecer un sistema adecuado de evaluación de desempeño del personal del gobierno municipal fundamentado en las responsabilidades, planes laborales y horarios de trabajo acordados.</p> <p>d) D4-D6y O3: brindar capacitaciones y una vez implantada la planificación estratégica sociabilizar con todos los usuarios internos y externos del gobierno municipal.</p> <p>e) D8 y O10-O11: establecer indicadores de gestión con el fin de conocer como son utilizados los recursos económicos, logísticos y tecnológicos.</p> <p>f) D9y O10-O11: mediante cooperación del gobierno nacional obtener un espacio físico adecuado, en donde se pueda desarrollar actividades más eficientemente.</p>	<p>a) D2-D3y A3-A4: diseño de una planificación estratégica, para luego difundirla entre todos los usuarios internos y externos, con el fin de mejorar la administración.</p> <p>b) D9 y A5: mediante mingas desarrollo de una infraestructura para el funcionamiento del gobierno municipal para que sea acogedora para toda la población, además realizando capacitaciones ahí, para que todos accedan y conozcan los servicios del gobierno municipal.</p> <p>c) D8- A9 Se establecerá alianzas con comunidades de la Cantón para hacer frente a las necesidades y lograr mejoras.</p> <p>d) D8- A6 Desarrollar y mantener los vínculos con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales que ofrezcan apoyo económico y tecnológico</p> <p>e) D1-A1- Incorporar indicadores de gestión a todas las actividades administrativas del gobierno municipal para obtener respuesta rápida en tramites</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.9 *Objetivos estratégicos*

Tabla 20-3: Objetivo estratégico

	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Capacitación	OE1. Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto para brindar una mejor atención al usuario	OO-1.1: Recibir capacitación especializada en su campo o en la función de la actividad que desarrolla en la institución
		OO-1.2: Incidir en la formación de talentos humanos calificados y acorde a la nueva tecnología, para fortalecer las nuevas prácticas profesionales.
		OO-1.3: Realizar convenios con entidades públicas y privadas para la capacitación del personal que la labora en el GAD .
Sistemas de comunicación e información	OE2. Brindar información, actualización y respaldo permanente a los funcionarios municipales y usuarios del GAD . de Baños de Agua Santa, a través de una orientación oportuna que garantice la productividad y valorización de la información, así como procesos administrativos internos.	OO-2.1: Cuidar el ejercicio y protección profesional dentro de los criterios éticos.
		OO-2.2: A través de la utilización de paquetes informáticos generando información confiable y oportuna.
		OO-2.3: Realizar la difusión de los servicios que ofrece la Municipalidad mejorando la calidad del personal.

Continua

Normativa y regulación interna	OE3. Ayudar al cumplimiento de manuales, reglamentos y ordenanzas de carácter institucional acordes a los condicionantes y requerimientos de orden interno y externo; basándose en la actualización y modificación de la normativa existente como instrumentos de trabajo que garanticen el desarrollo y aplicabilidad eficiente de sus actividades y alcance legal.	OO-3.1: Establecer y publicar procedimientos de control de calidad para garantizar las mejores prácticas profesionales.
		OO-3.2: Integrar una comisión que se comprometa analizar, revisar y actualizar la normativa tales como reglamentos, manuales instructivos para luego someterlos a la aprobación respectiva.
		OO-3.3: Aplicar las disposiciones legales y reglamentarias en el proceso de selección de personal de la institución.
Productos y servicios públicos	OE4. Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación de los usuarios.	OO-4.1: Elaborar un plan de servicios acorde con las necesidades y demandas de los usuarios.
		OO-4.2: Brindar un servicio de calidad, alcanzando un mayor nivel de eficiencia en la prestación del mismo.
		OO-4.2: Supervisar, controlar los servicios que presta la institución, realizando un diagnóstico de la situación actual de los mismos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.10 Organigrama

