



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
UNIVERSIDAD TÉCNICA JOSÉ PERALTA  
INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUSCAL, PROVINCIA DEL  
CAÑAR.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración  
de Negocios

Autor: Wilson Benjamín Correa Calle  
Director: Ing. Cesar Pinto

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEG

Created with



**nitro**PDF<sup>®</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

# CAPITULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### Contextualización del Problema

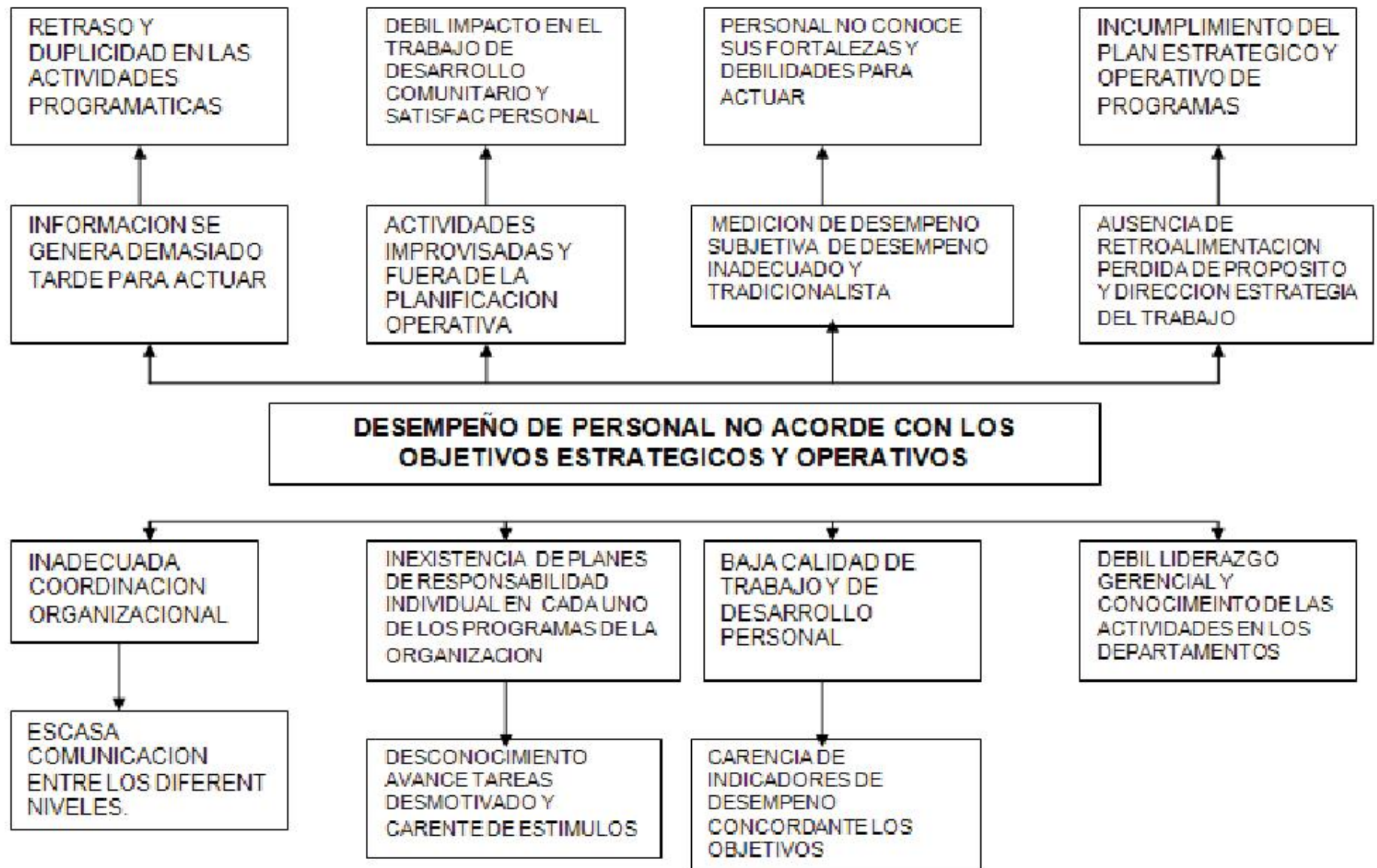
## Antecedentes.

La presente investigación responde a un problema en la gestión del desempeño del personal en el GAD del cantón Suscal ya que no logra alinearse con los objetivos operativos y estratégicos de su planificación ocasionando que varios programas y proyectos sociales y de infraestructura física no hayan sido implementados.

