

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

**TESINA PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

**ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA NORMA TÉCNICA DEL
SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
SERVIDORES MUNICIPALES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL
CANTON PABLO SEXTO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO.**

AUTORA: María Monserrath Ruiz J.

MACAS- ECUADOR
2008

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y la oportunidad de seguir superando.

A la persona que siempre ha estado conmigo sin escatimar esfuerzo alguno, mi Madre.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a mis profesores, y todos los que están dirigiendo esta importante capacitación de manera especial al Doctor Víctor Larco, quien con su conocimiento me ha guiado para la conclusión de este importante proyecto.

DEDICATORIA

Por todo el sacrificio y apoyo que me han brindado, dedico este trabajo a;

Mis amados Hijos: Christopher y Luís; a mi madre, y a mi esposo.

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
CAPITULO I	
1. ANDECENDENTES	
1.1. Reseña Histórica	1
1.2. Ubicación, límites y extensión	2
1.3. División político – Administrativa	2
ANALISIS SITUACIONAL	3
1.4. Misión	
1.5. Visión	3
1.6. Valores del Municipio de Pablo Sexto	3-4
1.7. Objetivos	
CAPITULO II	4
2. DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN	
2.1. evaluación de desempeño	5-6
2.2. importancia de la evaluación	6
2.3. Objetivos de la evaluación	7
2.4. Beneficios de la evaluación	7-8
2.5. criterios de la evaluación	9
2.6. requisitos de la evaluación	9
2.7. métodos de la evaluación	9-10
2.8. características del método de investigación de campo	11-12
2.9. métodos de evaluación basados en el desempeño futuro	13
2.10. entrevistas de la evaluación de desempeño	13
2.11. como y cuando evaluar	14
2.12.	
CAPITULO III	
3.- PROPUESTA:	
Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Municipales Sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.	15
CAPITULO IV	
4.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
2.13. Conclusiones	
2.14. Recomendaciones	

INTRODUCCION

El Objeto central de esta tesina es demostrar que la llamada Función de Recursos Humanos esta viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de las empresas, sean estas publicas o privadas, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

En síntesis el presente trabajo exige una nueva concepción de la Gestión de las Personas, así como la evaluación de desempeño, y si deseamos contar con empresas realmente competitivas, el proceso de evaluación constituye un gran desafío que las empresas e instituciones deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. Es por ello que ante nuevas estrategias empresariales, se hacen indispensables repensar, rediseñar y ejecutar ahora en relación con los temas que aborda la presente investigación.

En tal virtud el contenido de esta investigación aborda los aspectos que como requisito se deben establecer para el desarrollo de la evaluación de desempeño, misma que ha sido ejecutada partiendo de la necesidad de contar con un instrumento que permita verificar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos institucionales y el portafolio de productos, que tiene el Gobierno Municipal del Cantón Pablo Sexto.

El primer capítulo contiene una breve reseña histórica del Cantón Pablo Sexto, como sus límites, división política, análisis situacional como la misión, visión y objetivos.

En el segundo capítulo, se examina el marco teórico conceptual de la evaluación de desempeño y su repercusión en lo referente al comportamiento del recurso humano frente al desarrollo empresarial y sus modificaciones.

El tercer capítulo está constituido por la propuesta, así como la metodología que se utilizará para el cumplimiento de la presente **Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Municipales Sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público**, instrumento que será puesto en práctica una vez que haya sido analizado, aprobado y calificado por parte de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El capítulo cuarto resume las conclusiones y recomendaciones y finalmente se resume la bibliografía.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. RESEÑA HISTORICA

El Cantón Pablo Sexto, de la provincia de Morona Santiago, se cantonizó el 24 de octubre del 2001, mediante Ley No. 2001-52, publicado en el Registro Oficial No. 439

Su territorio esta conformado con población Shuar y mestiza; esta última procedentes de la provincia del Cañar y Azuay que llegaron a estas tierras con la ayuda de la Congregación Salesiana, Centro de Reconversión Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago –CREA, Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización – IERAC, CARITAS., Cuerpo de Paz, la FAE, Instituto Lingüístico de Verano y a las de Socorro, en la década de los sesenta.

Los principales hitos históricos constan a continuación:

Antes que los colonizadores llegaran a lo que ahora es Pablo Sexto, Vivian algunas familias Shuar, dispersas en diferentes lugares del Cantón.

1969, el 30 de octubre, llegan los pobladores de la Parroquia Guapan, Provincia del Cañar.

1973 con la ayuda de los misioneros salesianos se crea la escuela y el subcentro de salud.

1979 Pablo Sexto logra que las Misioneras de María Corredentora, firme un contrato con la misión salesiana, y establecen un convento.

1981 El Sr. Alfonso Yépez, crea el Primer Dispensario del Seguro Social Campesino

1987 Se instala una planta termoeléctrica básica para la población.

1988 con el apoyo del IEOS se consigue el proyecto de agua entubada.