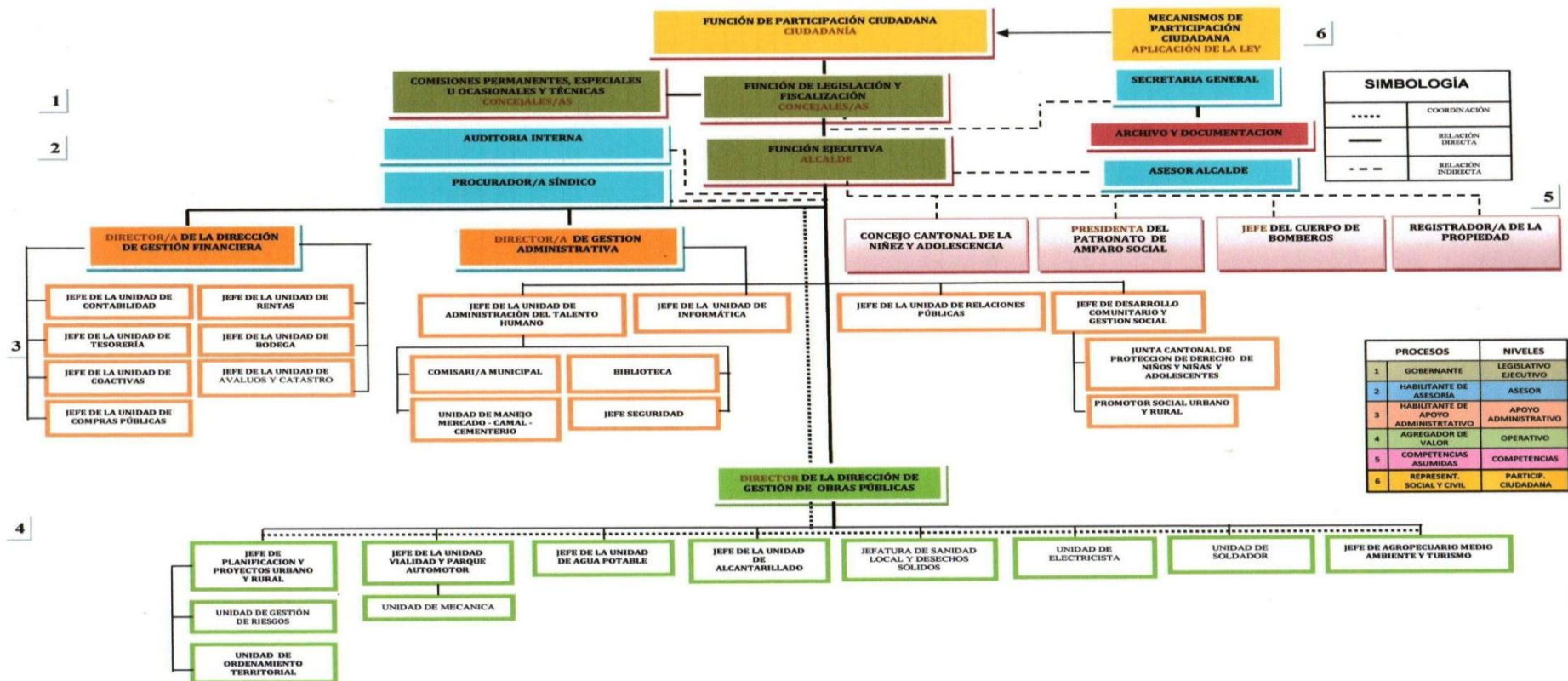


Gráfico 14-3: Organigrama

3.2.11 *Diseño para evaluar al subordinado Formulario para que evalué el jefe*

3.2.11.1 *Fase I: Datos del Evaluado*

Tabla 21-3: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA Dirección: Av. Thomas Haflants y Vicente Rocafuerte Telf.: 03 2740 421 – 03 2740 458 Telefax: 2720138 Baños de Agua Santa – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.11.2 *Fase II: Instrucciones Generales para el Jefe*