### Situación Actual del Problema

La institución ha aplicado la evaluación de desempeño a sus servidores administrativos para el año 2011 sin que previamente se hayan establecido procedimientos mínimos para su aplicación por lo que los resultados tiene un alto grado de subjetividad. El personal cumple tareas conforme la costumbre y de manera improvisada.

## Identificación de Cusas y Efectos



## Formulación del Problema.

La Investigación se desarrollo en base al siguiente problema:

¿Cómo incide la falta de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano en la gestión del Plan Operativo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal?

## Objetivos de la Investigación

Determinar un sistema de evaluación del desempeño del talento humano que procure el mejoramiento en la gestión del Plan Operativo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal.

## Objetivo General (a la Propuesta)

Proponer un sistema de Evaluación del Desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal para mejorar la gestión del talento humano en la consecución de resultados y objetivos del Plan Operativo Institucional.

## Justificación y Prospectiva

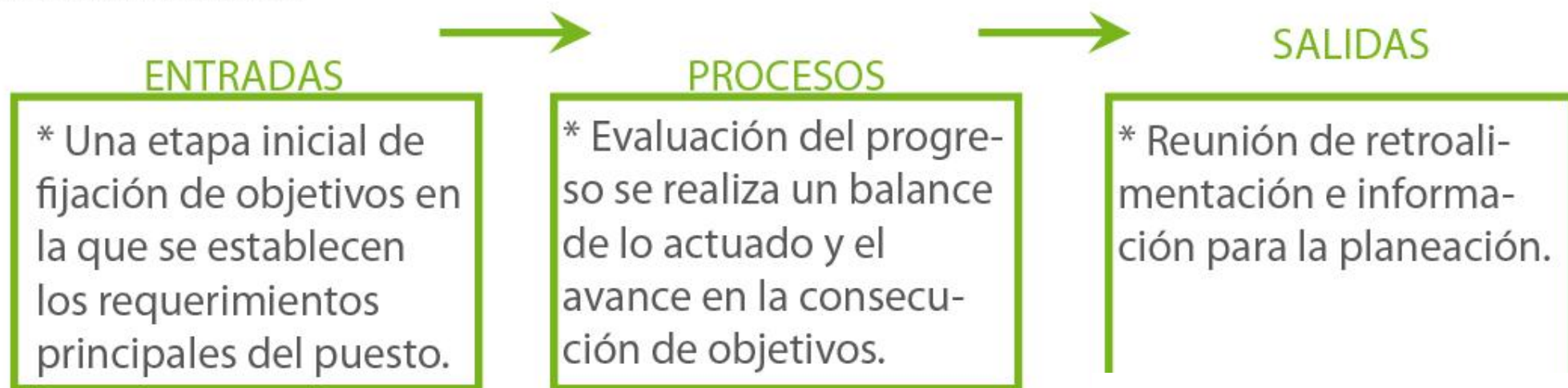
Es necesario realizar la investigación a fin de determinar aquellos aspectos que afectan el desempeño del personal y buscar nuevas propuestas de mejora de otra manera esto afectara al logro de objetivos, se propone como solución la definición de un sistema para ayudar a los directivos en el efectivo manejo del deser

### Evaluación del Desempeño

Según Mathis y Jackson define a la Evaluación de Desempeño como un proceso diseñado para determinar en que medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándole con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados,

### Sistema de Evaluación de Desempeño

Para Martha Alles.



## Métodos de Evaluación

### Davis y Werther.

Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño deseables, recibe retroalimentación periódica y pueden medirse de forma objetiva.

### Guillermo Bustos:

El sistema de evaluación de desempeño permite que el rendimiento individual tiene que ser directamente relacionado y alineado con el rendimiento estratégico de la organización.

### Mapa de los Objetivos Organizacionales



## Normativa Legal sobre la Evaluación del Desempeño

- Ley de Servicio Público publicada en el Registro oficial No 294 de 6 de octubre de 2010, (Art 54-76, subsistema de evaluación del desempeño).
- Norma Técnica del subsistema de evaluación del desempeño.(11 de septiembre del 2008).
- Norma Técnica del subsistema de evaluación del desempeño:
  - Art 12.- responsabilidad de la institución definir el sistema de gestión de desempeño.
  - Art 15.- difusión del programa de evaluación.
  - Art 19.-Establece que la evaluación de desempeño se efectuara dos veces al año.
  - Art 20.- Define como evaluador al jefe inmediato.