1990 con el esfuerzo mancomunado de los habitantes se incorpora al Sistema Interconectado, Centro –Norte.

1991 Pablo Sexto es elevado a Parroquia por Ley N0.- 134 en diciembre

2.001 Mediante Ley N0.- 2001-52 publicada en el registro oficial N.- 439, fue elevado a Cantón el 17 de octubre.

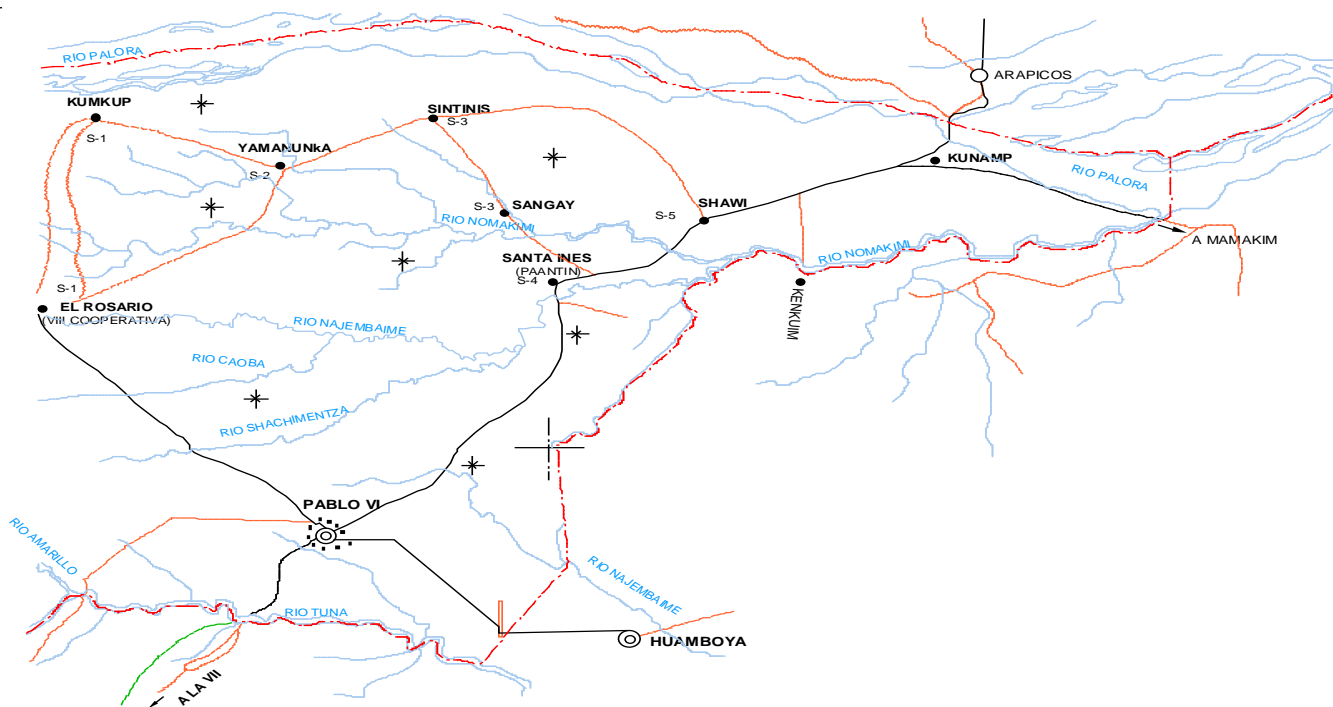
Fuente Datos Básicos del Cantón Pablo Sexto

1.2. UBICACIÓN, LÍMITES Y EXTENSION

La superficie es de 1.044 km². Limita al norte con el Cantón Palora y la Provincia de Chimborazo; al sur con el Cantón Huamboya y Morona; al este con los Cantones Huamboya y Palora y Provincia de Pastaza y al oeste con la provincia de Chimborazo.

1.3. DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA

La cabecera cantonal es Pablo Sexto y cuenta con las siguientes comunidades: Sangay, Santa Inés Pantín, Shawi, Sintinís, El Rosario (VIII Cooperativa), Kunamp, Kunkup y Yamanunka; que consta en el siguiente mapa.



Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal (Mapa del Cantón Pablo Sexto)

2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1.MISION.

Contribuir al bienestar de la sociedad del Cantón Pablo Sexto a través de la dotación de obras y servicios públicos, desarrollo humano, social, ambiental y productivo, para promover de manera integral y sustentable el mejoramiento de la calidad de vida, con participación y equidad para sus habitantes.