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el jefe, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del evaluado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ **1:** Nunca
- ✓ **2:** A veces
- ✓ **3:** Casi siempre
- ✓ **4:** Siempre

3.2.11.3 *Fase III: Evaluación del desempeño*

Tabla 22-3: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en relaciones humanas	1	2	3	4
Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en calidad de trabajo				
Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.				
Denota grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.				
El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado conseguir buenos resultados.				
Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				

Continúa

Continua

Competencias en cantidad de trabajo				
Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.				
Concluye con las tareas encomendadas				
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
Trabaja rápidamente				
Logra las metas establecidas, de manera excepcional				
Competencia de disciplina laboral				
Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Cumple con la disciplina laboral				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañero				
Competencia de presencia física				
Orienta a su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.				
Cumple con los requisitos mínimos de presencia física				
Maneja lenguaje sencillo y trato amable.				
Posee eficiencias notables de limpieza y orden.				
Mantiene buena carisma				
Usa correctamente el vestir de la institución				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.11.4 Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

Tabla 23-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
<p>1.DEL EVALUADO _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Firma: _____</p> <p>Cedula: _____</p> <p>Nombre: _____</p>	<p>Fecha: _____</p>
<p>2.DEL EVALUADOR _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Firma: _____</p> <p>Cedula: _____</p> <p>Nombre: _____</p>	<p>Fecha: _____</p>
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
<p>Puntaje obtenido: _____</p> <p>Apreciación cualitativa: _____</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>Firma: _____</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Fecha:</p>	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.12 Formulario para que evalué el par

3.2.12.1 Fase I: Datos del Evaluado

Tabla 24-3: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA Dirección: Thomas Haflants y Vicente Rocafuerte Telf.: 03 2740 421 – 03 2740 458 Telefax: 2720138 Baños de Agua Santa – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.12.2 Fase II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por su compañero de trabajo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ **1:** Nunca
- ✓ **2:** A veces
- ✓ **3:** Casi siempre
- ✓ **4:** Siempre

3.2.12.3 *Fase III: Evaluación del desempeño*

Tabla 25-3: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en relaciones humanas	1	2	3	4
Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en calidad de trabajo				
Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.				
Denota grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.				
El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado conseguir buenos resultados.				
Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				

Continúa

Continua

Competencias en cantidad de trabajo				
Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.				
Concluye con las tareas encomendadas				
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
Trabaja rápidamente				
Logra las metas establecidas, de manera excepcional				
Competencia de disciplina laboral				
Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Cumple con la disciplina laboral				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañero				
Competencia de presencia física				
Orienta a su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.				
Cumple con los requisitos mínimos de presencia física				
Maneja lenguaje sencillo y trato amable.				
Posee eficiencias notables de limpieza y orden.				
Mantiene buena carisma				
Usa correctamente el vestir de la institución				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.12.4 Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

Tabla 26-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
Del EVALUADOR _____ _____ _____	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha:	


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.13 Formulario para autoevaluarse

3.2.13.1 Fase I: Datos del Evaluado

Tabla 27-3: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA Dirección: Thomas Haflants y Vicente Rocafuerte Telf.: 03 2740 421 – 03 2740 458 Telefax: 2720138 Baños de Agua Santa – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.13.2 Fase II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el evaluado mismo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ **1:** Nunca
- ✓ **2:** A veces
- ✓ **3:** Casi siempre
- ✓ **4:** Siempre

3.2.13.3 *Fase III: Evaluación del desempeño*

Tabla 28-3: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en relaciones humanas	1	2	3	4
Las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en calidad de trabajo				
Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.				
Denota grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.				
El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado conseguir buenos resultados.				
Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				