## Estructura Organizativa Gobierno Descentralizado del Cantón Suscal

USUARIOS EXTERNOS			
Procesos Directivos o Gobernantes	Procesos Asesores	Procesos Operativos	
		Agregadores de Valor	Habilitantes
Concejo Municipal	Procuraduría Sindica	Dirección de Obras Públicas	Dirección Financiera
Alcaldía	Dirección de Planificación y Gestión de Proyectos	Dirección Productiva Social Cultural y Turismo	Secretaría General
Participación Ciudadana	Auditoría Interna	Agua y Medio Ambiente	

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### Tipo de Investigación.

**Exploratoria:** Permite familiarizarse con el sistema de desempeño y obtener información de la realidad, así como determinar causas y efectos.

**Descriptiva:** Detalla la situación a cerca del estado actual del problema.

**Propositiva:** Se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución y realiza una propuesta para superarla.

### Diseño de Investigación.

**Investigación de campo de tipo transversal no experimental:** Se describe la problemática, se dota de una solución sin someterle a ninguna prueba de experimentación.

**Investigación documental bibliográfica:** Revisión de documentos y bibliografías relacionados con el tema.

### Variables.

**Dependiente: Gestión del plan operativo institucional.** La gestión del plan operativo y la consecución de objetivos va a depender de la implementación de un Sistema de la Evaluación del desempeño.

**Independiente: Sistema de Evaluación del desempeño.** Optimizará el manejo de recursos humanos la planificación el seguimiento de actividades y retroalimentación continua



## Población y Muestra

NIVEL	TOTAL
AUTORIDADES	1
DIRECTORES DEPARTAMENTO	5
JEFES DE DEPARTAMENTO	5
OPERATIVOS	24
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Fuente: Distributivo de personal 2012  
Elaboración: Wilson Correa Calle

### Técnicas e instrumentos.

- \* La observación directa
- \* Revisión bibliográfica y documental.
- \* Entrevista estructurada o formal.
- \* La encuesta

### Métodos de Investigación.

- \* Método descriptivo
- \* Método analítico
- \* Método sintético
- \* Método inductivo
- \* Método deductivo
- \* Método estadístico

## Procedimiento

El procedimiento seguido en esta investigación es, en términos generales, la comparación entre la situación actual y la situación ideal del Sistema de Evaluación del desempeño

- 1. Fase de diagnóstico:** Personal en el sistema mediante observación directa revisión de documentación cuestionario debilidades existentes
- 2. Fase de conceptualización del sistema:** Extracción de lineamientos y parámetros sobre el sistema de evaluación del desempeño
- 3. Fase de diseño del sistema:** Se sistematizó la información diagnóstica y conceptual

## Resultados de la Encuesta

ITEM	LOR ABSOL		LOR RELAT	
	SI	NO	SI	NO
1.- ¿Ha sido Ud. evaluado respecto de su comportamiento y el logro de resultados como empleado?	5	30	14%	86%
2.- ¿Cree usted que es importante la evaluación del desempeño para el desarrollo de la institución y los servidores?	35	0	100%	0%
3.- ¿Considera importante que la entidad cuente con un proceso formal e instrumentado de evaluación de desempeño?	32	3	91%	9%
4.- ¿Considera que la actual herramienta de evaluación del desempeño aplicada mide la capacidad y los resultados logrados del personal en función de los objetivos y metas estratégicas?	6	29	17%	83%
5.- ¿Optimizaría su gestión si se implementara un sistema general de evaluación de desempeño que alinee las responsabilidades individuales con los objetivos institucionales?	31	4	88%	11%
6.- ¿Cree ud. que los evaluadores (jefe inmediato) están preparados para aplicar la evaluación del desempeño?	2	33	6%	94%
7.- ¿En su última evaluación del desempeño, se llevó a cabo una reunión formal de entre el supervisor y el empleado?	5	30	14%	86%
8.- ¿Previo a la evaluación del desempeño se definen objetivos, responsabilidades de trabajo asumidas y los resultados esperados mediante la definición de estándares e indicadores?	0	35	0%	100%
9.- ¿Previo a la evaluación del desempeño se acuerdan las necesidades de desarrollo personal y profesional de cada empleado (mejora de conocimientos, habilidades y comportamientos) con el fin de mejorar el rendimiento en un área específica?	0	35	0%	100%
11.- ¿Se ha definido formularios y formatos estándar para todo el proceso de evaluación de desempeño a ser diligenciados y firmados por el evaluado y evaluador?	4	31	11%	89%
12.- ¿Los resultados e información de la Evaluación de desempeño, se utilizan para tomar decisiones que permitan mejoras en el desarrollo personal y funcionamiento de la institución?	2	33	6%	94%
13.- ¿Se ha diseñado un mecanismo para suministrar retroalimentación tanto a los individuos como al equipo de trabajo en su conjunto?	7	28	20%	80%
14.- ¿Sabe las ventajas que trae consigo la Evaluación de Desempeño?	13	22	37%	63%
15.- ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se evalué su comportamiento y el logro de resultados como empleado?	33	2	94%	6%