2.2.VISION

El Gobierno Municipal del Cantón Pablo Sexto, se constituirá en un ejemplo del desarrollo local y contará con una organización interna eficiente, generadora de productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, para convertirse en un polo de desarrollo que crece en forma planificada con aprovechamiento sustentable de sus recursos, dotada de los servicios básicos y equipamiento urbano funcional, poseedora de un gobierno democrático y una ciudadanía corresponsable y participativa en la gestión del desarrollo con equidad.

2.3.VALORES DEL MUNICIPIO DE PABLO SEXTO

La Municipalidad de Pablo Sexto basará su gestión en los siguientes principios rectores y/o Valores:

- **Voluntad política y liderazgo**, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Directivo, de Apoyo y Operativo;
- **Trabajo en equipo**, dinamismo y creatividad de las autoridades, servidores y trabajadores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones;
- **Eficacia.-** La misión, visión y objetivos de cada una de las dependencias, definirán al ciudadano como eje de su accionar dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de los servicios y establecerá rigurosos sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar cuan acertadamente se logran los objetivos (lo planificado versus lo ejecutado) , optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: talento humano, materiales, económicos y naturales.

- **Eficiencia.-** Se perfeccionará el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos. Se cumplirán de manera adecuada los productos y servicios asignados a cada una de las dependencias administrativas integradas en el organigrama Estructural producto del Plan de Fortalecimiento Municipal. Se crearán sistemas adecuados de gestión, información, evaluación y control de resultados para verificar cuan acertadamente se utilizan los recursos.
- **Transparencia.-** Todos los datos de la administración municipal serán públicos y la Municipalidad facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento.
- **Honestidad.-** La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones será de las respectivas autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores municipales. Sus actuaciones no podrán conducir al abuso de poder y se ejercerá para los fines previstos en la Ley.
- **Equidad.-** Las actuaciones de las autoridades y funcionarios municipales garantizaran los derechos de todos los ciudadanos sin ningún género de discriminación.

2.4.OBJETIVOS

Se definen los siguientes objetivos estratégicos institucionales alineados a la demanda ciudadana del Cantón:

- Contribuir al fomento y protección de los intereses locales
- Impulsar el desarrollo físico del Cantón, sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población.
- Fomentar el desarrollo y mejoramiento de la cultura, educación y asistencia social.
- Identificar y solucionar los problemas de la comunidad y municipalidad.

CAPITULO II

3.- CONCEPTUALIZACION Y DEFINICION

3.1.- Evaluación de desempeño

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”. Sin embargo, nos preguntamos, ¿Qué significa, realmente, evaluar?

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos

”La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

- ❖ Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.



Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático

mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

- ❖ Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.
- ❖ Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

3.2.- Importancia de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:.

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento 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

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Si embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

3.3.-OBJETIVOS DE LA EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Gibson:

La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).

Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.

Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño. Contribuye al desarrollo de los empleados.

Motiva a los trabajadores.

Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Según Chiavenato:

Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

3.4.- Beneficios de la evaluación de desempeño

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar encuentra para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:

- Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
 - Estimular la productividad y
 - Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

3.5.-CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Criterio de desempeño: Es una prueba o una norma mediante la cual se juzga el desempeño.

Criterio de Evaluación del desempeño: es la medida dependiente o pronosticada (estándar) para valorar la eficacia de un determinado empleado.

3.5.- REQUISITO DE UN CRITERIO DE EVALUACIÓN.

Un criterio de evaluación debe ser pertinente para el individuo y para la organización.

Debe ser fiable, existir coherencia entre las evaluaciones anteriores.

Poseer capacidad discriminatoria, es útil si reúne este requisito, ya que permite discriminar entre ejecutante bueno o deficiente.

Deber ser práctico, debe tener un significado para el evaluador y el evaluado.

3.6- METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Pueden ser clasificados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño o métodos basados en el desempeño pasado y los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

3.7.- METODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Método de escala gráfica o escalas de puntuación: Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales

representa los grados de variación de los factores. Los resultados expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

Escalas gráficas continua: en este tipo de escala solo están definidos los extremos, la evaluación de desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.

Escalas gráficas semicontinua: es igual a la anterior lo único es que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas: la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre sus ventajas tenemos que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, es rutinaria y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Lista de verificación: la persona que evalúa selecciona oraciones que describe el desempeño del empleado y sus características independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Tiene la ventaja de ser un sistema económico, de fácil aplicación, escasa capacitación de los evaluadores y es estandarizado. Sus desventajas son las distorsiones de interpretaciones equivocadas de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de evaluación.

Método de selección forzada: se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador. Entre sus ventajas

tenemos que reduce las distorsiones introducida por el evaluador, es de aplicación sencilla, no requiere preparación previa del evaluador.

Como desventajas tenemos que su aplicación e implementación es muy compleja, exige una planeación muy cuidadosa y demorada es un método comparativo, discriminatorio y presenta resultados globales, no permite la retroalimentación, distingue empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información.