Continúa

Continua

Competencias en cantidad de trabajo				
Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.				
Concluye con las tareas encomendadas				
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
Trabaja rápidamente				
Logra las metas establecidas, de manera excepcional				
Competencia de disciplina laboral				
Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Cumple con la disciplina laboral				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañero				
Competencia de presencia física				
Orienta a su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.				
Cumple con los requisitos mínimos de presencia física				
Maneja lenguaje sencillo y trato amable.				
Posee eficiencias notables de limpieza y orden.				
Mantiene buena carisma				
Usa correctamente el vestir de la institución				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.13.4 *Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.*

Tabla 29-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
<p>1.DEL EVALUADO _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Firma: _____</p> <p>Cedula: _____</p> <p>Nombre: _____</p>	<p>Fecha: _____</p>
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
<p>Puntaje obtenido: _____</p> <p>Apreciación cualitativa: _____</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>Firma: _____</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Fecha:</p>	


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.14 Diseño para evaluar al jefe *Formulario para que evalúe el subordinado*

3.2.14.1 *Fase I: Datos del Evaluado*

Tabla 30-3: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA Dirección: Thomas Haflants y Vicente Rocafuerte Telf.: 03 2740 421 – 03 2740 458 Telefax: 2720138 Baños de Agua Santa – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.14.2 *Fase II: Instrucciones Generales para el subordinado*

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el subordinado, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del evaluado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ **1:** Nunca
- ✓ **2:** A veces
- ✓ **3:** Casi siempre
- ✓ **4:** Siempre

3.2.14.3 *Fase III: Evaluación del desempeño*

Tabla 31-3: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en Liderazgo	1	2	3	4
Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.				
Capacidad de influir en los demás.				
Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
Inspira respeto y confianza.				
Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de entorno laboral.				
Competencias en relaciones humanas				
Es la base principal de los individuos que puedan desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				

Continúa

Competencias en pro actividad				
Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.				
Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.				
Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.				
Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.				
Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto.				
Busca a incrementar las responsabilidades delegadas.				
Competencia en aprendizaje continuo				
Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.				
Busca información solo cuando lo necesita				
Se preocupa por capacitar y adiestrar				
Logra los objetivos y las metas establecidas.				
Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agentes de cambio				
Competencia en orientación a los resultados				
Es el esfuerzo que con llevan actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfieran en los resultados esperados.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Es constante en su esfuerzo				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Actúa para lograr niveles de desempeño				
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.14.4 Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

Tabla 32-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma


OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
1. DEL EVALUADO	
Firma: _____ Fecha: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	_____ _____
2. DEL EVALUADOR	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha: _____	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.15 Formulario para que evalué el par

3.2.15.1 Fase I: Datos del Evaluado

Tabla 33-3: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA Dirección: Thomas Haflants y Vicente Rocafuerte Telf.: 03 2740 421 – 03 2740 458 Telefax: 2720138 Baños de Agua Santa – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.15.2 Fase II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por su compañero de trabajo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ **1:** Nunca
- ✓ **2:** A veces
- ✓ **3:** Casi siempre
- ✓ **4:** Siempre

3.2.15.3 *Fase III: Evaluación del desempeño*

Tabla 34-3: Datos del Evaluado

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en Liderazgo	1	2	3	4
Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.				
Capacidad de influir en los demás.				
Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
Inspira respeto y confianza.				
Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de entorno laboral.				
Competencias en relaciones humanas				
Es la base principal de los individuos que puedan desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				

Continua

Competencias en pro actividad				
<p>Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.</p>				
Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.				
Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.				
Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.				
Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto.				
Busca a incrementar las responsabilidades delegadas.				
Competencia en aprendizaje continuo				
<p>Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.</p>				
Busca información solo cuando lo necesita				
Se preocupa por capacitar y adiestrar				
Logra los objetivos y las metas establecidas.				
Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agentes de cambio				
Competencia en orientación a los resultados				
<p>Es el esfuerzo que con llevan actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfieran en los resultados esperados.</p>				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Es constante en su esfuerzo				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Actúa para lograr niveles de desempeño				
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.15.4 Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