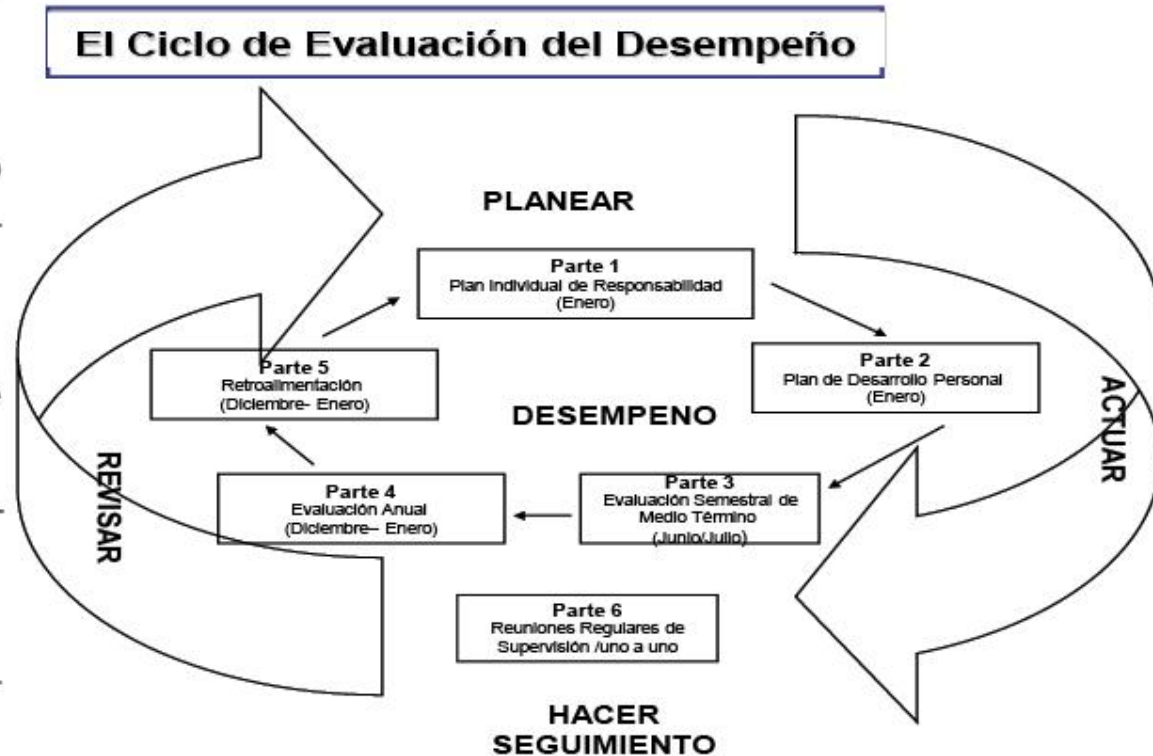
## Resultados de la Investigación

- 1.- Ausencia de un proceso formal de evaluación del desempeño del personal.
- 2.- Falta de comunicación y coordinación entre evaluadores y evaluados.
- 3.- Personal evaluador no se encuentra preparado para la evaluación del desempeño.
- 4.- Manejo deficiente de información y asignación de responsabilidades.
- 5.- Ausencia de seguimiento y monitoreo a los resultados

## Propuesta de Solución del Problema

### PROPOSITO 1. ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- Fase 1–Plan Individual de Responsabilidad-Definición de indicadores de desempeño (Enero).
- Fase 2–Plan de Desarrollo Personal-Nivel de aplicación de conocimientos y destrezas (Enero).
- Fase 3–Evaluación Semestral de Medio Término (Junio – Julio).
- Fase 4– Evaluación Anual (Enero – Diciembre).
- Fase 5– Retroalimentación y Monitoreo Continuo (Diciembre–Enero).