Método del registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce la distorsión, depende de la precisión del registro que lleve el evaluador.

Escala de calificación conductual: utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de las descripciones de desempeños aceptables y desempeños inaceptables obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.

Método de investigación de campo: se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad, una de las variantes utilizadas es el examen de conocimiento y de habilidades.

3.8.- CARACTERISTICAS DEL METODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La evaluación es realizada por un especialista en evaluación y se entrevista con cada jefe de las diferentes secciones sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, el especialista en evaluación tiene la función de asesorar a cada jefe.

Este método se aplica de la siguiente manera: primero se hace una evaluación inicial, se evalúa el desempeño de cada empleado de acuerdo a los siguientes parámetros, desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio, luego se realiza un análisis complementario donde cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente, posteriormente se elabora un plan de acción que pueda implementar asesorías al empleado, capacitación, promoción etc. Y por último se realiza un seguimiento para verificar o comprobar el desempeño de cada empleado.

Dentro de las ventajas de la aplicación de este método se puede decir que aumenta la confiabilidad, es uno de los métodos más completos de evaluación, permite una evaluación profunda e imparcial y objetiva, su desventaja es que es muy costosa.

Método de evaluación en grupos: se basa en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pagos basados en méritos, promociones y distinciones, posee un bajo nivel de retroalimentación.

Existen tres tipos de métodos de evaluación en grupos y estos son:
Método de categorización: el gerente coloca a sus empleados en una escala de mejor o peor.

Método de distribución forzada: se le pide al gerente que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, que pueden ser frases descriptivas donde la elección de la frase no es obligatoria.

Método de comparación por pares o parejas: se realiza una comparación de los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor, también puede utilizarse factores de evaluación como por ejemplo productividad, cada hoja contiene un factor de desempeño.

3.9.- METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESMPENÑO FUTURO.

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos, existen cuatro técnicas:

Auto evaluación: cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados.

Administración por objetivos: el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, permite el ajuste periódico de los objetivos para asegurar el logro de los mismos, los comentarios se centran en estos y no en la personalidad individual.

Evaluaciones psicológicas: se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior.

Métodos de los centros de evaluación: se contrata un centro especializado en evaluación que se encarga de realizar evaluaciones múltiples por múltiples evaluadores. Se somete al trabajador a una evaluación inicial, luego se selecciona a un grupo especialmente idóneo y se somete a una entrevista en profundidad, a exámenes psicológicos, se estudia los antecedentes personales, participan en mesa redonda y en ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, durante todas estas actividades los empleados van siendo calificados por un grupo evaluador.

3.10.- ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La comunicación del resultado de la evaluación a los empleados es un punto fundamental en todo proceso de evaluación, esta se realiza con la finalidad de proporcionar al empleado retroalimentación sobre su actuación lo que permitirá que mejore en su trabajo, tener una idea clara acerca de cómo se esta desempeñando, discutir con el gerente sobre las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las actitudes del subordinado, estimular las relaciones personales entre gerente y empleado y por ultimo eliminar y reducir las discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbre que surgen cuando no se disfruta de asesorías planeadas y bien orientadas.

3.10.1.- COMO Y CUANDO EVALUAR.

Desde el momento de la contratación de una persona, el trabajo de esta pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficios, cada organización a través de sus políticas implementa como y cuando evaluar.

Si una organización esta diseñada en base a la planificación estratégica esta le permitirá, establecer los métodos a utilizar y cada cuanto tiempo se va a evaluar al personal dependiendo de su análisis interno y externo. Así tenemos que existen organizaciones que establecen los lapsos de evaluación según sus indicadores y metas, otras como las organizaciones públicas donde sus lapsos evaluativos están establecidos por un rector principal o central.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE LA ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES SUJETOS A LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Que, la Codificación de la Constitución Política de la República en su Art. 228, y la Ley de Régimen Municipal en sus Arts. 16 y 123, consagran la autonomía funcional, económica y administrativa de las municipalidades;

Que, el literal “a” del Art. 49 de la Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa Y De Unificación Y Homologación De Las Remuneraciones Del Sector Público, establece como causal de destitución la incapacidad probada en el desempeño de las funciones del Servidor, previo el informe de la unidad de Talento Humano sobre la evaluación del desempeño.

Que, el literal “i” del Art. 58 de la Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa Y De Unificación Y Homologación De Las Remuneraciones Del Sector Público, establece que las unidades de administración de Talento Humano planearán y administrarán el sistema de evaluación del desempeño de la entidad, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables.