Tabla 35-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
Del EVALUADOR _____ _____ _____	
Firma: _____ Cedula: _____ Fecha: _____ Nombre: _____	_____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha:	


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.16 Formulario para autoevaluarse

3.2.16.1 Fase I: Datos del Evaluado

Tabla 36-3: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA Dirección: Thomas Haflants y Vicente Rocafuerte Telf.: 03 2740 421 – 03 2740 458 Telefax: 2720138 Baños de Agua Santa – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.16.2 Fase II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el evaluado mismo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ **1:** Nunca
- ✓ **2:** A veces
- ✓ **3:** Casi siempre
- ✓ **4:** Siempre

3.2.16.3 *Fase III: Evaluación del desempeño*

Tabla 37-3: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en Liderazgo	1	2	3	4
Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.				
Capacidad de influir en los demás.				
Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
Inspira respeto y confianza.				
Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de entorno laboral.				
Competencias en relaciones humanas				
Es la base principal de los individuos que puedan desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				

Continua

Competencias en pro actividad				
<p>Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.</p>				
Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.				
Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.				
Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.				
Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto.				
Busca a incrementar las responsabilidades delegadas.				
Competencia en aprendizaje continuo				
<p>Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.</p>				
Busca información solo cuando lo necesita				
Se preocupa por capacitar y adiestrar				
Logra los objetivos y las metas establecidas.				
Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agentes de cambio				
Competencia en orientación a los resultados				
<p>Es el esfuerzo que con llevan actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfieran en los resultados esperados.</p>				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Es constante en su esfuerzo				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Actúa para lograr niveles de desempeño				
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.16.4 Fase IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

Tabla 38-3: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
<p>1.DEL EVALUADO _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Firma: _____</p> <p>Cedula: _____</p> <p>Nombre: _____</p>	<p>Fecha: _____</p>
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
<p>Puntaje obtenido: _____</p> <p>Apreciación cualitativa: _____</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>Firma: _____</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Fecha:</p>	

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

BENEFICIOS. - Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planificado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, el par funcional, la organización;** pero en el caso del GAD Municipal del Cantón Baños de Agua Santa será: **jefe y subordinado.**

- a) El Jefe superior conoce los aspectos de comportamiento, habilidades, destrezas y desempeño que la institución más valora en sus colaboradores.
- b) El evaluado conoce cuáles son las fortalezas y debilidades según el criterio del evaluador.

- c) El evaluado conoce cuáles son los parámetros (competencias) que el jefe superior va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.), y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.)
- d) La Institución estimula a los colaboradores para que brinden a la misma sus mejores esfuerzos.
- e) La Evaluación de desempeño por competencias es beneficiosa porque la Institución estimula la capacitación de los evaluados y el desarrollo profesional dentro del Municipio.
- f) Evaluar objetivamente el desempeño y el comportamiento del empleado o evaluado.
- g) Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los servidores.
- h) Alcanzar una mejor comunicación entre los colaboradores para que comprendan la mecánica y los beneficios del sistema de evaluación del desempeño por competencias.

PROCEDIMIENTO. - El Departamento de Talento Humano en coordinación con las Direcciones/Jefaturas de Área definirá la metodología para identificar los indicadores de gestión en función de las actividades esenciales de los puestos, para su posterior evaluación.

- a) En la difusión del programa de evaluación se deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por el nivel directivo, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros del Municipio.
- b) Se prestará capacitación y/o entrenamiento técnico a los evaluadores y evaluados por parte del Departamento de Talento Humano.
- c) En la ejecución del proceso de evaluación los Jefes Superiores Inmediatos, previo a la aplicación de la herramienta, generarán mediante entrevista con el evaluado el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto, los mismos que deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
- d) La evaluación del desempeño, se la efectuará una vez al año; cada período de evaluación tendrá una duración de 11 meses. Después de cada periodo de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar el comité de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar metas para el siguiente período de evaluación.
- e) Se entregarán los formatos de evaluación a los evaluadores con las listas correspondientes y calendarios de entrega que incluya la retroalimentación.