### PROPOSITO 2. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

### PROPOSITO 3. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN.

# Herramientas de Evaluación del Desempeño

## Medición del Desempeño

Valora-

Descripciones del desempeño (para referencia)				Matriz de Medición del Desempeño					
Necesita Mejorar	Llena las Expectativas	Excede las Expectativas	Sobresaliente	Por favor marque la casilla apropiada de acuerdo a las descripciones de desempeño de la izquierda					
<b>Objetivos ('Qué')</b>				OBJETIVOS	SOBRESALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uno o más objetivos claves no fueron alcanzados durante el año.	Todos los objetivos claves se cumplieron durante el año.	Todos los objetivos fueron completamente alcanzados y algunos excedieron las expectativas durante el año.	Todos los objetivos fueron excedidos durante el año.		EXCEDE LAS EXPECTATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Comportamientos ('Cómo')</b>				COMPORTAMIENTOS	NECESITA MEJORAR LAS EXPECTATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se requiere desarrollar comportamientos adicionales para desempeñar la posición.	La mayoría de los comportamientos fueron demostrados. Quizás necesite desarrollar en esta área.	Todos los comportamientos requeridos fueron demostrados y consistentemente excedidos.	Presenta siempre niveles sobresalientes en todas los comportamientos requeridos y sirve de modelo con su desempeño.		NECESITA MEJORAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					NECESITA A MEJORA	LLENA LAS EXPECT	EXCEDE LAS EXPECT	SOBRESALIENTE	

### Valoración Cuantitativa

#### Nivel de Cumplimiento

5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

### Validación de la Propuesta

**Fase I.** Socialización individual de la propuesta con el Alcalde y funcionarios.

**Fase II.** Discusión y evaluación de la propuesta.

**Fase III.** Implantación

## Contrastación de las Preguntas de Investigación con la Validación de la Propuesta

- 1. ¿Qué aspectos operativos dentro de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación se requieren para una adecuada evaluación de desempeño?** Definir áreas y establecer responsables, contar con la planificación estratégica y operativa perfiles de cargo y manual de descripción de puestos, establecer el ciclo y cronograma de evaluación, socializar con el personal, definir una planificación que incluya objetivos e indicadores, planificar y realizar reuniones, definir lugares adecuados, definir registros y formularios, procedimientos de retroalimentación.
- 2. ¿Cuáles son las debilidades que se presentan en el actual modelo de evaluación del desempeño de personal, para la consecución de objetivos programados?** Ausencia de socialización y preparación del personal directivo, ausencia de una metodología, no se han acordado objetivos de desempeño y de desarrollo personal, ausencia de monitoreo y seguimiento, resultados subjetivos,
- 3. ¿Qué componentes mínimos debe contener un sistema de evaluación de desempeño de personal que permita cumplir los objetivos estratégicos de corto y largo plazo y mejore las competencias del personal?** Planes de responsabilidad individual con metas cuantitativas definidas en terminos de calidad, magnitud, tiempo, cantidad, coherentes alineados con el plan operativo. Planes de desarrollo personal para mejorar conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes, registro de evidencias, registros sobre retroalimentación.
- 4. ¿Cómo deben interrelacionarse y fluir los diferentes componentes del sistema de evaluación de desempeño, sus diferentes fases que permita implementar correctivos para el logro de resultados y disponer de información suficiente y oportuna?** Secuencialidad entre las diferentes fases programadas, considerando su temporalidad, planificación, ejecución

## Conclusiones

1. En el GADCS, actualmente se aplica una evaluación del desempeño de tipo informal que da cabida a subjetividades.
2. La ausencia de un proceso formal de evaluación del desempeño a causado que los servidores perciban que su rendimiento no es tomado en cuenta y se desmotiven.
3. En su aspecto operacional no se a definido responsables, nivel de autorización, instrumentos de medición, registros y aspectos logísticos.
4. Las condiciones institucionales están dadas para que se pueda aplicar un sistema eficiente de evaluación de desempeño.

## Recomendaciones

1. Estructurar el sistema de evaluación a través del diseño de un proceso formal que contribuya al mejoramiento constante del rendimiento del personal.
2. Establecer un método de evaluación basado en objetivos según las características de cada cargo y los objetivos del plan operativo.
3. Es necesario plantear objetivos ponderados.
4. Instaurar un ambiente que permita la comunicación abierta franca y respetuosa en el proceso.
5. Se recomienda a los encargados de la aplicación mantener su ética, discreción e imparcialidad en el proceso.