Que el Art. 2 del la Ordenanza Que Reglamenta Los Sistemas De Administración De Talento Humano Del Gobierno Municipal Del Cantón Pablo Sexto Respecto De Los Empleados Sujetos A La Ley De Servicio Civil Y Carrera Administrativa, declara como política, que la evaluación es un proceso transparente que permite valorar el desempeño del personal a partir de criterios objetivos, conocidos y aceptados por el personal del Municipio, a fin de implementar incentivos y correctivos.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Régimen Municipal vigente;

Expide la siguiente:

ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES SUJETOS A LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

CAPITULO I

DEL OBJETO, ÁMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 1.- OBJETO.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan al Gobierno Municipal del Cantón Pablo Sexto, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional.

Art. 2.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.- Comprende al Gobierno Municipal del Cantón Pablo Sexto ejecutar políticas que permitan medir los resultados de los empleados sujetos a la LOSCCA.

ART. 3.- DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua. Basada en la comparación de los resultados esperados por la institución.

Art. 4.- FINALIDAD DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.- La evaluación de desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.

- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,

Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de Talento Humano bajo el concepto de ciudadano usuario.

ART. 5.- PRINCIPIOS.- El subsistema de evaluación del desempeño se basa en los siguientes principios:

RELEVANCIA.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores municipales.

EQUIDAD.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucionales para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

CONFIABILIDAD.- Los resultados de la evaluación del desempeño debe reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución.

CONFIDENCIALIDAD.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien este autorizado a conocerla.

CONSECUENCIA.- El subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,

INTERDEPENDENCIA. Los resultados de la medición desde la perspectiva del Talento Humano es un elemento de dependencia reciproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

CAPITULO II

DEL ÓRGANO RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 6.- DE LAS RESPONSABILIDADES.- El apropiado manejo y administración del subsistema de evaluación del desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por la institución.

La unidad de Talento Humano es el organismo rector del subsistema de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, Leyes, reglamentos y la presente normativa que regula el Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- b) Promover la aplicación del Subsistema de Evaluación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada.
- c) Controlar y evaluar la correcta aplicación del Subsistema, como estrategia de retroalimentación para rectificación o mejoramiento;
- d) Proporcionar la asistencia técnica necesaria, a los funcionarios municipales en materia de evaluación;

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) El Alcalde o el servidor legalmente delegado;
- b) El jefe inmediato del funcionario evaluado.
- c) El comité de evaluación.
- d) La unidad de administración de Talento Humano.

Art. 7.- DE LAS MÁXIMA AUTORIDAD INSTITUCIONALES.- El Alcalde en virtud de la presente Ordenanza, cumplir las siguientes actividades.

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la Unidad de Talento Humano.

- b) Conformar el Comité de evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c) Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar.
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formuladas por las Unidad de Talento Humano, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

Art.- 8 DEL JEFE INMEDIATO.- Le compete al jefe inmediato del servidor evaluado, cumplir las siguientes funciones:

- a) Ejecutar políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño.
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño del servidor, en coordinación con la Unidad de Talento Humano, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución.
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la Unidad de Talento Humano institucional.
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua sobre el desempeño obtenido por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados.
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efectos de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f) Evaluar el periodo de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

Art. 9.- DEL COMITÉ DE RECLAMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- El comité es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, y estará integrado por los siguientes miembros:

- a) El Alcalde o su delegado, quien presidirá el Comité y actuará con voz y voto;
- b) El jefe inmediato superior del servidor impugnante, quien actuará con voz y voto
- c) El presidente de la asociación de empleados y trabajadores, actuando con voz y voto.

Actuarán como órganos asesores del Comité y Procurador Síndico y Técnico en Talento Humano.

También se contará en el proceso con un delegado del Concejo Cantonal, quien actuará como veedor de los actos realizados durante la fase de impugnación.

En el caso de que los evaluados sean los funcionarios anteriormente nombrados, estos no podrán integrar el Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño, en cuyo caso, será el Alcalde quien designe a los reemplazantes, de entre los funcionarios de equivalente o mayor jerarquía funcional.

Art.10.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE RECLAMOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.- El comité, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el termino de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la Unidad de Talento Humano institucional; y, resolver los reclamos que presenten los servidores que han ingresado por concurso de meritos y oposición, y que sean sujetos del periodo de prueba; y,
- b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la Unidad de Talento Humano, a los evaluadores y al Alcalde.

Art. 11.- DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.- La Unidad de Talento Humano, es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño.
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación del Alcalde;
- c) Evaluar a los servidores públicos municipales, a través de los jefes inmediatos;
- d) Elaborar el acta de integración del Comité de reclamos de Evaluación;
- e) Recibir, procesar la información y notificar en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;

- f) Conocer y asesorar en materia de administración de talento humano, al Comité de reclamos de evaluación;
- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en periodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h) Establecer la nómina de evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- i) Capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del Subsistema.
- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación.
- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la Alcalde nominadora de la institución.
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores municipales que fueron evaluados.
- m) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma.
- n) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;
- o) Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del periodo de prueba.

CAPITULO III

DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Art. 12.- ASPECTOS PREVIOS.- corresponde a la Unidad de Talento Humano, la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual podrá definir sus objetivos operativos, catálogos de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentara las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo (Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional)

Art.- 13.- DEL PROCEDIMIENTO.- Le corresponde a la Unidad de Talento Humano, observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño.

- a) Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b) Difusión del programa de evaluación
- c) Entrenamiento a evaluadores
- d) Ejecución del proceso de evaluación
- e) Análisis de resultados de evaluación; y
- f) Retroalimentación y seguimiento.

Art. 14.- DEFINICIÓN DE INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Los jefes inmediatos, deberán definir el nivel óptimo de perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la Unidad de Talento Humano, para ello se utilizará el formulario que para el efecto se elaborará, este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores. Este instrumento contiene

- a) Indicadores y gestión del puesto, se definirán indicadores y metas de avance por cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
- b) Los conocimientos, se miden por el nivel de conocimientos (5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente).
- c) Competencias técnicas de los puestos, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- d) Competencias del proceso interno, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 bajo), y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada, y 1 no desarrollada).
- e) Competencias de contexto, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 rara vez, 1 nunca)
- f) Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo citados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa, que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el funcionario o servidor.

- g) La evaluación la realizará el jefe inmediato, evaluará las actividades del puesto tomando como base los indicadores, metas y avances obtenidos por el servidor, los conocimientos, las competencias técnicas del puesto, las competencias técnicas del proceso y las competencias de contexto. Aplicará el Formato que para el efecto la Unidad de Talento Humano lo diseñará, y al finalizar la evaluación deberá entregar una copia al evaluado.

Art. 15.- Difusión del programa de evaluación,- La Unidad de Talento Humano deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

Art., 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- La Unidad de Talento Humano institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Art. 17,- Ejecución del proceso de evaluación.- Los responsables de cada unidad interna, funcionarios y servidores, durante el proceso de evaluación generarán, mediante entrevista, el espacio de participación y consenso que permita ejecutar correctamente el proceso de evaluación, para lo cual cada uno de los factores tendrá una ponderación del 16%, con excepción del primero que vale 20%, totalizando la evaluación el 100%.

Los factores son los siguientes:

1.- Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades esenciales del puesto (20%).- Corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) evaluar el nivel del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, estableciendo los valores reales de cumplimiento de los estándares definidos previamente en el perfil del desempeño.

La escala para evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades que cumple el servidor o funcionario es la siguiente:

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

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (16%).- Los conocimientos son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

La evaluación de los conocimientos que emplea el servidor o funcionario en el desempeño del puesto la realizará el jefe inmediato.

La escala para evaluar el nivel de conocimiento es la siguiente:

5	Sobresaliente
4	Muy bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Insuficiente

3. Evaluación de competencias técnicas de los puestos (16%).- La ejecución de las actividades esenciales de un puesto de trabajo, exigen del funcionario o servidor para un desempeño Óptimo, destrezas o habilidades específicas, las que deberán ser definidas en el perfil de competencias del puesto, contenidas tanto en el Manual de

Clasificación de Puestos institucional como en el Manual Genérico de Puestos del Sector Público.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas incluido en la descripción y perfil del puesto que integra el manual de clasificación de puestos institucional.

Le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (jefe inmediato) evaluar el nivel de desarrollo de las competencias técnicas requeridas en los puestos, según la siguiente escala:

5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Medianamente desarrollada
2	Poco desarrollada
1	No desarrollada

4. Evaluación de competencias técnicas de los procesos (16 %).- Define comportamientos observables y medibles que los funcionarios y servidores deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno, las que estarán claramente definidas en el catálogo de competencias técnicas.

Las competencias sujetas a evaluación serán complementarias a las identificadas en el perfil de competencias de los puestos.

El nivel de aplicación de las competencias técnicas del puesto será evaluado por el responsable de la unidad o proceso (jefe inmediato).

El nivel de desarrollo de las competencias técnicas de los procesos se medirá según la siguiente escala:

5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Medianamente desarrollada
2	Poco desarrollada
1	No desarrollada

5. Evaluación de competencias conductuales o de contexto (16%).- Contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es potencial de un individuo para ejecutar las acciones comunes a la mayoría de puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

El nivel de aplicación de las competencias conductuales será medida por el responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato), de acuerdo a la siguiente escala:

5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara Vez
1	Nunca

6.- Evaluación de trabajo en equipo y aporte de conocimientos (16%).- Contribuye a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El nivel de aplicación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos será medido por el responsable de la unidad o proceso interno (jefe inmediato), de acuerdo a la siguiente escala.

5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara Vez
1	Nunca

Art. 18.- EVALUACIÓN DEL CIUDADANO.- Podrá ser el servidor evaluado por el ciudadano usuario de los servicios municipales, a través de los buzones de sugerencias que deberán ser instalados en la planta baja de la municipalidad.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de la calificación total del servidor, siempre que la queja sea verificada por la Unidad De Talento Humano.

Una misma persona podrá incidir en la calificación de un servidor o funcionario en un máximo del 4% a través del formulario que para el efecto diseñará la Unidad de Talento Humano.

Art. 19.- DE LA PERIODICIDAD.- La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año, esto es una vez cada seis meses a excepción de los periodos de prueba.

Art.- 20 NIVELES DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- La evaluación se aplicará en los siguientes niveles:

- a) **Evaluadores.-** El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato.

En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna a quién le corresponde evaluar, el Alcalde podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

En caso de que un servidor no haya obtenido la calificación requerida, el jefe inmediato en conjunto con Alcalde o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

b) **Evaluados.**- Serán evaluados todos los funcionarios y empleados municipales, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

b.1, El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;

b.2. En el caso de servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;

b.3. Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;

b.4. Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en el Art. 19 de esta norma.

b.5. Los servidores que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;

b.6. El servidor evaluado deberá registrar la fecha y firma en las casillas correspondientes de los respectivos formularios antes citados, esté o no de

acuerdo con la evaluación, estableciendo en el formulario los puntos de inconformidad; en caso de que el evaluado se niegue a firmar. Se deberá sentar una razón por parte del jefe inmediato en el casillero de observaciones del formulario correspondiente.

b.7. De no encontrarse conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la Unidad de Talento Humano, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si el empleado evaluado no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado, se entenderá que se encuentra conforme con la evaluación.

Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la Unidad de Talento Humano y al Comité de Redamos de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los funcionarios o servidores evaluados que presentaren los reclamos.

Art. 21.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN,- Le corresponde a las Unidad de Talento Humano procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el informe de evaluación del desempeño cuantitativo y cualitativo de la evaluación a Alcalde.

Art. 22.- ESCALAS DE CALIFICACIÓN.- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, no podrán ser otras que las siguientes: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

Será calificación excelente la expedida por el alto desempeño, y estará comprendida entre 91% y 100%.

Se calificará como Muy Bueno al Desempeño mejor a lo esperado, y estará comprendida entre el 81% y el 90%.

Se calificará como Satisfactorio, el Desempeño esperado, y estará comprendida entre el 71% y el 80%.

Se calificará como Deficiente, el desempeño que se encuentre por debajo lo esperado, y estará comprendida entre el 61% y el 70%.

Se calificará como Inaceptable al desempeño que esté muy por debajo a lo esperado, y será inferior al 60%.

ART. 23.- EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos.

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de su carrera o promociones y potenciación de sus competencias.
- b) El servidor que obtenga la calificación de deficiente será obligado a capacitarse, siempre que tal deficiencia obedezca al desconocimiento de sus actividades, y en otros casos, se exigirá el desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si vuelve a obtener la calificación de deficiente será declarado Inaceptable; y será destituido inmediatamente, salvo que el servidor hubiere presentado apelación a la Unidad de Talento Humano, en cuyo caso será destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique las calificaciones de deficiente e inaceptable.
- c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la Unidad de Talento Humano, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.
- d) La Unidad de Talento Humano institucional, en caso de que el desempeño del empleado sea considerado como inaceptable, y consecuentemente amerite una destitución, debe respetar las reglas del Debido Proceso y formalidades del Sumario Administrativo.

Art. 24.- PLAN DE INCENTIVOS.- El plan de incentivos para el empleado que ha obtenido las mas altas calificaciones en las evaluaciones, contendrá: reconocimientos honoríficos y sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales que la Unidad de Talento Humano debe establecer y difundir a todos sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de talento humano.

Art. 25.- RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.- Sobre la base del informe de resultados de la evaluación del desempeño, la Unidad de Talento Humano en coordinación con los responsables de cada proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- PLAZO Y CONTENIDO DEL RECLAMO.- El servidor podrá presentar su reclamo respecto de su evaluación, ante la Unidad de Talento Humano, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja, y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo.

La Unidad de Talento Humano, remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes de análisis y justificativos.

SEGUNDA.- EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA.- Los servidores que se encuentren en el período de prueba, deberán ser sometidos a dos evaluaciones, una cada tres meses. Si el servidor obtuviere la calificación de deficiente o inaceptable, sea esta

en la primera o segunda evaluación será separada inmediatamente de la institución y no podrá emitirse el nombramiento regular.

Si de las evaluaciones realizadas, el servidor obtuviere la calificación de excelente, muy bueno, o satisfactorio, concluido el sexto mes del periodo de prueba, se le emitirá el nombramiento regular correspondiente.

Una vez concedido el nombramiento regular al servidor será evaluado, acorde al plan de evaluación general de la institución, razón por la cual estos servidores podrían ser evaluados más de dos veces en el periodo de un año.

La segunda evaluación a la que hace referencia el presente precepto, deberá realizarse dentro del tiempo que dure el Nombramiento Provisional. Si la Unidad de Talento Humano o Jefe Inmediato del Servidor no presentaren observaciones negativas del desempeño del servidor, o no realizaren la evaluación oportunamente, se extenderá el Nombramiento Regular a favor del Servidor y se sancionará a los funcionarios que no ejecutaren la evaluación.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- La primera evaluación del desempeño de los servidores municipales, excepto de los Directores Departamentales y Procurador Síndico y personal sujeto a periodo de prueba, se efectuará obligatoriamente, inmediatamente a la promulgación de la presente Ordenanza.

SEGUNDA.- Dentro de 15 días contados a partir de la promulgación de la presente Ordenanza, la Unidad de Talento Humano elaborará el Manual de Clasificación de Puestos para la obligatoria aplicación de esta ordenanza.

TERCERA.- Las siguientes evaluaciones se las realizaran dentro de los seis meses posteriores a la primera.

CUARTA.- Deróguese cualquier precepto de Ordenanza o Reglamento Municipal que se oponga al contenido del presente instrumento.

LA SECRETARÍA DE CONCEJO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PABLO SEXTO, en uso de mis atribuciones legales, certifica que:

La anterior: **“ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES SUJETOS A LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO”**, fue discutida y aprobada por el Concejo Municipal de conformidad con el Art. 124 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en primero y segundo debate, en Sesiones Ordinarias

.....
.....

SECRETARIA MUNICIPAL

VICEALCALDÍA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PABLO SEXTO.- Pablo Sexto, a, de conformidad con la razón que antecede y en cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, remítase en un original y tres copias, la presente Ordenanza a la Alcaldía del Gobierno Municipal del Cantón Pablo Sexto, para la sanción respectiva.

VICEPRESIDENTE DE CONCEJO

ALCALDÍA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PABLO SEXTO.- Al tenor de lo dispuesto en el Art. 124, 125, 126, 129 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, habiéndose observado el trámite legal y estando de acuerdo con la Constitución y la leyes de la república, sanciono favorablemente la presente **“ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES SUJETOS A LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y**

**CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN
DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO”.**

Pablo Sexto,

**ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL
DEL CANTON PABLO SEXTO**

ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PABLO SEXTO

Proveyó y firmo la Ordenanza que antecede,, Alcalde del
Gobierno Municipal del Cantón Pablo Sexto,
.....Lo certifico.-

SECRETARIA GENERAL

Conforme consta en los antecedentes, esta Ordenanza será puesta a consideración del
Concejo, previo su análisis, aprobación y calificación por parte de la Universidad
Técnica Particular de Loja

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES.- El desarrollo de la investigación me ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso del Gestión de Evaluación de Desempeño, así como su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejoras prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones económicas, social y tecnológica.
2. La nueva concepción del recurso humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales, están siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa.
3. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático de apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.
4. Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficio a corto, a mediano y largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el empleado, el jefe, la empresa y la comunidad.

5.2.- RECOMENDACIONES

1. Que la evaluación del desempeño debe ejecutarse en las empresas sean estas privadas públicas, de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes.
2. Que la evaluación del desempeño al ser un proceso gerencial, se debe establecer los lineamientos y mecanismos para su ejecución.
3. Es conveniente, vincular los programas de producción y/o servicios, con los de desempeño del Recurso Humano.
4. La gestión de evaluación de desempeño de una entidad competitiva, se debe medir por los resultados y su aplicación efectiva con beneficios recíprocos, y puede servir para el alcance de los siguientes propósitos.
 - Tomar decisiones mejor fundamentados en lo que concierne a la promoción, traslados, subidas salariales y terminación del empleo.
 - Diseñar programas de capacitación y desarrollo y evaluar sus resultados.
 - Retroalimentar el personal señalándose sus logros y sus deficiencias.
 - Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección se logrará atraer, preseleccionar y contratar a los recursos humanos mejor calificadas.
 - Determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la organización.

BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos. Edit.
Trillas-México 1998
- Ordóñez Ordóñez, Miguel La nueva gestión de los RRHH, Edit. Mc Graw
Hill. 1997
- Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos. Quinta
Edición (1998).
- Leslie G. Alpander Recursos Humanos en el diseño de sistemas
administrativos. Edit. Limusa-Mexico 1979
- Davis Kaith Comportamiento Humano en el Trabajo Edito.
Mac Graw Hill. 1997

ANEXOS