- f) Se informará a los evaluados sobre el calendario de evaluación y retroalimentación elaborado por el departamento de talento humano.
- g) El Departamento de Talento Humano procederá a realizar un análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño a través de un informe, mismo que debe especificar las brechas, resultados cuantitativos y cualitativos y sugerencias de capacitación y/o entrenamiento.
- h) Para los colaboradores que están bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, las evaluaciones se realizarán por parte de los evaluadores con al menos 30 días de anticipación a la fecha que fenece el periodo de prueba del Contrato del Colaborador.
- i) Para los colaboradores de nombramiento provisional, las evaluaciones se realizarán por parte de los Evaluadores con al menos 30 días de anticipación a la fecha que fenece el nombramiento del Colaborador.
- j) Una vez revisada la fecha de caducidad de los contratos, el Departamento de Talento Humano enviará los formatos correspondientes a los evaluadores para proceder con la evaluación por competencias.
- k) Los Evaluadores deberán entregar los formatos con las respectivas calificaciones en un plazo máximo de 5 días hábiles a partir de la recepción del mismo.
- l) El Departamento de Talento Humano, será el único responsable de la aplicación, modificación, coordinación y consolidación del presente instructivo y de las herramientas inherentes a la misma:
 1. Modificación de factores, ponderaciones y grupos ocupacionales a medir.
 2. Fuente de información (evaluador y evaluado).
 3. Consolidación y promedios de las evaluaciones y reportes de resultados para las Direcciones/Jefaturas que intervienen y la Alcaldía.
 4. Identificación de brechas de desempeño por colaborador y Dirección/ Jefatura.
 5. Elaboración de informe final y diseño de herramientas de subsistemas de Talento Humano, es decir planes de capacitación, ruta de carrera, promociones, desvinculaciones entre otros.

EFFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. - La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El colaborador que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en un plan de reconocimiento, capacitación profesional y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones.
- b) El colaborador que obtenga la calificación de deficiente será sometido a un plan de capacitación y /o entrenamiento para desarrollar sus competencias, volviendo a ser evaluado en un plazo de 150 días; de obtener nuevamente una calificación igual o inferior a

deficiente, será automáticamente inaceptable, procediendo de acuerdo a la norma legal pertinente y al debido proceso.

- c) El colaborador que obtuviere la calificación de inaceptable, será desvinculado del cargo para lo cual se procederá con el trámite administrativo correspondiente y las políticas de la institución.

DEL COMITÉ DE RECLAMOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. - Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los colaboradores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, mismo que estará integrado por:

- Un delegado de la Alcaldía, con voz y voto dirimente.
- El Director Administrativo, con voz y voto.
- El Jefe de Talento Humano o su delegado, con voz y voto.
- El Jefe Superior Inmediato del colaborador evaluado con voz y sin voto
- Un representante del servidor con voz y voto.

3.2.17 Atribuciones del comité.

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los colaboradores en el término de quince días a partir del día siguiente de haber recibido el informe de apelación por parte del departamento de talento humano.
- b) Elaborar y suscribir el acta sustitutiva del reclamo presentado por el colaborador; hacerla conocer al interesado, al evaluador y a la Alcaldía.

3.2.17.1 Actividades

Para la realización de este proyecto y ejecución de la propuesta se realizaron las siguientes actividades, las cuales permitieron hacer realidad la propuesta planteada y lograr los objetivos que teníamos propuesto para ayudar a la Institución y así contribuir a mejorar la calidad del Recurso Humano en conocimiento, habilidades, destrezas y oportunidades en las áreas funcionales:

- Recopilación y tabulación de los datos obtenidos por las preguntas de las encuestas.
- Adquisición de los libros de los autores científicos de especialidad:
Administración de Recursos Humanos o Talento Humano.
- Diagnóstico de la situación actual de UTH del GAD

- Diseño de los elementos de la evaluación de 360° grados
- Reuniones con los directivos del GAD
- Socialización del modelo a implementarse
- Aplicación del modelo

3.2.17.2 Recursos, análisis financiero

El análisis financiero es el punto más significativo de un proyecto, ya que dentro de este se establece cuáles serán los recursos necesarios para la aplicación del mismo

Tabla 39-3: Gastos para la capacitación de la aplicación de la evaluación del desempeño

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR INDIVIDUAL	VALOR TOTAL
Capacitador	1	550,00	550,00
Coordinador	1	100,00	100,00
Materiales de Oficina	1	100,00	100,00
TOTAL			750,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.18 Impacto

Por la dimensión del proyecto y el beneficio que prestará al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, estamos en capacidad de afirmar que esta aplicación provocará un gran impacto, toda la información recopilada que en la cual nos hemos basado para hacer este estudio es de primera mano, los datos reflejan la realidad del sector administrativo del Cantón Baños de Agua Santa.

El Objetivo de este trabajo ha sido y será de cumplir con todos los procesos sistemáticos para una mejora contribución en la Institución Pública, la idea es ofrecer un proceso de calidad y muy profesional. Los jefes que utilicen el diseño de evaluación se encontrarán con una metodología amigable, fácil de aplicar y entender. Esto permitirá que los Jefes y subordinados se interesen y tengan conocimientos de que es ser evaluado bajo una metodología, y de la misma manera estar informado de su rendimiento en el puesto asignado de trabajo.

3.2.19 Cronograma

Tabla 40-3: Cronograma

	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	RESPONSABLES
1	Diagnóstico de la situación actual del UTH del GAD.					Directores del proyecto y Auxiliares.
2	Diseño de los elementos de la evaluación de 360°					Directores del proyecto y programador
3	Reuniones con directivos del GAD					Directores del proyecto y capacitador.
4	Socialización del modelo a implementarse					Capacitador
5	Aplicación del modelo					Consejo Directivo del GAD

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guachamboza, V. 2019

3.2.20 Lineamiento para evaluar la propuesta

Dentro del desarrollo del trabajo realizado es importante que se cumpla con los siguientes lineamientos:

- ✓ Administrar el proceso de la evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa.
- ✓ Notificar el periodo en que se estará efectuando la evaluación y la fecha límite que serán enviados los formularios debidamente firmados.
- ✓ Es indispensable que se encuentre debidamente terminado y firmado por el evaluado y evaluador para que la evaluación tenga validez.
- ✓ Una vez enviada la Evaluación del Desempeño, no se podrá hacer ninguna modificación, por lo tanto, se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

Siguiendo estos lineamientos se logrará:

- ✓ Optimizar las gestiones internas y externas de la entidad pública.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades del servicio a la comunidad de manera organizada y planificada.
- ✓ Logro de los objetivos de la institución.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del trabajo propuesto se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- ✓ En el GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa no aplican la evaluación del desempeño, por tal motivo no pueden medir el rendimiento laboral de los empleados sean estos estables o contratados.
- ✓ Existen fallas en la comunicación entre jefes y subordinados es por ello que se genera bajo vínculo de confianza en el momento de trabajar en equipo.
- ✓ La selección y ubicación de puestos no están acorde a su perfil de carrera, por lo tanto, tienen dificultades al realizar eficientemente las tareas asignadas, dificultando el cumplimiento de las labores enfocadas a la comunidad.
- ✓ Los empleados no reciben ningún tipo de incentivos, es por ello que los recursos humanos se encuentran con un bajo grado de motivación, situación que no permite un alto nivel de satisfacción.

RECOMENDACIONES

Al finalizar este estudio, se puede manifestar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Aplicar anualmente el proceso de evaluación de 360 grados a los servidores administrativos y financieros, para potencializar las operaciones diarias y de esta manera agilizar los diferentes procesos y tomar en cuenta los objetivos primordiales de la evaluación del desempeño, ya que ayuda a mejorar el trabajo y aumentar la motivación de los servidores.
- ✓ Tomar en cuenta las ideas que aportan los colaboradores para cumplir con los objetivos empresariales y el jefe debe conocer cuáles son las expectativas acerca del desempeño de sus subordinados y que los empleados estén empoderados con la filosofía corporativa para fortalecer las falencias existentes
- ✓ Seleccionar y ubicar al empleado en un puesto de trabajo de acuerdo con su perfil de carrera, aplicando adecuados procedimientos que conlleven a la contratación idónea.
- ✓ Brindar algún tipo de compensación a los empleados que obtenga un puntaje alto en la evaluación, ya sean económicos o motivacionales para así mantenerlos motivados.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la teoría General Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Derecho Personal /Administración Recursos Humanos*. Colombia: McGraw.Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo Personal*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Iniciación a la administración general*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos Capital Humano de las Organizaciones*. 3ª ed.Colombia: McGraw-Hill.
- Duhalt, K. (2011). *El manual como herramienta de comunicación*. Obtenido de: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf
- Gil, R. (1997). *La Nueva Dirección de personas en las empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gonzalez, D. (2017). *Qué es una norma*. Obtenido de: <https://es.calameo.com/books/0043696708ef0156fc066>
- Hernandez, S. (2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Martinez, C. (02 de 2013). *Manuales administrativos*. Obtenido de: <https://www.uv.mx/personal/brmartinez/files/2013/02/Manuales.pptx>
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Parella, M. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: UPEL.
- Reyes, G. (2016). *Evaluación y Desempeño en el Ecuador*. México: Limusa .
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional Teorico y Practica*. 7ª ed. México: McGraw-Hill.
- Rodriguez, J. (1995). *Sinopsis de Auditoria Administrativa*. México: Limusa. .
- Rosenger, J. (1997). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Oceano.
- Sastre, A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos un Enfoque Estrategico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de Investigación Científica*. México: McGraw Hill.
- Weihuich, H. (2004). *Administración una perspectiva interamericana*. 12ª ed. México: McGraw-Hill.
- Wether, D. (1995). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. 4ª ed. Madrid: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Administración de Empresas
Carrera: Ingeniería de Empresas



Encuesta aplicada a los empleados del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa.

Objetivo: Evaluar el desempeño del talento humano de las áreas administrativas y financiera Recopilando información acerca de las necesidades existentes del GAD municipal del cantón Baños de Agua Santa.

1. ¿Cómo es su relación laboral con su compañero(a)?

Mala	
Regular	
Muy buena	
Excelente	

2. ¿Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?

Mala	
Regular	
Muy buena	
Excelente	

3. ¿Usted cree que existe presión en el trabajo?

Si	
No	

4. ¿Su cargo está acorde a sus competencias profesionales?

Si	
No	

5. ¿Se encuentra de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado?

Si	
No	

6. ¿Está de acuerdo con el salario que recibe?

Si	
No	

7. ¿El cargo que ocupa actualmente le da la posibilidad de desarrollar sus capacidades?

Si	
No	

8. ¿Distribuye bien su tiempo en las tareas asignadas en su trabajo?

Si	
No	

9. Cree usted que existe estabilidad laboral en el trabajo de la institución

Si	
No	

10. ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados para desarrollar sus tareas?

Si	
No	

11. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?

Si	
No	

12. ¿Considera que la institución brinda un plan de seguridad y salud ocupacional?

Si	
No	

13. Se aplica algún método de evaluación de desempeño en la institución

Si	
No	

ANEXO B: FOTOS DE ENCUESTAS



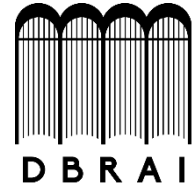








**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 16 /01 /2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos:
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera:
Título a optar:
Analista de Biblioteca responsable: