



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER CON  
MENCION EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA:  
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS Y LOS  
SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y  
ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI, GADMUR”.**

**AUTOR: JORGE AUGUSTO ORDÓÑEZ CHAMBA**

**TUTOR: ING. MBA. CRISTIAN TINAJERO**

**Latacunga-Ecuador**

**Junio 2014**

## **CERTIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS**

### **CERTIFICADO DE AVAL DEL TUTOR DE TESIS**

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, nombrado por el Honorable Consejo Académico del Centro de Posgrados.

#### **CERTIFICO**

Que he analizado el Trabajo de Tesis presentado como requisito previo para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

El tema de investigación se refiere: “**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS Y LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI, GADMUR**”.

Presentado por: Jorge Augusto Ordóñez Chamba, con cédula de ciudadanía No. 1707021588.

Sugiero su aprobación.

.....

**Ing. MBA. Cristian Tinajero.**

**Tutor**

Latacunga, junio 2014



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el maestrante: Jorge Augusto Ordóñez Chamba, con el título de tesis:

"LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS Y LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI, GADMUR".

Ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, junio 2014

Para constancia firman:

.....  
**MSc. Rosa Terán Araujo**  
**Presidenta**

.....  
**MSc. Milton Merino**  
**Miembro**

.....  
**MCA Myrian Hidalgo**  
**Miembro**

.....  
**MSc. Viviana Panchi Mayo**  
**Opositor**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi declaro que el contenido de la tesis: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS Y LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI, GADMUR", presentada como requisito de graduación de la Maestría en Contabilidad y Auditoría es original, de mi autoría y responsabilidad.

Atentamente,

.....

Jorge Augusto Ordóñez Chamba

C.c.: 1707021588

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Director de Tesis por haberme brindado su amistad y sobre todo una acertada conducción en la presente investigación y formación profesional.

A mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi por su formación académica y culminación del presente trabajo.

**JORGE**

## **DEDICATORIA**

Con inmenso amor dedico este trabajo a mi hija porque ha sido mi inspiración, para lograr mi superación personal y profesional.

**JORGE**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO**  
**TESIS PREVIA ALA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER CON MENCIÓN EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS Y LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI, GADMUR”.**

**AUTOR: JORGE AUGUSTO ORDÓÑEZ CHAMBA**

**TUTOR: ING. MBA. CRISTIAN TINAJERO**

**DESCRIPTORES SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR, trabaja por alcanzar los objetivos trazados por el cabildo, así como lograr la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios a la comunidad. En la actualidad, la Dirección de Talento Humano del GADMUR no dispone de una herramienta de evaluación de gestión para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, instrumento que contribuya al desarrollo personal y profesional de las y los servidores, que permita un desenvolvimiento adecuado y se logre el cumplimiento de los objetivos institucionales; al no contar con esta herramienta de gestión, genera malestar entre las y los servidores municipales, así como en los usuarios que acuden a esta dependencia para solicitar los servicios. La metodología planteada en la presente investigación, se efectuó con la finalidad de dar respuestas concretas a los objetivos específicos, se diseñó un instrumento cuyo objetivo fue receptar información y se utilizó la técnica de la encuesta. Los beneficios del resultado de la investigación, se verá reflejado en la actitud de las y los servidores que prestan sus servicios en la institución municipal, que deben orientar su gestión hacia la prestación de servicios de calidad, con la aplicación de sus competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes, en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades. Como premisa, el servicio público y la carrera administrativa tiene como objetivo alcanzar el desarrollo profesional y técnico de las y los servidores, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano, sustentado en la igualdad de: derechos, oportunidades y la no discriminación.

**TÉRMINOS CLAVES: Talento, Competencia, Desempeño**

## **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

### **DIRECTION OF INVESTIGATION AND POST DEGREE PREVIOUS THESIS WING OBTAINING OF THE TITLE OF MAGISTER WITH MENTION IN ACCOUNTING AND AUDIT “THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT IN THE PUBLIC INSTITUTION: SYSTEM OF EVALUATION OF THE PERFORMANCE FOR AND THE SERVANTS OF THE DIRECTION OF POTABLE WATER AND SEWAGE SYSTEM OF THE INDEPENDENT GOVERNMENT DECENTRALIZED POLICEMAN OF RUMIÑAHUI, GADMUR”.**

**AUTHOR: JORGE AUGUSTO ORDOÑEZ CHAMBA**

**TUTORIAL: Ing. MBA. DESCRIPTION CRISTIAN TINAJERO  
SYSTEM OF EVALUATION OF THE PERFORMANCE.**

The Independent Government Decentralized Policeman of Rumiñahui, GADMUR, works to reach the objectives drawn up by the town hall, as well as to obtain the efficiency and effectiveness in the benefit of the services to the community. At the present time, the Direction of Human Talent of the GADMUR does not have a tool of management evaluation to the Potable Water Direction and Sewage system, instrument that contributes to the personal development and professional of and the servants, whom a suitable unfolding allows and the fulfillment of the institutional objectives is obtained; when not counting on this tool of management, it generates malaise between and the municipal servants, as well as in the users who go to this dependency to ask for the services. The methodology raised in the present investigation, took place with the purpose of giving concrete answers to the specific objectives, an instrument was designed whose objective was to receptor information and the technique of the survey was used. The benefits of the result of the investigation, will be reflected in the attitude of and the servants who serve their in the municipal institution, which they must orient his management towards the benefit of services of quality, with the application of his competitions, knowledge, abilities, skills, values and attitudes, in the fulfillment of their obligations and responsibilities. Like premise, the public service and the administrative race must like objective reach the professional and technical development of and the servants, to obtain the permanent improvement, efficiency, effectiveness, quality, productivity of the State and its institutions, by means of the conformation, operation and development of a system of management of the human talent, sustained in the equality of: rights, opportunities and the nondiscrimination.

**KEY TERMS: Talent, Competition, Performance**



## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Tema: .....	4
1.3 Formulación del problema .....	4
1.4 Justificación y significación .....	4
1.5 Objetivos .....	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Enfoque de la investigación.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.2 Categorías fundamentales.....	7
2.3 Fundamento teórico.....	8
2.3.1 Descripción de puestos.....	8
2.3.2 Reclutamiento.....	8
2.3.3 Selección .....	8

2.3.4 Capacitación .....	8
2.3.5 Clima institucional .....	8
2.3.6 Seguridad .....	9
2.3.7 La gestión del talento humano .....	9
2.3.8 Evaluación del talento humano .....	10
2.3.9 Planificación del talento humano.....	10
2.3.9.1 Fines e importancia de la planificación .....	10
2.3.9.2 Objetivos de la planificación del talento humano .....	11
2.3.9.3 Relaciones e influencias.....	11
2.3.9.4 Autoridad.....	11
2.3.10 Influencia y poder .....	12
2.3.10.1 Etapas del proceso de planificación .....	12
2.3.10.2 Desarrollo del talento humano.....	12
2.3.10.3 Formación y desarrollo .....	13
2.3.10.4 Fines de formación y desarrollo.....	13
2.3.11 Proceso de formación y desarrollo.....	13
2.3.11.1 Necesidad de formación.....	14
2.3.11.2 Concepto de formación .....	14
2.3.11.3 La evaluación del desempeño .....	14
2.3.12 Definición de evaluación de desempeño.....	14
2.3.12.1 Métodos .....	15

2.3.12.1.1 Escalas gráficas .....	15
2.3.12.1.2 Elección forzada.....	15
2.3.12.1.3 Investigación de campo .....	15
2.3.12.1.4 Comparación por pares .....	15
2.3.12.1.5 Desempeño por competencias .....	15
2.3.12.2 Procedimientos.....	16
2.3.12.2.1 Implicaciones del proceso de evaluación.....	16
2.3.12.2.2 Observación directa e indirecta .....	16
2.3.12.2.3 La comisión de evaluación del desempeño .....	16
2.3.13 Aplicaciones.....	17
2.3.14. Sistemas de compensación .....	17
2.3.14.1 Equidad .....	17
2.3.14.2 La equidad interna.....	17
2.3.14.3 La equidad externa.....	18
2.3.15 Políticas de compensación .....	18
2.3.15.1 Retribuciones .....	18
2.3.15.2 Concepto.....	18
2.3.15.3 Fines e importancia .....	18
2.3.15.4 Factores influyentes en la política retributiva .....	19
2.4 Fundamento legal.....	19
2.4.1 Administración municipal .....	19

2.4.2 Marco conceptual .....	20
CAPÍTULO III.....	22
METODOLOGÍA .....	22
3.1 Diseño de la investigación .....	22
3.1.1 Modalidad de la investigación .....	22
3.2 Forma.....	23
3.2.1 Investigación aplicada.....	23
3.3 Tipo de investigación .....	23
3.3.1 Investigación descriptiva .....	23
3.4 Metodología.....	23
3.4.1 Investigación no experimental.....	23
3.5 Unidad de estudio.....	24
3.5.1 Población.....	24
3.5.2 Muestra.....	25
3.6 Métodos y técnicas.....	25
3.6.1 Encuesta.....	25
3.6.2 Componentes de la encuesta .....	25
3.6.2.1 Portada de la encuesta.....	25
3.6.2.2 Cuestionario .....	25
3.6.3 Validez y confiabilidad .....	26
3.6.3.1 Validez .....	26

3.6.3.2 Confiabilidad .....	26
3.6.4 Procesos de la investigación.....	27
3.6.5 Criterios para la elaboración de la propuesta.....	27
3.7 Hipótesis.....	30
3.8. Operacionalización de las variables.....	30
3.8.1 Variable independiente .....	30
3.8.2 Variable dependiente.....	30
3.9 Procedimientos de la investigación.....	32
CAPÍTULO IV .....	33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	33
4.1 Dirección de Agua Potable y Alcantarillado .....	34
4.1.1 Sección de Agua Potable y Alcantarillado.....	34
4.1.1.1 Objetivos .....	35
4.1.1.2 Procesos .....	35
4.1.2 Sección Comercialización.....	35
4.1.2.1 Objetivos .....	36
4.1.2.2 Procesos .....	36
4.1.3 Sección Otros servicios .....	37
4.2 Evaluación del desempeño de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado ....	38
4.2.1 Procesos.....	38

4.3 Análisis y tabulación de la encuesta dirigida a las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.....	39
4.4 Análisis FODA de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui.....	50
4.5 Desempeño actual.....	51
4.6 Nudos críticos.....	51
4.7 Conclusiones y recomendaciones .....	52
4.7.1 Conclusiones .....	52
4.7.2 Recomendaciones.....	52
CAPITULO V .....	54
PROPUESTA .....	54
5.1 Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.....	54
5.1.1 Sistema de Evaluación del Desempeño.....	54
5.1.1.1 Ámbito.....	54
5.1.1.2 Periodicidad .....	54
5.1.1.3 Misión del Sistema de Evaluación del Desempeño .....	54
5.1.1.4 Visión del Sistema de Evaluación del Desempeño .....	55
5.1.1.5 Objetivos .....	55
5.1.1.6 Políticas.....	55
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	56
5.1.1.7 Estrategias .....	56

5.2 Normatividad .....	57
5.2.1 Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.....	57
5.2.2 Reglamento de aplicación de la LOSEP .....	57
5.2.3 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño .....	57
DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	58
5.2.4 Estructura orgánica para la administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado. ....	58
5.2.5 Proceso de evaluación del desempeño para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado. ....	59
5.2.6 Responsables de la evaluación del desempeño.....	61
5.2.7 Cuadro para la evaluación del desempeño.....	65
5.2.8 Diseño de instrumentos.....	65
5.2.8.1 Diseño de instrumentos N° 1.- Esquema del Plan de Evaluación del Desempeño.....	65
5.2.8.2 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. ....	66
5.2.8.3 Evaluación del desempeño: Metas a conseguir de acuerdo al Plan Operativo Anual .....	67
5.2.8.4 Evaluación del desempeño: Evaluación satisfacción cliente interno ....	68
5.2.8.5 Evaluación del desempeño: Medición de satisfacción cliente externo..	68
5.2.8.6 Evaluación del desempeño: Apoyo administrativo, metas y objetivos alcanzados.....	70
5.2.8.7 Evaluación del desempeño: Resultados generales desempeño de la organización.....	71

5.2.8.8 Evaluación del desempeño: Apoyo administrativo .....	72
5.2.8.9 Campaña de promoción .....	73
5.2.8.10 Programa de capacitación .....	73
5.2.8.11 Indicaciones estándares .....	73
5.2.8.12 Diseño de instrumentos N° 2.- Encuestas.....	74
5.2.8.13 Diseño de instrumento N° 3.- Modelo de oficio .....	76
5.2.8.14 Diseño de instrumento N° 4: Guía de informe.....	77
5.2.8.15 Diseño de instrumento N° 5.- Ficha de seguimiento y evaluación, GADMUR .....	77
5.2.8.16 Sistema Informático.....	78
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
GLOSARIO.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
Gráfico No. 1 Categorías fundamentales .....	7
Gráfico No. 2 Organigrama estructural funcional de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado GADMUR .....	34
Gráfico No. 3 Necesidad de un sistema de evaluación .....	39
Gráfico No. 4 Valoración del trabajo a servidores .....	40
Gráfico No. 5 Capacitación de servidores en lo laboral.....	41
Gráfico No. 6 Registro descriptivo del desempeño .....	42
Gráfico No. 7 Control de la responsabilidad del servidor.....	43
Gráfico No. 8 Habilidades personales de los servidores .....	44
Gráfico No. 9 Formación para el desempeño.....	45
Gráfico No. 10 Formación y capacitación interdisciplinaria .....	46
Gráfico No. 11 La creatividad en lo laboral .....	47
Gráfico No. 12 Necesidad de modificar la estructura organizacional.....	48
Gráfico No. 13 Análisis del talento humano .....	49
Gráfico No. 14 Estructura orgánica y diagrama del flujo funcional del Subsistema de Evaluación del Desempeño. ....	58
Gráfico No. 15 Flujograma.....	59

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
Cuadro No. 1 Población.....	24
Cuadro No. 2 Entrevistas.....	28
Cuadro No. 3 Etapas y pasos para la elaboración del instrumento .....	29
Cuadro No. 4 Operacionalización de las variables.....	30
Cuadro No. 5 Otros servicios.....	37
Cuadro No. 6 Necesidad de un sistema de evaluación.....	39
Cuadro No. 7 Valoración del trabajo a servidores.....	40
Cuadro No. 8 Capacitación de servidores en lo laboral.....	41
Cuadro No. 9 Registro descriptivo del desempeño .....	42
Cuadro No. 10 Control de la responsabilidad del servidor .....	43
Cuadro No. 11 Habilidades personales de los servidores.....	44
Cuadro No. 12 Formación para el desempeño .....	45
Cuadro No. 13 Formación y capacitación interdisciplinaria.....	46
Cuadro No. 14 La creatividad en lo laboral .....	47
Cuadro No. 15 Necesidad de modificar la estructura organizacional .....	48
Cuadro No. 16 Análisis del talento humano .....	49
Cuadro No. 17 FODA .....	50
Cuadro No. 18 Ámbito de evaluación de desempeño .....	54
Cuadro No. 19 Factores de evaluación y ponderación.....	63
Cuadro No. 20 Nivel de cumplimiento de actividades .....	63

## INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008, en el artículo 227, consagra que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”; en tal razón, la presente investigación está fundamentada al cumplimiento del mandato constitucional para optimizar el servicio a la colectividad, con una atención de calidad y eficiencia, sobre la base de un personal que periódicamente sea evaluado para garantizar su desempeño.

La Ley Orgánica del Servicio Público, promulgada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 294 de 6 de octubre de 2010, según lo establece en el artículo 3 “Ámbito”, las disposiciones son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende inclusive las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, del cual es parte el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui.

En el Título V, Capítulo VI de la referida Ley, se establece que la obligatoriedad de que en las instituciones del estado se instituya el Subsistema de Evaluación del Desempeño, que constituye un 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.

Fundamentado en el marco constitucional y legal, he considerado la necesidad de realizar la presente investigación para instaurar el Subsistema de Evaluación del Desempeño, fundamentada en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del Problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR, está representado por su Alcalde, quien conjuntamente con las y los servidores municipales, trabaja por alcanzar los objetivos trazados por el cabildo, así como lograr la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios a la comunidad.

Hoy y con perspectiva a futuro, la gestión de la administración pública de los gobiernos seccionales debe ser concebida como estratégica, a fin de lograr valor agregado en la producción de servicios, tales como: infraestructura física, tecnología, recursos financieros y talento humano, elementos dinámicos que deben ser administrados y dirigidos al cumplimiento de las disposiciones legales, objetivos institucionales, siempre alineados a los intereses públicos.

Las y los servidores que prestan sus servicios en una institución pública deben orientar su misión hacia la prestación de servicios de calidad con la aplicación de sus competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.

El GADMUR, no dispone de una herramienta de evaluación de desempeño para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, instrumento que le permita optimizar el talento humano para un desenvolvimiento adecuado; al no contar con esta herramienta, genera malestar entre las y los servidores municipales, así como en los usuarios que acuden a esta dependencia para solicitar los servicios de manera eficiente y eficaz.

La Ley Orgánica de Servicio Público, respecto del objetivo del servicio a la comunidad, señala:

*"Art.2.- El servicio público y la carrera administrativa tiene 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".*

Por su parte, la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial de 20 de octubre de 2010, en el artículo 229 define a los empleados públicos, así:

*"Serán servidoras o servidores públicos, todas las personas que en cualquier forma o con cualquier título trabajen, presten servicio o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público".*

El servicio de agua potable en el Cantón Rumiñahui ha sido duramente criticado por la ciudadanía y ha creado desconfianza para el cumplimiento de las obligaciones con la municipalidad por la provisión del líquido vital, en razón de la deficiente atención y cobertura a todos los sectores de la población, que reclama la modernización de las líneas de conducción y el mantenimiento oportuno, para evitar contratiempos del servicio.

Sondeos de opinión han concluido que una de las causas sería que las y los servidores municipales, ofertan un servicio de baja calidad, con actitudes displicentes; por lo que se hace necesario implantar el Subsistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, que identifique los problemas y dificultades.

Un efectivo sistema de evaluación del desempeño detecta las falencias en el desempeño de las y los servidores y las áreas del conocimiento en las cuales se debe fortalecer; si no existe el proceso de evaluación, no se pueden aplicar programas de capacitación y de retroalimentación, que coadyuven al mejoramiento continuo del talento humano.

Hoy en día es importante la evaluación del desempeño en una institución pública, porque evidencia comportamientos de las y los servidores en la ejecución de su portafolio de productos y servicios asignados y el cumplimiento de los objetivos y metas conforme a los procesos y cargos que ocupan en la estructura ocupacional institucional. Conlleva a la mejora continua del servidor, garantizando a la institución la aplicación de las competencias de su talento humano, además determina si hay necesidad de desarrollar el nivel de

competencia que se requiere para un desempeño eficiente y eficaz, así como detectar errores en el diseño del puesto de trabajo:

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño debe estar vinculado a los objetivos y metas institucionales en su conjunto, lo cual contribuirá a elevar la apreciación cuantitativa y cualitativa del desempeño de las y los servidores.

La propuesta del proyecto es diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.

Esta investigación se fundamentó en el campo de Contabilidad y Auditoría, en el área de Talento Humano.

## **1.2 Tema:**

*"La Gestión del Talento Humano en la Institución Pública: Sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR".*

## **1.3 Formulación del problema**

El desempeño del talento humano de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, debe estar alineada al mandato constitucional y a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público.

El diseño de un sistema de evaluación del desempeño para las y los servidores administrativos y operativos de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, como mecanismo de mejora en el desempeño de sus actividades esenciales en cada cargo.

## **1.4 Justificación y significación**

La evaluación del desempeño es una necesidad en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, por ser un proceso técnico a través del cual los responsables valoran en forma integral las actitudes y cumplimiento de sus

funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Es importante mencionar los beneficios que puede brindar a las autoridades, directivos, servidoras y servidores municipales, la implantación del proceso de evaluación del desempeño, para desarrollar acciones como: desarrollo personal, profesional, capacitación, formación, publicaciones etc.; lo cual contribuirá al desarrollo de altos niveles de productividad.

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño servirán para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo personal del servidor, lo cual se reflejará en la mejora de la productividad y calidad del servicio.

Esta propuesta de proyecto está desarrollada específicamente para la evaluación del desempeño de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, los mismos que serán los beneficiarios de este nuevo sistema. También los contribuyentes que asistirán a estas dependencias para solicitar trámites oportunos, eficientes y ágiles.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño, para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, que permita medir el desempeño de las y los servidores y crear parámetros de productividad y calidad en el servicio.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Determinar las deficiencias que impiden el desarrollo integral del talento humano.
- Detectar y reforzar procesos de formación y capacitación permanente para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.

- Definir los parámetros de evaluación del desempeño a ser utilizados en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.

### **1.6 Enfoque de la investigación**

Por su naturaleza, este trabajo es de carácter documental. Se eligió el enfoque cualitativo - cuantitativo, en razón del problema y los objetivos a conseguir; además, en el proceso se utilizan técnicas cualitativas y cuantitativas para la comprensión y descripción de los hechos, orientándolos básicamente al conocimiento de una realidad dinámica.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

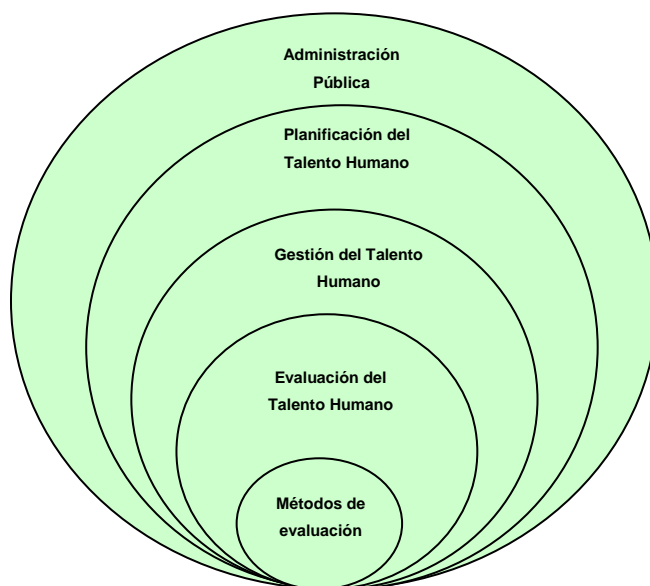
#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Considerando las obligaciones legales estipuladas en la Ley Orgánica de Servicio Público, en el Reglamento de su aplicación y demás Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, se presenta esta investigación como un aporte al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR, considerando la premisa de que la evaluación del desempeño tiene como objetivo retroalimentar la gestión de la institución pública, a través de objetivos, metas e indicadores cualitativos y cuantitativos, fundamentados en el Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional, así como en los resultados esperados por la institución.

#### 2.2 Categorías fundamentales

En el gráfico No.1 se explica la secuencia que debe seguir un sistema de evaluación del desempeño en las instituciones que pueden ser de carácter público o privado.

**Gráfico No. 1 Categorías fundamentales**



**Elaborado por:** Jorge Augusto Ordóñez Chamba

## **2.3 Fundamento teórico**

### **2.3.1 Descripción de puestos**

Documento donde se detalla los deberes, responsabilidades y condiciones relacionadas con las actividades esenciales de las y los servidores, en cualquiera tipo de función que se desempeñe.

### **2.3.2 Reclutamiento**

Actividad que realiza la Dirección de Talento Humano en la búsqueda de candidatos idóneos a través de fuentes internas o externas, para seleccionar al candidato de acuerdo a la necesidad presente y futura de la institución.

**Chiavenato** Idalberto, en la edición Bogotá McGraw Hill, 2000, pág.95, definió así:

*“El reclutamiento pertenece al proceso mediante el cual la institución atrae candidatos del mercado para abastecer su proceso selectivo”.*

El proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

### **2.3.3 Selección**

La Dirección de Talento Humano es la encargada de ubicar a la persona seleccionada en el cargo requerido según las necesidades de cada institución.

### **2.3.4 Capacitación**

Aprendizaje educativo a corto plazo para los servidores, mediante un procedimiento sistemático, organizado, planificado a través del cual reciben los conocimientos y estrategias necesarias, para acrecentar su eficacia en el logro de los objetivos y metas de la institución en la que se desempeña.

### **2.3.5 Clima institucional**

Un clima institucional es la calidad de vida que tiene gran influencia en la productividad y desarrollo del talento humano de una institución, así como crear condiciones de convivencia armónica.

Dos connotados pensadores, definen el clima institucional, así:

Schein, citado por Davis, 1991:

*“... que el ambiente institucional, llamado atmósfera, es el conjunto de creencias, valores y normas que comparten sus miembros”.*

Chiavenato, (1992):

*“... constituye el medio interno de una institución como, tecnología, políticas, metas operacionales y reglamentos internos”.*

El clima institucional se lo considera como la plataforma normativa y la disposición de recursos con que cuenta la organización para la consecución de sus fines y objetivos.

### **2.3.6 Seguridad**

Se puede definir como seguridad a la protección que se brinda a las y los servidores contra los riesgos provenientes de componentes físicos, biológicos, químicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados del ambiente laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva.

Al respecto, la Constitución de la República del Ecuador, establece:

*"Art 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: ... 5.Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar".*

### **2.3.7 Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es la responsable del contingente humano en la institución, esto incluye: contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejecutar un cargo, capacitar a las y los servidores, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad.

Su objetivo es obtener la máxima creación de valor para la institución a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel adecuado de conocimientos, capacidades y habilidades, para obtener los resultados requeridos y tener un desempeño competitivo en el entorno actual y futuro de la institución.

Es necesario analizar la gestión del talento humano en dos dimensiones: interna y externa.

En la interna se aborda la composición del talento humano y en la externa los factores del entorno que inciden en la capacitación, en el desarrollo y permanencia del talento humano.

### **2.3.8 Evaluación del talento humano**

La evaluación del talento humano permite informar a las y los servidores cuál es su grado de cumplimiento de metas y objetivos definidos por la institución e influir en el esfuerzo y desempeño correcto de sus obligaciones.

A diferencia de la formación para un puesto concreto de labores, supone la realización de un esfuerzo a largo plazo, con el cual la institución pública capacita y forma a las y los servidores para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

La administración del talento humano complementa valor cuando ayuda a la gente a mejorar constantemente su conocimiento, para alcanzar los objetivos y metas.

### **2.3.9 Planificación del talento humano**

#### **2.3.9.1 Fines e importancia de la planificación**

La planificación del talento humano nos permite proyectar a futuro, la ubicación a las y los servidores en el puesto adecuado, según sus conocimientos, aptitudes, habilidades necesarias, que nos garantice el desempeño eficiente, así como el logro de las metas establecidas por la institución.

Bervejillo 1996, define:

*"La planificación como método capaz de sustentar el diseño de estrategias en un entorno complejo, apoyado en la prospectiva y en la concertación pública, característica de la planificación territorial reciente".*

La referida planificación, es una parte esencial de la gestión de una institución, ya que se encarga de proyectar a futuro, los planes y actividades que se deberán desarrollar mediante la participación del talento humano; representa un

desafío para toda institución, es el camino directo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es fundamental diseñar un sistema que facilite la planificación de las actividades del talento humano, con el propósito de lograr un enfoque sistemático de la programación, en coordinación con los parámetros influyentes en el hecho de garantizar una eficiente proyección.

#### **2.3.9.2 Objetivos de la planificación del talento humano**

- Optimizar el talento humano de la institución.
- Desarrollar y promocionar al talento humano con las necesidades futuras de la institución.
- Motivar al talento humano de la institución.
- Mejorar el clima laboral.

La planificación del talento humano debe garantizar la excelencia de las actividades, mediante la intervención de administradores como de servidores capacitados y calificados; tiene la obligación de preparar a las y los servidores de la institución, de manera que sean competentes para actuar de manera rápida y eficiente, cada vez que se produzca un cambio en el entorno al que pertenece.

#### **2.3.9.3 Relaciones e influencias**

En el desarrollo de la planificación se presentan factores políticos y la habilidad de la autoridad; ante esa influencia se utiliza métodos flexibles para su aceptación o rechazo. La autoridad, la influencia y el poder son conceptos básicos para entender cómo los administradores establecen, dirigen y coordinan las actividades de los individuos en las instituciones públicas.

#### **2.3.9.4 Autoridad**

Definimos como autoridad el legítimo poder o influencia que tiene una persona de reclamar y la obligación de aceptar lo que el primero le impuso. Tal atributo es la autoridad

WEBER Max, 1983-175-176

*“Autoridad es aquella, que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático, ya sea por elección o designación, cuando sus facultades de mando son legales”.*

Los administradores emiten directrices en varias formas como: peticiones, instrucciones, preguntas u órdenes que consideren que deben ajustarse a las exigencias laborales de la institución.

### **2.3.10 Influencia y poder**

Poder es la capacidad de influir en las administraciones, para cambiar el curso de los acontecimientos, vencer resistencias y conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría. Se evitarán grandes pérdidas en caso de no obediencia; sin embargo, el poder está presente en las relaciones entre servidores e instituciones gubernamentales.

Una concepción útil del poder indica que puede derivar de cinco tipos: premio, restringido, legítimo, referente y poder de experto.

#### **2.3.10.1 Etapas del proceso de planificación**

La planificación del talento humano consta de cuatro pasos:

- a. Determinar los objetivos de la institución en direcciones organizativas.
- b. Definir las habilidades, conocimientos y demanda necesarios para alcanzar los objetivos de la institución y direcciones.
- c. Establecer las necesidades netas de la institución.
- d. desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas.

#### **2.3.10.2 Desarrollo del talento humano**

La clave de una gestión acertada está en la gente, que se necesita desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, entender la realidad, enfrentar el futuro, pensar en la institución y la misión en ella.

### **2.3.10.3 Formación y desarrollo**

Se refiere como formación a procesos educativos ejecutados por instituciones educativas debidamente reconocidas por organismos competentes de alto nivel, para la administración del talento humano en instituciones de los sectores público y privado, con capacidad para desarrollar modelos innovadores que vayan de acuerdo con la nueva tecnología, adaptándola a la realidad de las instituciones.

El desarrollo del talento humano como ventaja competitiva, es un tema relevante hoy, mañana y siempre, porque convivimos con la crisis económica y social, la transformación de instituciones, con la ventaja e importancia de contar con el mejor talento humano.

Son procesos sistemáticos y constantes de educación formal a mediano y largo plazo, dirigidos a potenciar los conocimientos, habilidades y valores; es decir, las competencias de la estructuración integral de la persona, como contribución a la transformación y desarrollo institucional.

### **2.3.10.4 Fines de formación y desarrollo**

Los fines y logros de políticas, metas y objetivos institucionales, son factores que hacen a las instituciones productivas y como consecuencia exitosas, de allí la importancia de desarrollar una gestión, que garantice la disponibilidad de un servidor capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y comprometido con el futuro de la institución.

### **2.3.11 Proceso de formación y desarrollo**

Para la formación de las y los servidores públicos, se debe aprovechar la experiencia interna de sus profesionales, que conocen a fondo cada uno de los procesos de la institución. La Dirección de Talento Humano requiere capacitar a sus servidores para futuras oportunidades internas de trabajo. Su experiencia y desarrollo la obtienen en su lugar de trabajo y no en los programas que proporciona la institución.

### **2.3.11.1 Necesidad de formación**

El objetivo de la formación en cualquier institución sea pública o privada, es con la finalidad de solucionar deficiencias en el desempeño actual y futuro de las y los servidores, en función de los cambios que experimentará la institución.

### **2.3.11.2 Concepto de formación**

La formación es una técnica que se le brinda a una persona para que pueda desarrollar sus competencias, conocimientos y habilidades de manera eficaz.

Simón Dolan, manifiesta:

*“La formación del servidor consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, potenciando su aprendizaje a través de la mejora de sus conocimientos y habilidades”.*

El proceso educativo a corto plazo debe ser aplicado de manera sistemática y organizada. Las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

### **2.3.11.3 La evaluación del desempeño**

### **2.3.12 Definición de evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño se define como uno de los subsistemas de gestión del talento humano. Es un instrumento altamente productivo para la institución, con lo cual, se logran varios resultados claves para su éxito institucional.

Robbins (1998), define por norma general:

*“La Dirección de Talento Humano es quien diseña los sistemas de evaluación del desempeño de manera uniforme para las diferentes categorías, ejecutivos de alto nivel, técnicos, administrativos, utilizando metodologías que van de acuerdo a las necesidades, para obtener resultados utilizables”.*

Hay varias razones por las cuales se debe evaluar a las y los servidores en las instituciones: satisfacen múltiples necesidades, tanto de los individuos como de la institución.



### **2.3.12.1 Métodos**

Son técnicas y métodos para calificar y obtener información que nos permita registrar, procesar, canalizar, y mejorar el desempeño de los servidores en sus puestos.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

#### **2.3.12.1.1 Escalas gráficas**

Es un método de evaluación de acuerdo a las características de los evaluados para la obtención de resultados y mejora del desempeño del talento humano en las instituciones que pueden ser públicas o privadas.

#### **2.3.12.1.2 Elección forzada**

Consiste en evaluar a los servidores mediante frases de desempeño individual, por medio de expresiones alternativas que describen el tipo de desempeño en una institución.

#### **2.3.12.1.3 Investigación de campo**

Se utiliza la entrevista para el análisis de la realidad y desempeño de las y los servidores, influye en los resultados la información que el jefe inmediato responda.

#### **2.3.12.1.4 Comparación por pares**

Hacer comparaciones a las y los servidores al interior de la propia institución, unos con otros, puede crear un ambiente de competitividad negativa entre ellos, se recomienda utilizar este método con mucha cautela, a fin de no provocar competencias desleales que puedan afectar a la buena marcha e imagen institucional.

#### **2.3.12.1.5 Desempeño por competencias**

Es una herramienta que nos permite recopilar suficientes evidencias sobre el desempeño de un servidor, y poder determinar si es competente o no en el desempeño de una determinada tarea.

## **2.3.12.2 Procedimientos**

### **2.3.12.2.1 Implicaciones del proceso de evaluación**

Tanto el diseño del sistema de evaluación del desempeño como sus procedimientos, suelen ser responsabilidad de la Dirección de Talento Humano.

Para valorar el desempeño del servidor, el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez, habilidad y los elementos esenciales que determinan la utilidad.

### **2.3.12.2.2 Observación directa e indirecta**

Observación directa, es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Observación indirecta, el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno, a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona, y nos valemos de libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc., relacionados con lo que estamos investigando.

Hoy más que nunca, la medición de los procesos es una herramienta para toma de decisiones que se hacen al interior de las diferentes direcciones, incluida la Dirección de Talento Humano, permite tomar decisiones a mediano y largo plazo.

Después de encontrar que la máquina no era todo para el logro de la eficiencia y entender que el hombre es la materia prima de toda actividad, las instituciones han desarrollado estrategias que le permitan evaluar los resultados de las tareas asignadas a sus servidores y hacerlos más eficientes y productivos.

Existen tres criterios normalmente utilizados en la evaluación del desempeño, los que están relacionados con la calidad y la productividad, eficiencia, eficacia y efectividad.

### **2.3.12.2.3 La comisión de evaluación del desempeño**

Se conformará para dar soluciones a los reclamos de inconformidad de las y los servidores, relacionados con la calificación de la evaluación del desempeño.

### **2.3.13 Aplicaciones**

Una de las aplicaciones es el proceso del desempeño de las y los servidores en el que se evalúa el cumplimiento de sus actividades esenciales asignadas.

En el presente trabajo de investigación, se propone aplicar las evaluaciones a las y los servidores que hayan cumplido por lo menos seis meses en el desempeño de sus funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo, en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.

Chiavenato (2001), manifiesta:

*“Un sistema de evaluación del desempeño bien elaborado, estructurado y coordinado trae beneficios a las instituciones sean estas públicas o privadas”.*

Strass (1981), indica:

*“Una institución no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado”.*

El beneficio interior de adoptar un sistema de evaluación del desempeño se cristaliza en los logros institucionales a corto y mediano plazo.

### **2.3.14. Sistemas de compensación**

#### **2.3.14.1 Equidad**

Equidad: En el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para las y los servidores. Las instituciones y los individuos consideran la justicia desde varias perspectivas en forma ideal, la compensación deberá ser imparcial para las partes interesadas y los beneficiarios la percibirán de ese modo; es decir, igual trabajo, igual remuneración.

Al respecto, la Constitución de la República del Ecuador, establece:

*"Art 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: ... A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración".*

#### **2.3.14.2 La equidad interna**

Equidad interna es cuando las y los servidores reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos en la institución.

### **2.3.14.3 La equidad externa**

Equidad externa existe cuando las y los servidores de una institución reciben un salario competitivo con el de otras instituciones, donde los servidores desempeñan puestos similares.

### **2.3.15 Políticas de compensación**

Las políticas de compensación de las y los servidores públicos deben estar reguladas por las normas legales vigentes, en el marco de su competencia, las mismas que serán establecidas con equidad y responsabilidad social, corresponderá a las escalas del sector público, las actividades, compromisos y competencias, para los diferentes perfiles y requerimientos propios de la institución.

#### **2.3.15.1 Retribuciones**

#### **2.3.15.2 Concepto**

Chiavenato, 2007, señala:

*“Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de sueldos equitativos y justos en la institución”.*

La retribución, es la actividad mediante la cual la institución evalúa la contribución del servidor al que se le dará un reconocimiento público, entrega de un diploma al mejor servidor, tomarle en cuenta para cursos de capacitación, etc.

#### **2.3.15.3 Fines e importancia**

Los fines e importancia de las retribuciones son:

- Atraer, retener y motivar a las personas adecuadas.
- Conseguir la equidad interna, externa e individual.
- Ayudar a la consecución de una mayor eficiencia.
- Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

#### **2.3.15.4 Factores influyentes en la política retributiva**

- Factores internos: Las remuneraciones deben estar acordes con las escalas del sector público, reguladas por el ente rector que es el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Factores externos: Constituyen la política sindical y política del gobierno.

#### **2.4 Fundamento legal**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR, se rige, por la siguiente legislación:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD
- Ley de Servicio Público, LOSEP y su reglamento de aplicación
- Ordenanzas
- Reglamentos
- Instructivos
- Acuerdos
- Resoluciones
- Normas técnicas de evaluación del desempeño

##### **2.4.1 Administración municipal**

Son instituciones del sector público los Consejos Provinciales y los Concejos Cantonales de carácter orgánico funcional que gozan de autonomía propia, patrimonio económico y capacidad jurídica, para realizar actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en forma y condiciones que determine la Constitución, las leyes, con facultad legislativa para dictar ordenanzas, gobernar, ejecutar y hacer cumplir sus órdenes.

En la publicación del Banco Mundial, 1991, se señala:

*“Como sistema institucional, poseedor de culturas de trabajo, debe darse cuenta que necesita un cambio en su visión y misión, siendo partícipes de procesos de cambio cultural y desarrollo de la institución, que impliquen un vuelco en la forma de comprender el rol municipal, adaptando la institución a la dinámica de la sociedad actual”*

El Eco. Claudio Sánchez Pérez-Consultor Administración Municipal, manifiesta:

*“La administración pública municipal es la sociedad organizada con los elementos esenciales de cualquier estado, población, espacio y gobierno; un territorio, una población, un poder, son los tres elementos constitutivos de los municipios”.*

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR, es una institución de servicio público. Se ha tomado en cuenta a la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado para desarrollar esta investigación, por considerarla estratégica, por el servicio que brinda a la comunidad: la dotación de agua potable, 24 horas al día y 365 días al año.

#### **2.4.2 Marco conceptual**

La Constitución de la República del Ecuador, consagra que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, sobre la base de principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La Ley Orgánica del Servicio Público, establece la obligatoriedad de las entidades del sector público del cumplimiento de las disposiciones legales en materia de recursos humanos y remuneraciones y se establezca el Subsistema de Evaluación del Desempeño de las y los servidores públicos, considerando las normas legales vigentes y procedimientos técnicos y transparentes. Establece como uno de los deberes de las y los servidores públicos, cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo.

Se destaca también, el siguiente marco conceptual técnico-legal:

- Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr los propósitos.
- Administración por objetivos: Enfoque para evaluar el desempeño mediante objetivos verificables.
- Calidad de vida laboral: Generalmente se refiere a las políticas del talento humano que afectan directamente a los servidores, tales como compensaciones y beneficios.

- Comunicación: Medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes.
- Control: Proceso administrativo que permite garantizar, medir y corregir el desempeño individual e institucional en las actividades reales que se ajusten a lo planificado.
- Creatividad: Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.
- Cultura organizacional: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una institución.
- Dirección: Función administrativa que implica el proceso de influir sobre las demás personas, para que contribuyan a las metas de la institución y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.
- Eficacia: Consecución de los objetivos, logro de lo deseado.
- Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; es decir, logro de los objetivos al menor costo.
- Evaluación del desempeño: Apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan.
- Liderazgo: Influencia sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria para el logro de las metas del grupo.
- Motivación: Estímulo externo, que puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.
- Organización: Función administrativa donde los individuos se desempeñan en la institución.
- Planificación: Herramienta administrativa encargada de establecer objetivos, estrategias, políticas y utilizar los recursos para lograrlos.
- Políticas: Estrategias, normas y parámetros de una institución, que orienta la actuación de las y los servidores para alcanzar los objetivos y metas.
- Sistema: Posee reglas y normas que regulan su funcionamiento.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Diseño de la investigación

##### 3.1.1 Modalidad de la investigación

Por su naturaleza, este trabajo es básicamente de carácter documental, apoyada por la investigación de campo que también se consideró. Se eligió el enfoque cualitativo - cuantitativo, en razón del planteamiento del problema y los objetivos específicos que se quiere conseguir. En la investigación se utilizan sobre todo técnicas cualitativas para la comprensión y descripción de los hechos, orientándolos básicamente al conocimiento de una realidad dinámica y holística, para evitar así las mediciones y el uso de las técnicas estadísticas.

Dentro de la modalidad de la investigación, el presente estudio está considerado como un proyecto factible y una investigación de campo como se indica a continuación.

En el Manual de Trabajos de Grado en Maestría y Tesis Doctoral, Yépez (2002), pág. 17, define al Proyecto Factible como:

*“La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer la necesidad de una institución o grupo social”.*

La propuesta debe tener apoyo, bien sea una investigación de campo o una investigación de tipo documental. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

En el manual mencionado, pág. 15, se encuentran algunos criterios respecto a la investigación de campo:

*“La investigación de campo es el análisis de problemas con el propósito de descubrirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Se trata de investigaciones a partir de datos originales. Sin embargo se aceptan trabajos sobre datos censales o muestrarios siempre y cuando se utilicen los registros originales con datos no agregados”.*



## **3.2 Forma**

### **3.2.1 Investigación aplicada**

Es aquella que utiliza los resultados de la investigación básica o pura, para la aplicación y desarrollo de las ciencias en campos específicos, de acuerdo a las necesidades de salud, alimentos, industriales, agrícolas, ecológicas, bélicas, cibernéticas, etc.

## **3.3 Tipo de investigación**

### **3.3.1 Investigación descriptiva**

Se encuentra orientada fundamentalmente a describir un determinado objeto o fenómeno de la realidad. Para describir el objeto de forma adecuada, se necesita una programación previa encargada de definir los aspectos que se van a descubrir y la manera de realizar el trabajo.

El proyecto de desarrollo se apoya en una investigación de campo de carácter descriptivo, por cuanto realiza un diagnóstico sobre las características institucionales y de la administración del talento humano municipal.

La investigación de campo descriptiva a través de la observación y aplicación de instrumentos, con el propósito de elaborar el diagnóstico real de necesidades, responde a las preguntas, directrices y analiza científica y técnicamente el fenómeno en el problema mencionado.

## **3.4 Metodología**

### **3.4.1 Investigación no experimental**

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las 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.

### 3.5 Unidad de estudio

#### 3.5.1 Población

Sánchez, U (1996), (pág. 106), define a la población, así:

*“El agregado o totalidad de las unidades elementales o sea los sujetos cuyo estudio interesa”.*

La investigación está efectuada al universo de la población de ensayo que son quince (15) cargos de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, según las especificaciones del siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1 Población**

<b>POBLACIÓN DE ENSAYO</b>	<b>NÚMERO</b>
Director	1
Jefe de Operación y Mantenimiento	1
Jefe de Comercialización	1
Analista de Agua Potable	1
Analista de Comercialización	2
Técnico del Agua Potable	1
Técnica Administrativa	1
Técnico de Comercialización	2
Asistente de Proyectos de Agua Potable	2
Asistente de Agua Potable	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Fuente: Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR

Elaboración: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

### **3.5.2 Muestra**

Carlos Jiménez y otros (1999) (pág. 106), define:

*“La muestra está constituida por los sujetos que han sido seleccionados, es la población para que en ellos se realice la investigación”.*

Por ser reducida la población de estudio, no se aplicó criterio muestral.

### **3.6 Métodos y técnicas**

Con la finalidad de dar respuestas concretas a los objetivos específicos planteados en la investigación, se diseñó un instrumento cuyo objetivo fue receptar información y se utilizó la técnica de la encuesta. Se diseñó un cuestionario, que consta en el anexo 1, con preguntas cerradas y con aplicación de la escala Likert.

#### **3.6.1 Encuesta**

Es una técnica que permite obtener información aplicando un cuestionario a las personas que tienen conocimientos sobre un tema o problema en particular y se la puede utilizar en una población determinada o por muestreo. (Ver anexo 1).

#### **3.6.2 Componentes de la encuesta**

##### **3.6.2.1 Portada de la encuesta**

Contiene el título del instrumento y la presentación. Esta última indica el objetivo del estudio.

##### **3.6.2.2 Cuestionario**

Consta de los siguientes aspectos:

- (4) Siempre
- (3) Casi siempre
- (2) A veces
- (1) Nunca

Las respuestas serán cerradas con la escala tipo Likert, para que el investigado marque con una (x) las respuestas de la información específica, de acuerdo a la escala presentada.

### **3.6.3 Validez y confiabilidad**

#### **3.6.3.1 Validez**

La validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende investigar.

Kerlinger (1981), (pág.132), asegura:

*“... que el procedimiento más adecuado es el de enjuiciar la representatividad de los reactivos en términos de los objetivos de la investigación, a través de la opinión de los especialistas”.*

Específicamente el estudio se relaciona con la validez de contenidos, que constituye el grado en el cual una prueba está en concordancia con los objetivos de la investigación. Considera además, la vinculación de cada una de las preguntas con el proceso de operacionalización de las diferentes variables de estudio.

A fin de cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad, se deben realizar las siguientes tareas:

Consulta a expertos y especialistas en elaboración de instrumentos, tomando en cuenta las variables de calidad de educación, proyección social y proyectos educativos institucionales.

Sobre la base de juicio de expertos, se elaborará la versión definitiva de los cuestionarios.

#### **3.6.3.2 Confiabilidad**

Para garantizar la confiabilidad de los datos se aplican los siguientes pasos:

- Tabulación de los datos, según tablas de salida.
- Se relacionan según escala de valores.

La información que se recolecta en la investigación se presenta con gráficas relacionadas y con cuadros estadísticos.

Los porcentajes en el análisis se presentan en proporciones que se multiplican por cien (100). Esas proporciones representarán el comportamiento de cada variable, dimensión o ítem, reflejada en cada frecuencia de sus valores.

#### **3.6.4 Procesos de la investigación**

Los procesos que se desarrollaron en este estudio constituyen un conjunto de estrategias, técnicas y habilidades que permiten emprender este tipo de investigaciones.

El proceso de la investigación se llevará a efecto a través de las siguientes fases:

- Planteamiento del problema.
- Revisión bibliográfica.
- Definición de la población.
- Puntualización del sistema de variables y elaboración del instrumento.
- Estudio de campo.
- Procesamiento y análisis de datos.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Formulación de la propuesta.

Preparación y redacción del informe final de la investigación, que tiene como objetivo comunicar a los interesados los resultados, de una manera clara y sencilla, en función de los objetivos planteados, con suficiente detalle y dispuesto de tal forma, que haga posible que el lector comprenda los datos y determine por sí mismo la validez de las conclusiones y la eficacia del estudio.

#### **3.6.5 Criterios para la elaboración de la propuesta**

La propuesta que consiste en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR, tiene los siguientes criterios:

- Estudio diagnóstico.
- Estudio de factibilidad.
- Diseño del proyecto.
- Ejecución del proyecto.
- Evaluación del proyecto.
- Criterios de validación de la propuesta

En cuanto a los aspectos formales, se realizó una revisión por especialistas, en los aspectos que tienen que ver con el contenido; también hubo el asesoramiento del tutor, en lo que se refiere a la concepción y carácter científico de la misma.

Los especialistas a los que se entrevistó respecto del tema propuesto fueron:

**Cuadro No. 2 Entrevistas**

NOMBRE		PROFESIÓN	LUGAR DE TRABAJO
MSC Hidalgo	Fabián	Docente	Universidad Tecnológica Equinoccial
MBA Ortega	Máximo	Doctor en Psicología Industrial	Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador.
MSC Pablo Fernández		Gerente del Talento Humano	Empresa Florícola San Isidro
MSC Patricio Villota		Docente	Universidad Tecnológica Equinoccial

Para la construcción del instrumento se consideró un plan que contempla las etapas en su diseño y elaboración, según el siguiente esquema elaborado en base al modelo presentado por B. Baldivian de Acosta:

**Cuadro No. 3 Etapas y pasos para la elaboración del instrumento**

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y análisis del problema de investigación.</li> <li>▪ Definición del propósito del instrumento.</li> <li>▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li> <li>▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos.</li> <li>▪ Determinación de la población.</li> <li>▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento.</li> </ul>
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción de los ítems.</li> <li>▪ Estructuración de los instrumentos.</li> <li>▪ Redacción de los instrumentos.</li> </ul>
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos.</li> <li>▪ Aplicación del instrumento.</li> </ul>
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresión del instrumento.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.

Elaboración: Jorge Augusto Ordóñez Chamba.

### 3.7 Hipótesis.

La nueva concepción del talento humano y el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño, medirán el nivel de desempeño de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, en un entorno de alta competitividad.

### 3.8. Operacionalización de las variables

#### 3.8.1 Variable independiente

Gestión del talento humano de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.

#### 3.8.2 Variable dependiente

Sistema de evaluación del desempeño.

**Cuadro No. 4 Operacionalización de las variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
La gestión del talento humano en la institución pública.	Fundamentación filosófica. Constitución de la República del Ecuador.	Inversión en investigación y desarrollo.
	Fundamentación legal.	Constitución de la República del Ecuador; Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización; Ley Orgánica de Servicio Público; Ordenanzas; Reglamentos; Instructivos; Acuerdos; Resoluciones; Norma Técnica de Evaluación del Desempeño.



Sistema de Evaluación de Desempeño.	Subsistemas de:	Clave	Financiamiento para la implantación del sistema. Creación de carrera.
	Selección personal, Capacitación permanente.	de	Normas establecidas en el Sistema. Involucramiento de direcciones y jefes departamentales, enfoque técnico al diseño de puestos.
	Subsistemas de medición clave de Desempeño de funciones, Controles de asistencia, Evaluación del desempeño.	de:	Instrumentar y organizar las herramientas a ser utilizadas para obtener datos de todos los niveles ocupacionales.
	Sistema de Controles y Remuneraciones.		Escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas.
	Remuneraciones acordadas con el desempeño.	de	Registro de control, sistema de compensaciones.
	Subsistema de Información.	de	Sistema integrado informático de talento humano.
	Tecnología para el funcionamiento operativo.	de	Campaña de divulgación para el personal involucrado.

Elaborado por: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

### **3.9 Procedimientos de la investigación**

Los procesos que se desarrollaron en este estudio, constituyen un conjunto de estrategias, técnicas y habilidades que permiten emprender este tipo de investigaciones.

El proceso de la investigación se llevó a efecto a través de las siguientes fases:

1. Planteamiento del problema.
2. Revisión bibliográfica.
3. Definición de la población.
4. Puntualización del sistema de variables y elaboración de instrumentos.
5. Estudio de campo.
6. Procesamiento y análisis de datos.
7. Conclusiones y recomendaciones.
8. Formulación de la propuesta.
9. Preparación y redacción del informe final de la investigación, que tiene como objetivo comunicar a los interesados los resultados de una manera clara y sencilla, en función de los objetivos planteados, con suficiente detalle y dispuesto de tal forma, que haga posible que el lector comprenda los datos y determine por sí mismo, la validez de las conclusiones y la pertinencia del estudio

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### Introducción

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR es la sociedad política autónoma en el orden jurídico constitucional del Estado, que tiene como finalidad el bien común local y como objetivo la atención de las necesidades del cantón en el área urbana y sus parroquias rurales.

Se creó como Cantón mediante Decreto Supremo 168, de 31 de mayo de 1938, publicado en el Registro Oficial 179, de 2 de junio del mismo año.

El autor Carlos Quintana Roldan, (México), define al municipio así:

*“El municipio tiene la capacidad para gestionar y resolver los asuntos propios de la comunidad, en cuanto a servicios y organización interna, sin la intervención de otras autoridades. Además, cuenta con normativas para regular, mediante ordenanzas, el cobro de tributos para satisfacer las necesidades de la comunidad”.*

Las atribuciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, están establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 303, el 19 de octubre de 2010, según se indica:

*“Art. 29 Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:*

*a) De legislación, normatividad y fiscalización.*

*b) De ejecución y administración; y,*

*c) De participación ciudadana y control social.*

*Tienen competencias inherentes a su autonomía y sus fines propios. Las competencias son las que el gobierno central delega a los municipios mediante convenio con respecto a la autonomía organizativa de los diferentes servicios”.*

El GADMUR como institución pública tiene como misión dotar de los servicios básicos a la comunidad, entre otros, los siguientes:

- Dotar del servicio de agua potable y alcantarillado al Cantón.
- Construir vías para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

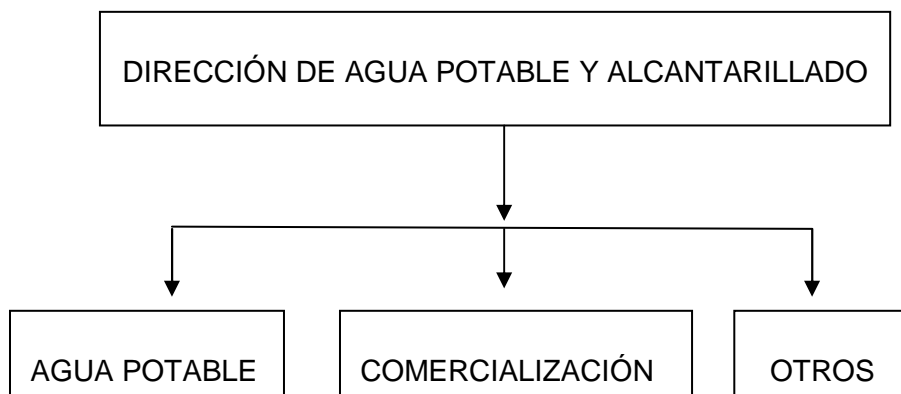
- Empezar compañías de concienciación para cuidar el líquido vital.
- Brindar servicios de calidad y eficiencia, en beneficio de la colectividad.

La visión del GADMUR es constituirse para el año 2020, en un Gobierno Autónomo Descentralizado con un modelo de gestión administrativa, técnica y operativa en beneficio de la comunidad.

#### 4.1 Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR

El organigrama estructural de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, está conformado así:

**Gráfico No. 2 Organigrama estructural funcional de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado GADMUR**



Fuente: GADMUR

Elaborado: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

##### 4.1.1 Sección de Agua Potable y Alcantarillado

Es la encargada de entregar el servicio del líquido vital en condiciones adecuadas, en cantidad, calidad y flujo continuo, como también la recolección de las aguas servidas, en procura de una mejor calidad de vida de la comunidad del cantón, mediante proyectos financiados con préstamos nacionales e internacionales.

La misión de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR es dotar de un servicio eficiente en calidad de cobertura de agua potable, emisión y facturación por consumo.

La visión de esa dependencia es cubrir en un 100% en la dotación del servicio del agua potable al Cantón Rumiñahui y contar con una cartera vencida equivalente a cero.

#### **4.1.1.1 Objetivos**

- Mantener actualizado el catastro de los contribuyentes del agua potable.
- Crear un catastro de vertientes de agua potable, así como su producción.
- Dotar de medidores nuevos de agua a los contribuyentes para mejorar las recaudaciones.

#### **4.1.1.2 Procesos**

- Planificar, programar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar las labores de las unidades a su cargo.
- Receptar solicitudes y pedidos de la comunidad para distintos trámites.
- Elaborar cartas por consumo de agua potable.
- Revisar y aprobar la dotación de redes de agua potable en urbanizaciones, edificios, conjuntos habitacionales, etc.
- Ordenar los estudios de proyectos, planos, presupuestos y especificaciones técnicas para nuevas obras de ampliación de los sistemas.
- Ejecutar trámites administrativos y presupuestarios que demanden el cumplimiento eficaz de las funciones y actividades a su cargo.
- Informar al alcalde y comisiones de concejales municipales, el avance de estudios, proyectos en ejecución, así como los concluidos.
- Cumplir con las disposiciones del alcalde y miembros directivos superiores.

#### **4.1.2 Sección Comercialización**

- Determinar valores por consumo de agua potable a los contribuyentes.
- Resolver los reclamos presentados por los usuarios.

- Verificar el ingreso de nuevos contribuyentes al catastro.
- Solicitar bajas de títulos por inconformidad en el consumo.
- Realizar la emisión y distribución de cartas por consumo mensual de agua potable.
- Ordenar la suspensión y re conexión del servicio de agua potable, de conformidad a lo dispuesto en las ordenanzas y demás leyes vigentes.
- Realizar estudios encaminados a actualizar y fijar tarifas por la dotación de los servicios de agua potable, de acuerdo con la ordenanza municipal vigente.
- Elaborar registros de clientes y consumidores.
- Verificar la información de los ingresos generados por conexiones, consumos, reparaciones, multas y sanciones por consumos indebidos.
- Realizar estudios de rutas y recorridos para la entrega de cartas y registro de lecturas.
- Presentar informes periódicos.

#### **4.1.2.1 Objetivos**

- Eliminar conexiones clandestinas.
- Recuperar la cartera vencida.
- Instalar medidores de agua potable en todo el cantón.

#### **4.1.2.2 Procesos**

- Determinar consumos a través de medición directa, promedios y otros.
- Atender reclamos presentados por los usuarios, a fin de establecer inspecciones, mediciones de consumo, consumos estimados, conexiones sin medidor y medidores dañados.
- Efectuar el ingreso de nuevos usuarios con el número de cuenta y verificación en los planos catastrales.
- Programar inspecciones periódicas para verificar consumos clandestinos y desperdicios.
- Solicitar bajas de títulos a la Dirección Financiera.
- Realizar la emisión y la distribución de las cartas por consumo mensual de agua potable.

- Ordenar la suspensión y reconexión del servicio, de conformidad con la ordenanza municipal vigente.
- Elaborar registros de clientes y consumidores.
- Verificar información sobre los ingresos generados por conexiones, consumos, reparaciones, multas y sanciones por consumo indebido.
- Realizar estudio de rutas y recorridos de entrega de cartas, registro de lecturas.
- Cumplir las disposiciones delegadas por el Director.

#### 4.1.3 Sección Otros servicios

Los servicios adicionales que brinda la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, se indica a continuación:

**Cuadro No. 5 Otros servicios**

<b>Lecturas</b>	<b>Productos</b>
Estructurar un sistema adecuado de lecturas de consumos, que facilite un mejor proceso de facturación del servicio.	Programar los sectores y recorridos para toma de lecturas
	Informar novedades de las rutas de los usuarios
<b>Facturación</b>	
Determinar valores a cobrar al contribuyente por la dotación del servicio de agua potable	Clasificar a clientes por categorías.
	Realizar la facturación por consumo del servicio
	Informar sobre la cartera vencida.
	Realizar reportes diarios de actividades
<b>Atención al cliente</b>	
Brindar atención personalizada al cliente de los servicios que presta la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, que será encausada inmediatamente para la satisfacción del usuario.	Atender reclamos por lecturas, facturación o recaudación
	Solucionar reclamos por daños, mantenimiento y reparaciones
	Analizar solicitudes de instalaciones nuevas
	Brindar atención e informar al usuario sobre costos
	Efectuar registros estadísticos de servicios y reclamos
	Elaborar reportes

Fuente: GADMUR

Elaborado: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

## **4.2 Evaluación del desempeño de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado**

La actividad de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR en los últimos años ha sido poco efectiva, pues no cuenta con una adecuada área de funcionamiento, no brinda comodidades ni seguridades para proteger la información y su personal no es evaluado ni capacitado.

### **4.2.1 Procesos**

En cuanto a los procesos para el desempeño de su cargo, las y los servidores tiene establecidas las actividades que deberán cumplir de acuerdo con las necesidades de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado. Al ser un área estratégica, por el servicio que presta a la comunidad debe ser una dirección modelo dentro de la institución, ya que sus ingresos permiten tener sueldos dignos y puntuales.



### 4.3 Análisis y tabulación de la encuesta dirigida a las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.

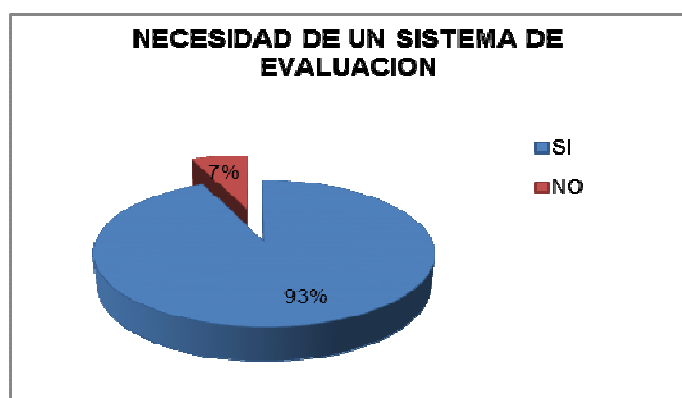
#### Cuestionario tabulación

1.- ¿Hace falta un sistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR?

**Cuadro No. 6 Necesidad de un sistema de evaluación**

Pregunta 1	Frecuencia	%
Si	14	93%
No	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 3 Necesidad de un sistema de evaluación**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

#### Interpretación

El 93% de los encuestados afirma que es necesario un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR y el 7% contesta que no.

#### Análisis

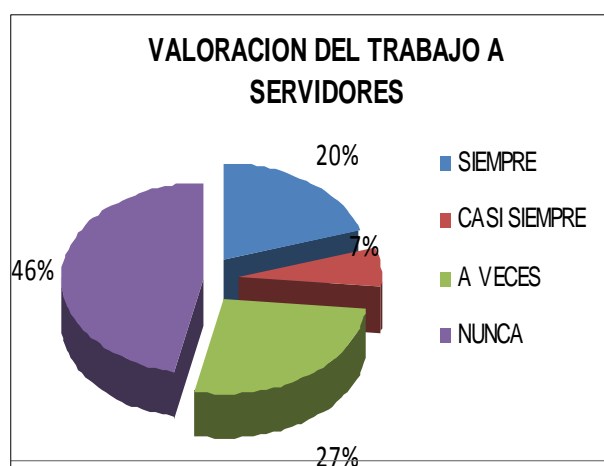
La mayor parte de las y los servidores está de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, que mida el grado de contribución de cada uno y así poder brindar un servicio eficaz a la comunidad.

2.- ¿La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR valora el trabajo de las y los servidores en relación a su desempeño?

**Cuadro No. 7 Valoración del trabajo a servidores**

Pregunta 2	Frecuencia	%
Siempre	3	20%
Casi Siempre	1	7%
A veces	4	27%
Nunca	7	46%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 4 Valoración del trabajo a servidores**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

#### Interpretación

El 46% de los encuestados menciona que nunca se valora el trabajo de las y los servidores, el 27% afirma que a veces, el 20% señala que siempre y solo el 7% afirma que casi siempre se valora su trabajo.

#### Análisis

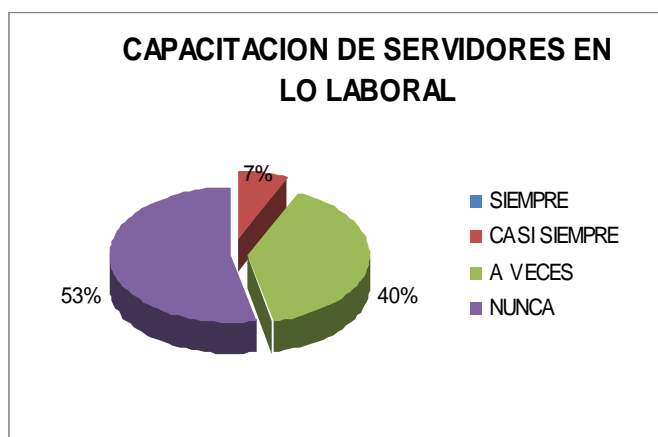
De acuerdo con los resultados conseguidos en esta pregunta, podemos determinar que la mayoría de las y los servidores considera que su trabajo no es valorado en su totalidad en el campo profesional, técnico, económico y afectivo.

3.- ¿La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR se preocupa de la capacitación de las y los servidores en los campos de su desempeño laboral?

**Cuadro No. 8 Capacitación de servidores en lo laboral**

Pregunta 3	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	7%
A veces	6	40%
Nunca	8	53%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 5 Capacitación de servidores en lo laboral**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

### Interpretación

En la encuesta realizada, el 53% afirma que la institución nunca se preocupa en el desempeño laboral por la capacitación a las y los servidores de la dirección, un 40% menciona que a veces y solo un 7% menciona que siempre se preocupa por la capacitación.

### Análisis

De acuerdo con el gráfico podemos determinar que no hay procesos de desarrollo humano, ni retroalimentación en lo referente a la mejora del desempeño y a la capacitación del personal.

4.- ¿Se mantiene un registro descriptivo del desempeño de las y los servidores, que permite establecer planes de mejora y así verificar sus cambios de comportamiento laboral?

**Cuadro No. 9 Registro descriptivo del desempeño**

Pregunta 4	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	15	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 6 Registro descriptivo del desempeño**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

Interpretación

El 100% de los encuestados confirma que nunca se lleva un registro del comportamiento laboral de las y los servidores con un sistema de evaluación del desempeño.

Análisis

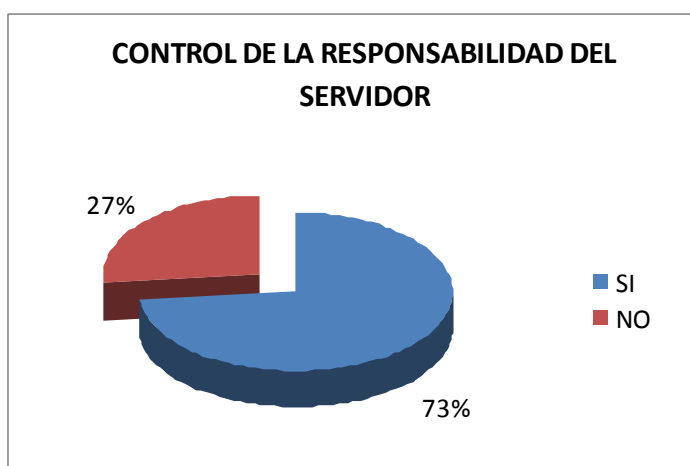
La Dirección de Talento Humano del GADMUR no tiene un sistema de evaluación del desempeño definido en el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos; es decir, el trabajo lo realizan en forma rutinaria y empírica.

5.- ¿La responsabilidad de las y los servidores es controlada bajo parámetros y criterios establecidos por la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR y no por estándares de desempeño o indicadores?

**Cuadro No. 10 Control de la responsabilidad del servidor**

Pregunta 5	Frecuencia	%
Si	11	73%
No	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 7 Control de la responsabilidad del servidor**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

#### Interpretación

El 73% de las y los servidores menciona que la responsabilidad es controlada por parámetros y criterios subjetivos. El 27% afirma que no.

#### Análisis

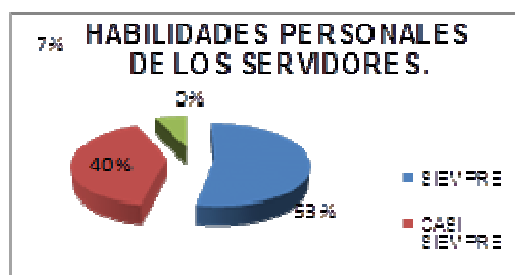
Las funciones de las y los servidores son ejecutadas únicamente bajo el criterio y parámetros de las autoridades de turno y controladas por el jefe inmediato.

6.- ¿En la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR para la formación de habilidades (competencia de conocimientos, hábitos y destrezas) existen cursos de capacitación que no responden a un Plan de Capacitación y están destinados al reforzamiento de conductas adquiridas?

**Cuadro No. 11 Habilidades personales de los servidores**

Pregunta 6	Frecuencia	%
Siempre	8	53%
Casi Siempre	6	40%
A veces	1	7%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 8 Habilidades personales de los servidores**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

#### Interpretación

El 53% menciona que siempre, el 40% casi siempre y el 7% a veces, se toma en cuenta las necesidades de capacitación del puesto, como mecanismo para reforzar las conductas y habilidades adquiridas.

#### Análisis

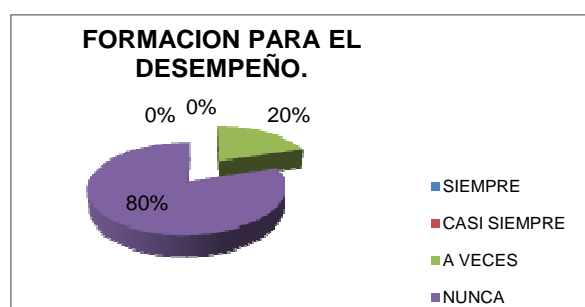
Del personal encuestado, el 53% está de acuerdo que los cursos no responden a un Plan de Capacitación que permitan el desarrollo de habilidades del personal instalado en la estructura ocupacional de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, por lo que no se toma en cuenta el desarrollo de las habilidades y cualidades personales.

7.- ¿En la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR se proporciona formación para el desempeño según el área de trabajo?

**Cuadro No. 12 Formación para el desempeño**

Pregunta 7	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	3	20%
Nunca	12	80%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 9 Formación para el desempeño**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

### Interpretación

En la encuesta el 80% afirma que nunca recibió formación para el desempeño de sus cargos y que a veces en un porcentaje de 20% del personal, dice que se proporciona formación para el desempeño según su área de trabajo.

### Análisis

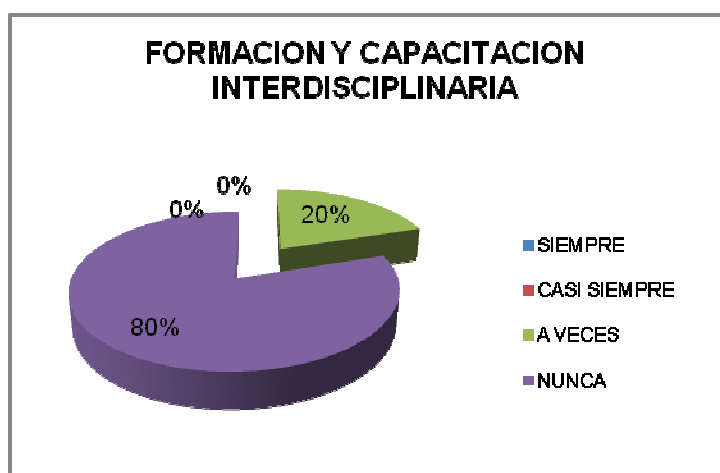
La mayoría del personal afirma que no se le capacita antes de desempeñar sus funciones, lo que quiere decir que las y los servidores que ingresa a laborar, realizan sus actividades según sus propios conocimientos y criterios de desempeño.

8.- ¿En la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR se mantienen tareas de formación y capacitación interdisciplinaria?

**Cuadro No. 13 Formación y capacitación interdisciplinaria**

Pregunta 8	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	3	20%
Nunca	12	80%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 10 Formación y capacitación interdisciplinaria**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

### Interpretación

El 80% manifiesta que nunca se mantienen tareas de formación y capacitación interdisciplinaria, el 20% menciona que a veces si se mantienen.

### Análisis

La mayor parte de las y los servidores no reciben una formación interdisciplinaria para mejorar su comportamiento en el desempeño de sus funciones, ya que no recibe campañas de relaciones humanas e inteligencia emocional continuas, que les permita mantener una mejor relación entre lo personal y lo laboral.

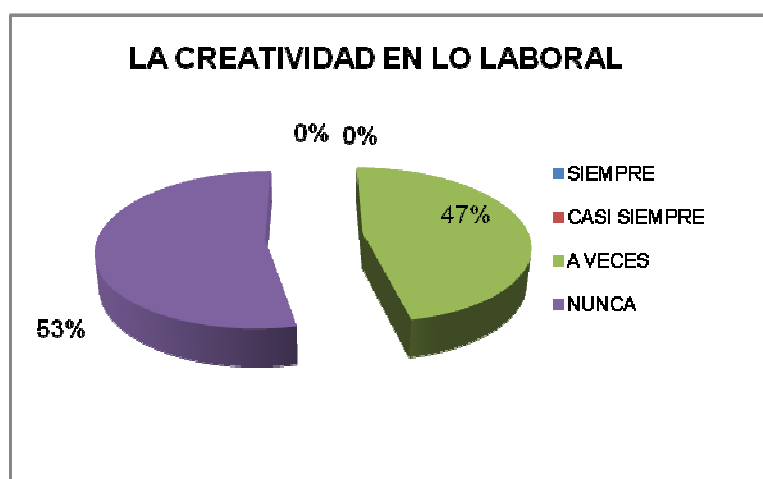


9.- ¿En la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR la creatividad es más habitual que lo establecido?

**Cuadro No. 14 La creatividad en lo laboral**

PREGUNTA 9	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	7	47%
NUNCA	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 11 La creatividad en lo laboral**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

#### Interpretación

El 53% manifiesta que nunca la creatividad se mantiene más de lo establecido, el 47% menciona que a veces se mantiene la creatividad.

#### Análisis

Todo el personal no utiliza en su trabajo todo su potencial de creatividad, ya que no existen procesos de valoración, ni el ambiente adecuado para el desarrollo de la misma, su trabajo lo hace siempre enmarcada en las leyes y normas establecidas en la institución.

10.- ¿Usted cree que se deba modificar la estructura organizacional de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR?

**Cuadro No. 15 Necesidad de modificar la estructura organizacional**

Pregunta 10	Frecuencia	%
Si	14	93%
No	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 12 Necesidad de modificar la estructura organizacional**



FUENTE: Encuesta

AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

#### Interpretación

El 93% manifiesta que se debe cambiar la estructura organizacional de la dirección y el 7% manifiesta que no se debe cambiar.

#### Análisis

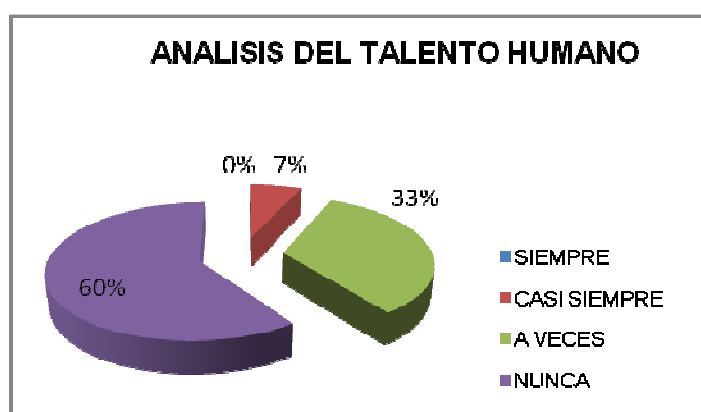
La estructura organizacional de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, no está cumpliendo a cabalidad con los procesos y las funciones que debería realizar, por lo que hay descontento en las y los servidores.

11.- ¿Están publicados los análisis del talento humano sobre las actividades actuales y futuras de la institución y de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR?

**Cuadro No. 16 Análisis del talento humano**

Pregunta11	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	7%
A veces	5	33%
Nunca	9	60%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 13 Análisis del talento humano**



FUENTE: Encuesta  
AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

### Interpretación

El 60% afirma que nunca son publicados los análisis del talento humano sobre las actividades actuales y futuras de la institución y particularmente de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR. El 33% afirma que a veces son publicados y el 7% manifiesta que casi siempre son publicados.

### Análisis

Los análisis del talento humano sobre las actividades actuales y futuras no son publicados en ningún medio, ni tampoco conocidos por los propios servidoras y servidores.

#### 4.4 Análisis FODA de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, para acceder de esta manera a obtener un diagnóstico interno; para el efecto, se ha realizado el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Cuadro No. 17 FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1.-Abastecimiento continuo del líquido vital a la comunidad.	D1.- Falta de software administrativo.
F2.-Talento humano para ser capacitado y moldeado.	D2.- No hay renovación del equipo informático en la perspectiva de la automatización de las plantas.
F3.-Confianza y credibilidad en la comunidad.	D3.- Carencia de capacitación al servidor de la Dirección.
F4.- Concientización a la ciudadanía en el uso adecuado del agua.	D4.- Demora en las tareas específicas.
F5.- Trabajo en equipo.	D5.- Espacio físico no adecuado para su funcionamiento.
	D6.- Inadecuado mobiliario.
	D7.- Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño objetivo
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1.- Aspecto legal.	A1.- Resistencia al cambio tecnológico y cultural.
O2.- Tecnología para automatizar los sistemas	A2.- Inexistencia de apoyo técnico.
O3.-Capacitación al servidor operativo de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado	A3.-Falta de protección para el equipo informático.
O4.- Existencia de instrumentos de evaluación del desempeño.	A4.- Carencia de evaluación del desempeño para las y los servidores.

FUENTE: GADMUR

AUTOR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

En el análisis FODA participaron básicamente las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado y de forma complementaria, servidores de las Direcciones de Talento Humano, Informática y Financiera.

#### **4.5 Desempeño actual**

La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, no cuenta con instrumentos de evaluación del desempeño, y un plan de capacitación planificado. Falta personal calificado, que responda a las necesidades de la colectividad, a pesar de que cuenta con un abastecimiento continuo del líquido vital, existen reclamos por la falta de eficiencia y eficacia en la atención en diferentes sectores del cantón, que hasta la fecha no han sido atendidos con el servicio de agua potable.

Debe haber una capacitación permanente al servidor que realiza mantenimiento de las vertientes de agua, porque de ello depende brindar una buena atención a los contribuyentes que se benefician de este servicio indispensable para la vida.

#### **4.6 Nudos críticos**

Los nudos críticos que tiene la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, son:

- Carencia de un espacio físico adecuado para su funcionamiento. En la actualidad funciona en un local que no brinda comodidades para la atención al público, ni las seguridades para proteger los equipos informáticos y bienes institucionales, por lo cual estaría en peligro de perder información importante para la Dirección, ya que cualquier persona podría manipular la información y causar daños.
- Equipo informático obsoleto.
- Inexistencia de capacitación al personal que realiza mantenimiento de las vertientes de agua.
- Inadecuado mobiliario para su funcionamiento.
- Necesidad de crear la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado.
- Falta de un sistema de evaluación del desempeño.

## **4.7 Conclusiones y recomendaciones**

### **4.7.1 Conclusiones**

- La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, no cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño, que le permita a las y los servidores mejorar su desempeño en todos los niveles de la estructura ocupacional.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado no cuenta con un plan estratégico estructurado que le permita optimizar el talento humano de la institución y particularmente de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.
- La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, no tiene estructurado un plan de capacitación que integre las necesidades de cada uno de las y los servidores y satisfaga las expectativas de la ciudadanía.
- La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado no cuenta con suficientes profesionales que tengan los perfiles adecuados y previamente calificados y no ha conseguido la inversión de recursos económicos en procesos de capacitación permanentes para las y los servidores.
- El servidor que ejecuta procesos, no ha recibido capacitación para asegurar la calidad del trabajo ejecutado y que los objetivos de la Dirección se logren de manera eficaz y eficiente.

### **4.7.2 Recomendaciones**

- Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, para contar con una herramienta eficaz que les permitirá cumplir con sus objetivos, en beneficio de la ciudadanía.
- Elaborar un plan estratégico constituido para optimizar su talento humano de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, que permitan alcanzar los objetivos de la institución y de la Dirección.
- Estructurar un plan de capacitación que contemple las competencias de los puestos que deben ser satisfechas, como producto de la evaluación del desempeño.

- Capacitar a las y los servidores de la Dirección y brindarles un ambiente adecuado de trabajo y seguridad, con remuneraciones acordes a la capacidad y responsabilidad.
- Concienciar a las y los servidores de la Dirección y de la institución en la auto-capacitación, aspecto que les permitirá obtener seguridad sobre sus conocimientos y consecuentemente reflejar creatividad en sus puestos de trabajo.

## CAPITULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR

##### 5.1.1 Sistema de Evaluación del Desempeño

###### 5.1.1.1 Ámbito

La evaluación del desempeño se aplicará a los siguientes puestos:

**Cuadro No. 18** Ámbito de evaluación de desempeño

NIVEL	PUESTO
Directivo	Director, Jefe
Profesional	Analista Técnico
No Profesional	Secretaria

**Elaborado por:** Jorge agosto Ordóñez Chamba

###### 5.1.1.2 Periodicidad

La evaluación del desempeño se realizará una vez al año, o previo el requerimiento del Alcalde de la municipalidad.

### JUSTIFICACIÓN

###### 5.1.1.3 Misión del Sistema de Evaluación del Desempeño

Proporcionar información valida y confiable respecto al desempeño de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, para coadyuvar al mejoramiento de los niveles de cumplimiento de las actividades esenciales en sus puestos.



#### **5.1.1.4 Visión del Sistema de Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, en el año 2014, se convierta en un modelo de gestión en la institución y en un referente en las demás municipalidades del país.

### **OBJETIVOS**

#### **5.1.1.5 Objetivos**

Son objetivos del sistema:

- Mejorar el desempeño profesional de las y los servidores que laboran en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.
- Vincular los resultados de la evaluación del desempeño a un plan de capacitación, incentivos y recompensas para las y los servidores.
- Contribuir a la optimización del talento humano de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.
- Reubicar a las y los servidores de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas, promociones y ascensos.
- Establecer planes de mejoramiento para el desarrollo personal y profesional.
- Coadyuvar al análisis del desempeño en la gestión institucional y de la Dirección en particular.

#### **5.1.1.6 Políticas**

Son políticas del sistema:

- La administración del subsistema de evaluación del desempeño, se sustentará en la adaptación y aplicación de la Norma Técnica, Resolución SENRES 2008-038 de 5 de marzo de 2008 y su reforma SENRES 2008-170, de 11 de septiembre del mismo año.
- La evaluación del desempeño para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, se realizará dos veces al año, cada 6 meses; primer período: enero-junio y segundo período: julio-diciembre.

- El ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño abarca: Director, jefaturas, analistas, técnicos y asistentes de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, agrupados en los siguientes niveles:
  - ✓ Nivel Directivo: Puestos que tienen autoridad técnica y administrativa.
  - ✓ Nivel Profesional: Puestos con funciones de tipo técnico.
  - ✓ Nivel no Profesional: Puestos con funciones de sustento administrativo y logístico.
- La evaluación del desempeño del Director de Agua Potable y Alcantarillado será realizada por el Alcalde de la municipalidad, mientras que de los otros niveles de jefatura de esta Dirección los realizará el jefe inmediato.
- Los resultados de la evaluación del desempeño se comunicarán oficialmente, mediante una entrevista entre evaluador y evaluado, para su conocimiento, análisis y determinación de su conformidad o no conformidad.
- En el caso de que el evaluado no estuviese de acuerdo con los resultados de su evaluación, podrá apelar por escrito al Comité de Evaluación, quienes en el plazo de 15 días remitirán la respuesta correspondiente al interesado.
- Los resultados de la evaluación del desempeño cuyas calificaciones sea de Muy Buena o de Excelente, constituirán insumos fundamentales para el diseño de incentivos y recompensas a las y los servidores.
- Los resultados de la evaluación del desempeño se tomarán como insumos básicos para el diseño del Plan de Mejoramiento de Desempeño, individual y grupal de la Dirección.
- La información generada en el proceso de evaluación del desempeño tendrá el carácter de confidencial y reservada.

## **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

### **5.1.1.7 Estrategias**

Son estrategias del sistema:

- Para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño se aplicará la metodología descrita en la propuesta y en la respectiva norma técnica de evaluación del desempeño.
- Con el propósito de garantizar la administración técnica del proceso de evaluación, se programará la capacitación del equipo técnico del talento humano sobre métodos técnicos e instrumentos del sistema.
- Considerando que los actores de la evaluación juegan un papel importante en el proceso, se realizará una capacitación sobre el mismo.
- La participación de las y los servidores en el proceso de evaluación se visualizará en las etapas de aplicación, análisis de los resultados, formulación de acciones de mejoramiento y ejecución.

## **5.2 Normatividad**

### **5.2.1 Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP**

- La Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, codificada, publicado en el Registro Oficial No.16, de 12 de mayo de 2005, en el artículo 76 establece la norma que determina, el Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- Así mismo, en los artículos del 77 al 80 del mismo cuerpo legal, se norma la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos, en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa.

### **5.2.2 Reglamento de aplicación de la LOSEP**

Mediante Decreto Ejecutivo No. 2474, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 505, de 17 de enero de 2005, se expidió el Reglamento de aplicación de la LOSEP, instrumento legal en el que constan otras normas referentes a la evaluación del desempeño.

### **5.2.3 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño**

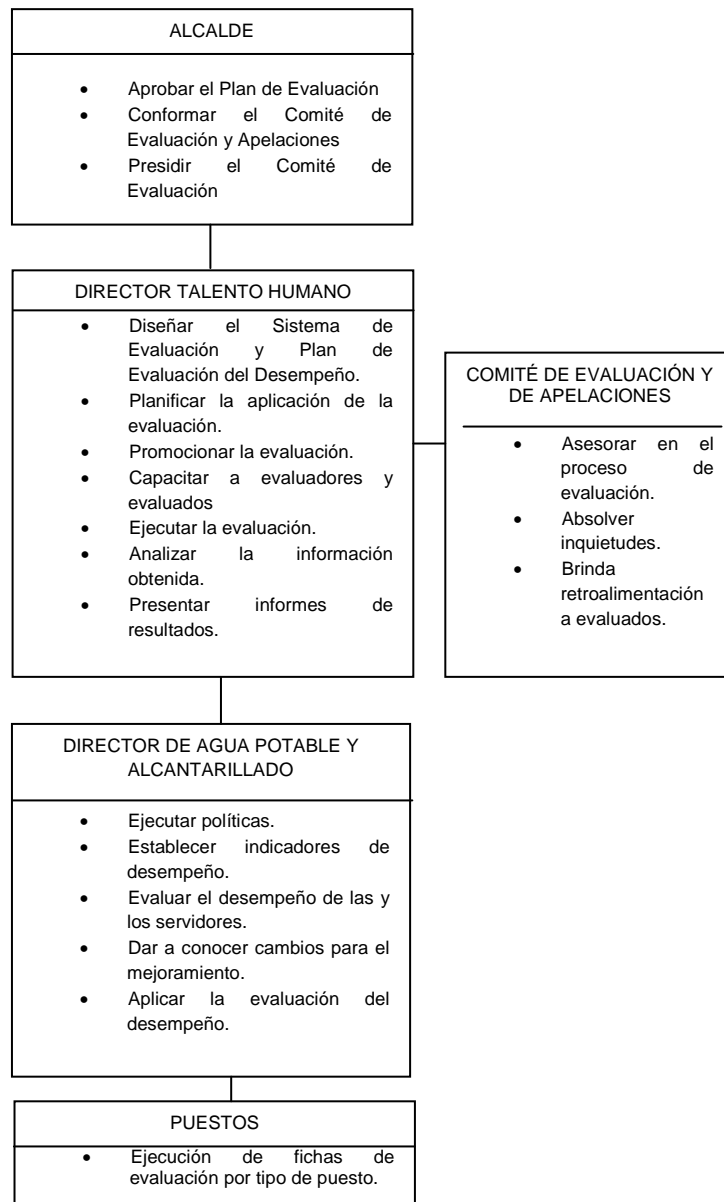
La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, mediante Resolución SENRES 2008-038, de 5 de marzo del 2008, publicada en el Registro Oficios No.303 de

27 de marzo de 2008, emitió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

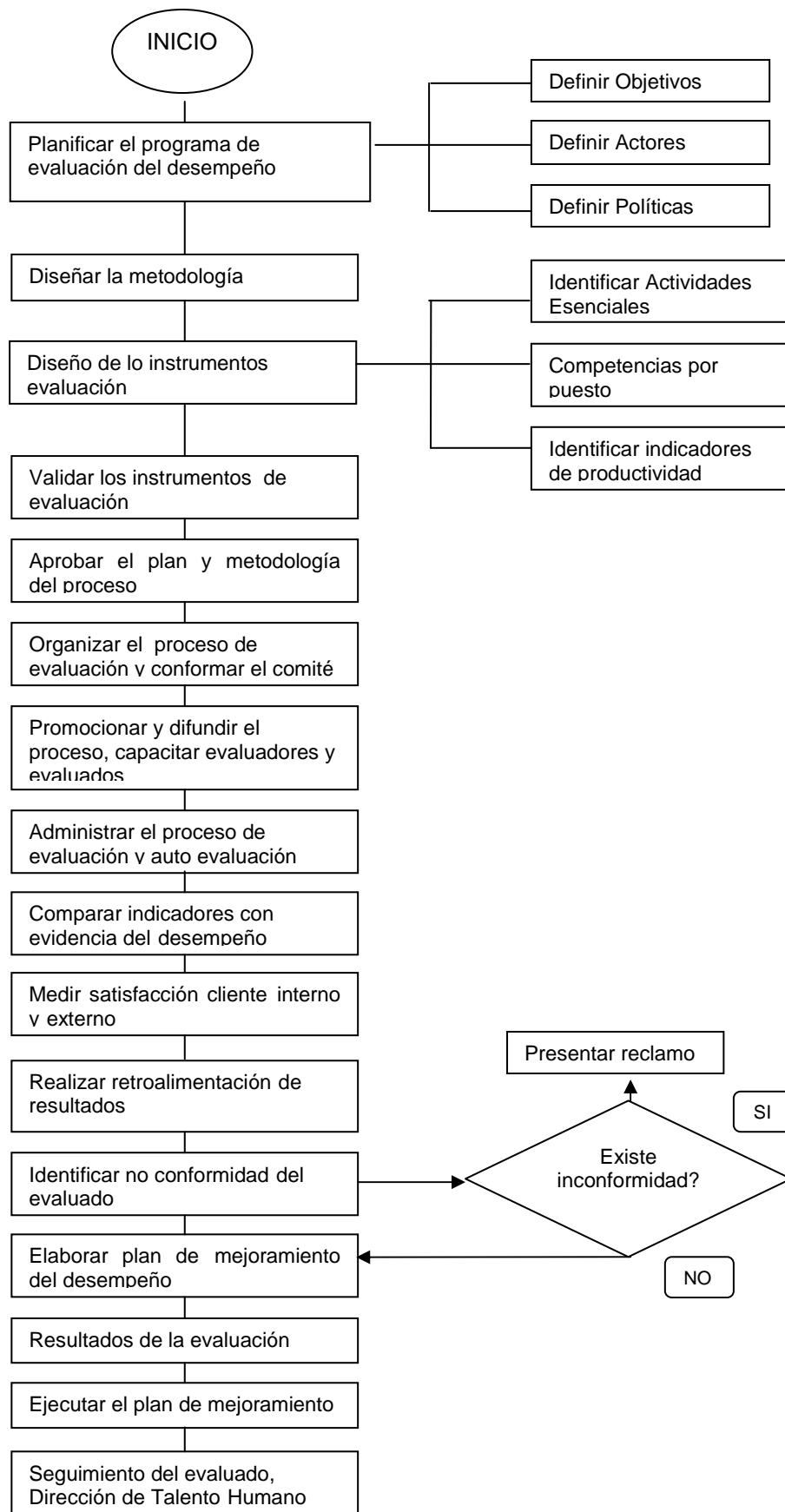
### 5.2.4 Estructura orgánica para la administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.

**Gráfico No. 14 Estructura orgánica y diagrama del flujo funcional del Subsistema de Evaluación del Desempeño.**



## 5.2.5 Proceso de evaluación del desempeño para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.

Gráfico No. 15 Flujograma



El flujograma del Proceso de evaluación del desempeño para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, antes señalado considera las fases que se indican:

1. Planificar el proceso de evaluación.
  - ✓ Definir objetivos.
  - ✓ Determinar actores.
  - ✓ Precisar políticas.
2. Diseñar la metodología del estudio.
3. Diseñar los instrumentos de evaluación.
  - ✓ Identificar las actividades esenciales de cada puesto.
  - ✓ Competencias por puesto.
  - ✓ Identificar los indicadores de productividad de cada puesto.
4. Validar los instrumentos de evaluación.
5. Aprobar el plan y la metodología diseñada.
6. Organizar y conformar el Comité de Evaluación y de Apelaciones.
7. Promocionar y difundir el proceso a nivel de Dirección.
8. Capacitar a evaluadores y evaluados.
9. Ejecutar el proceso de evaluación.
10. Administrar y aplicar los instrumentos de evaluación: autoevaluación.
11. Comparar indicadores.
12. Medir satisfacción de los clientes.
13. Retroalimentación de resultados.
14. No conformidad del evaluado.
15. Elaborar con el evaluado un Plan de Mejoramiento del Desempeño.

16. Informe de resultado de la evaluación
17. Ejecutar el Plan de Mejoramiento del Desempeño.
18. Realizar el seguimiento del evaluado.

#### **5.2.6 Responsables de la evaluación del desempeño**

Alcalde

Funciones

- Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del Plan de Evaluación del Desempeño, elaborado por la Dirección de Talento Humano.
- Conformar el Comité de Evaluación y de Apelaciones y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del subsistema.
- Presidir el Comité de Evaluación y de Apelaciones, cuyas atribuciones puede delegar.
- Aprobar y disponer la implementación del cronograma del Plan de Capacitación propuesto por la Dirección de Talento Humano, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de las y los servidores.

Director del Talento Humano

Funciones

- Diseñar el subsistema de evaluación.
- Planificar la aplicación del subsistema de evaluación.
- Promocionar la realización de la evaluación.
- Capacitar a evaluadores y evaluados.
- Ejecutar la evaluación.
- Analizar la información obtenida.
- Presentar un informe de resultados de la evaluación.
- Preparar un Plan de Mejoramiento del Desempeño.

## Analista de Talento Humano

### Funciones

- Planificar, programar y ejecutar la evaluación del desempeño.
- Procesar la información.
- Programar un informe de resultados.
- Diseñar un Plan de Mejoramiento del Desempeño.

## Director de Agua Potable y Alcantarillado

### Funciones

- Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño.
- Establecer el nivel de desempeño, en coordinación con la Dirección de Talento Humano, deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la Institución, productos y servicios de cada dirección o proceso interno.
- Evaluar el desempeño de las y los servidores a su cargo, de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la Dirección del Talento Humano.
- Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continúa de los niveles de desempeño obtenidos por las y los servidores, con relación a los niveles esperados.
- Dar a conocer los cambios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de las y los servidores, como de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.

## Servidores

### Funciones

- Estar informado sobre la evaluación del desempeño.
- Recibir capacitación referente al proceso.
- Participar activamente en el proceso de evaluación del desempeño.
- Conocer los resultados de la evaluación.
- Realizar los reclamos correspondientes en caso de no estar de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño.



## Requisitos

- Ejercicio de sus funciones, mínimo seis meses.
- En el caso de las y los servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño.

### 5.2.7 Cuadro para la evaluación del desempeño

**Cuadro No. 19 Factores de evaluación del desempeño**

Nº	Factores	Descripción	% de Cumplimiento	Escala
F1	Evaluación de actividades esenciales	Mantenimiento Sistemas de Agua Potable	8 %	Excelente
		Diseño proyectos agua potable	6%	Muy Bueno
		Aprobación diseños proyecto agua potable	4%	Bueno
		Diseños de redes de agua potable	2%	Insuficiente
F2	Evaluación conocimiento al puesto	Normativa Legal	6%	Excelente
		Normativa técnica	4%	Muy Bueno
		Especificaciones técnicas	3%	Bueno
		Conceptos	2%	Regular
		Procedimientos	1%	Insuficiente
F3	Evaluación competencias técnicas - puesto	Comprensión escrita	10%	Alto
		Comprensión oral	4%	Medio
		Formación de habilidades	2%	Bajo
F4	Evaluación competencias técnicas- procesos	Comprensión escrita	10%	Alto
		Comprensión oral	4%	Medio
		Formación de habilidades	2%	Bajo
F5	Evaluación competencias conductuales	Comprensión escrita	10%	Alto
		Comprensión oral	4%	Medio
		Formación de habilidades	2%	Bajo
F6	Trabajo en equipo	Comunicación	8%	Alto
		Liderazgo	6%	Medio
		Manejo conflictos	2%	Bajo
<b>Total</b>			<b>100%</b>	

**Cuadro No. 20 Nivel de cumplimiento de actividades**

<b>Grado</b>	<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Nivel del Conocimiento</b>	<b>Competencia- Procesos</b>	<b>Competencia conductuales y trabajo en equipo</b>
4	90%-100%	Excelente	Altamente desarrollada	Siempre
3	80%- 89.99%	Muy Bueno	Desarrollada	Frecuente
2	70%-79.99%	Satisfactorio	Medianamente desarrollada	Algunas veces
1	60%-69.99%	Deficiente	Poco desarrollada	Rara vez

Elaborado por: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

## 5.2.8 Diseño de instrumentos

### 5.2.8.1 Diseño de instrumento N° 1.- Esquema del Plan de Evaluación del Desempeño.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI	
DIRECCION DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	
ESQUEMA DEL PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS Y LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.	
FECHA	OBJETIVOS
METAS	AMBITO
EVALUADORES	POLÍTICAS
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
LOGROS	DESARROLLO PROFESIONAL

### **5.2.8.2 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.**

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, mediante Resolución SENRES 2008-038 de 5 de marzo de 2008, publicada en el Registro Oficial 303 de 27 de marzo de 2008, emitió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, que tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continúa, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus servidores y servidoras, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

#### **Formularios para la evaluación del Desempeño**

Formulario 1 Metas a conseguir de acuerdo al Plan Operativo Anual

Formulario 2 Satisfacción y cumplimiento cliente interno

Formulario 3 Medición de la satisfacción cliente externo

Formulario 4 Evaluación apoyo administrativo, metas y objetivos alcanzados

Formulario 5 Resultados generales y desempeños de la organización

Formulario 6 Instrumento de evaluación apoyo administrativo

5.2.8.3 Evaluación del desempeño: Metas a conseguir de acuerdo al Plan Operativo Anual

Formulario: **1** Determinación de Objetivos

 <b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI</b>															<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS																		
OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO															PROCESOS:			
PLAN OPERATIVO DE PROCESO															OBSERVACIONES			
No.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	RELEVANCIA			CANTIDAD			OPORTUNIDAD			CALIDAD			SUBTOTAL			
			A	M	B	SP	P	BP	AP	EP	DP	CE	CPE	NCE	A	M	B	
TOTAL RELEVANCIA																		
TOTAL PROMEDIO																		
<b>Relevancia</b> A= Alta M= Media B= Baja		<b>Cantidad</b> SP= Supera lo Planificado P= Lo Planificado BP= Bajo lo Planificado		<b>Oportunidad</b> Ap= Antes de lo previsto Ep= En lo previsto Dp= Después de lo previsto		<b>Calidad</b> CE= Cumple las especificaciones CPE= Cumple parcialmente las especificaciones NCE= No Cumple las especificaciones				<b>EXC</b> 100-90		<b>MB</b> 89.99-80		<b>SAT</b> 79.99-70		<b>DEF</b> 69.99-60		

ELABORADO POR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

5.2.8.4 Evaluación del desempeño: Evaluación satisfacción cliente interno

Formulario: 2 Medición Satisfacción del Cliente Interno

		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI</b>					<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>				
<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>											
<b>PROCESO:</b>		<b>MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO</b>					<b>FECHA:</b>				
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS:</b>					<b>PROCESO CLIENTES:</b>						
No.	ATRIBUTOS	PESO	EVALUACIÓN CUALITATIVA				CUANTITATIVA	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO AL PRODUCTO O SERVICIO			
			EXC.	MB.	SAT.	DEF.					
1.											
2.											
3.											
4.											
<b>TOTAL:</b>		100						<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
								<b>100-90</b>	<b>89.99-80</b>	<b>79.99-70</b>	<b>69.99-60</b>

ELABORADO POR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

5.2.8.5 Evaluación del desempeño: Medición satisfacción cliente externo.

Formulario: **3** Medición Satisfacción del Cliente Externo

	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>							
<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>									
<b>MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO</b>									
<b>Cliente Externo:</b>		<b>PRODUCTO SERVICIO</b>							
FACTORES	INDICADORES	EVALUACIÓN CUALITATIVA				EVALUACIÓN CUANTITATIVA		SUGERENCIAS DE MEJORAS A LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	
		EXC.	MB.	SAT.	DEF.	INDICADORES	FACTOR		
NOMBRE: .....		TOTAL:							
FIRMA DE RESPONSABILIDAD: .....									
FECHA: .....									
						<b>EXC</b>	<b>MB</b>	<b>SAT</b>	<b>DEF</b>
						<b>100-90</b>	<b>89.99-80</b>	<b>79.99-70</b>	<b>69.99-60</b>

**ELABORADO POR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba**

5.2.8.6 Evaluación del desempeño: Apoyo administrativo, metas y objetivos alcanzados


Formulario: ④ Calificación Objetivos Alcanzados

		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI</b>												<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>												
<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>						<b>CALIFICACIÓN DE OBJETIVOS ALCANZADOS</b>																				
<b>DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE</b>						PUESTO: _____												FECHA: _____								
OBJETIVO GENERAL: _____						SERVIDOR: _____																				
OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES	INDICADORES DEL DESEMPEÑO-COMPETENCIA(100)																RESULTADO	FACTOR CLAVE ÉXITO	INCIDENTES CRÍTICOS					
			Conocimientos técnicos				Productividad				Trabajo de Equipo				Conducta Profesional							Sinergia				
			EXC	MB	SAT	DEF	EXC	MB	SAT	DEF	EXC	MB	SAT	DEF	EXC	MB	SAT	DEF	EXC	MB	SAT	DEF				
NOMBRE DEL EVALUADOR: .....			NOMBRE EVALUADO: .....						SUBTOTAL DESEMPEÑO						CALIFICACIÓN											
FIRMA: .....			FIRMA: .....						INDICADOR DE DESEMPEÑO																	
															<table border="1"> <tr> <td>EXC</td><td>MB</td><td>SAT</td><td>DEF</td> </tr> <tr> <td>100-90</td><td>89.99-80</td><td>79.99-70</td><td>69.99-60</td> </tr> </table>				EXC	MB	SAT	DEF	100-90	89.99-80	79.99-70	69.99-60
EXC	MB	SAT	DEF																							
100-90	89.99-80	79.99-70	69.99-60																							

ELABORADO POR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba



5.2.8.7 Evaluación del desempeño: Resultados generales desempeño de la organización

		Formulario 5 Evaluación Relativa Nivel Directivo									
		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI</b>				DESEMPEÑO					
		DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EVALUACIÓN RELATIVA				DIRECTOR FECHA:					
<b>PROCESO HABILITANTE</b>											
<b>NIVEL FUNCIONAL</b>											
Nº.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIA DEL PUESTO	INDICADORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA				EVALUACIÓN CUALITATIVA		INCIDENTES CRÍTICOS	ÁREAS DE MEJORÍA
				EXC.	MB.	SAT.	DEF.	INDICADORES	COMPETENCIA		
1											
2											
3											
4											
5											
<b>COMPETENCIA PERSONALES DE ALTO RENDIMIENTO</b>											
1											
2											
3											
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____				NOMBRE DEL EVALUADO: _____				EXC.	MB.	SAT.	DEF.
FIRMA: _____				FIRMA: _____				100-90	89-99-80	79-99-70	69-99-60

ELABORADO POR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

5.2.8.8 Evaluación del desempeño: Apoyo administrativo

Formulario: 6 Evaluación relativa Apoyo Administrativo

		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI</b>						EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EVALUACIÓN RELATIVA								TEC.PROF FECHA:					
PROCESO HABILITANTE NIVEL FUNCIONAL: APOYO						NOMBRE: PUESTO:							
No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIA DEL PUESTO	INDICADORES	EVALUACIÓN CUALITATIVA				EVALUACIÓN CUANTITATIVA		INCIDENTES CRÍTICOS	ÁREAS DE MEMORIA		
				EXC.	MB.	SAT.	DEF.	INDICADORES	COMPETENCIA				
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
COMPETENCIAS PERSONALES DE ALTO RENDIMIENTO													
1.													
2.													
3.													
NOMBRE DEL EVALUADOR:.....						NOMBRE EVALUADO:.....							
FIRMA: .....						FIRMA: .....							
				<b>EXC</b>		<b>MB</b>		<b>SAT</b>		<b>DEF</b>			
				<b>100-90</b>		<b>89.99-80</b>		<b>79.99-70</b>		<b>69.99-60</b>			

ELABORADO POR: Jorge Augusto Ordóñez Chamba

#### **5.2.8.9 Campaña de promoción**

La Dirección de Talento Humano y la Dirección de Relaciones Públicas, se encargarán de promocionar la implementación del nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, mediante campañas de capacitación.

#### **5.2.8.10 Programa de capacitación**

La Dirección de Talento Humano, se encargará de capacitar a evaluadores y evaluados de acuerdo al Sistema de Evaluación del Desempeño, para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.

#### **5.2.8.11 Indicaciones estándares**

Los servidores de la Dirección de Talento Humano y de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, serán los encargados de promocionar los estándares de cumplimiento que se deberán aplicar a las y los servidores para su cumplimiento.

**5.2.8.12 Diseño de instrumento N° 2.- Encuesta**

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI

DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, GADMUR

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTES INTERNOS

Fecha.....

1. ¿Qué opina de la atención que le brindaron las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR?

.....  
.....

2. ¿La información que recibió para la realización o correspondencia; así como, la recepción de su servicio fue la correcta?

.....  
.....

3. ¿Su trámite o servicio fue realizado en el tiempo indicado?

.....  
.....

4. ¿Fue clara la explicación de la o el servidor de la Dirección de Agua potable y Alcantarillado del GADMUR, respecto de los pasos y el tiempo necesario para la obtención de su trámite?

.....  
.....

5. ¿Fue sencillo realizar su trámite o solicitar el servicio? ¿Por qué?

.....  
.....

## DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, GADMUR

### ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado le atendiera?

- a) menos de 10 minutos
- b) 10-15 minutos
- c) 16-30 minutos

2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres

3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular

4. ¿La información que recibió respecto de los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar fue?

- a) Completa
- b) Parcialmente completa
- c) Incompleta

5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular

**5.2.8.13 Diseño de instrumento N° 3.- Modelo de oficio**

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI

DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, GADMUR

MODELO DE OFICIO DE RECLAMO INCONFORMIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FECHA.....

OFICIO No.....

PARA: Comité de Evaluación del Desempeño

ASUNTO: Inconformidad en la evaluación del desempeño

Detalle del reclamo:

FIRMA.....

Cédula de ciudadanía No.:.....

#### 5.2.8.14 Diseño de instrumento N° 4: Guía de informe

INDICADORES	SUBFACTORES
Calidad	a. Cumple con las especificaciones b. Cumple parcialmente con la totalidad de las especificaciones
Cantidad	a.- Supera lo planificado b.- Se encuentra en lo planificado c.- Su nivel está bajo lo planificado
Oportunidad	a.- Antes del tiempo previsto b.- En el tiempo previsto c.- Posterior al tiempo previsto.
Costo	a.- Bajo lo presupuestado b.- En lo presupuestado c.- Sobre lo presupuestado
Servicio	a.- Sobre las expectativas b.- Al nivel de las expectativas c.- Bajo las expectativas

Elaborado por: Jorge Ordóñez Chamba

#### 5.2.8.15 Diseño de instrumento N° 5.- Ficha de seguimiento y evaluación, GADMUR

Dirección de Agua Potable y Alcantarillado					
Período de evaluación: Desde..... hasta:.....					
NO.	ACTIVIDADES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	GRADO DE DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN

Elaborado por: Jorge Ordóñez Chamba

Esta matriz servirá para elaborar informes de evaluación cualitativa y cuantitativa, que midan indicadores como: nivel de cumplimiento, grado de dificultad, resultados alcanzados y fuentes de verificación, con el fin de aplicar una evaluación integral.

### 5.2.8.16 Sistema Informático

El Sistema Informático de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, será la encargada de llevar todo el historial de cada servidor de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.

#### Instrumento para evaluación del liderazgo Destrezas de liderazgo

<b>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui</b>		
<b>Evaluación del liderazgo</b>		
Nombre evaluado:	Puesto:	
Nombre evaluador:	Fecha evaluación:	
Marque su respuesta con una "X" en la columna SI o NO		
<b>1. Estrategia y Planificación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.1. ¿Establece objetivos a corto, mediano y largo plazo alineados con la estrategia institucional?		
1.2. ¿Establece prioridades de metas y planes de trabajo de acuerdo a la estrategia?		
1.3. ¿Involucra a sus colaboradores en el desarrollo de la estrategia del área?		
1.4. ¿Logra compromiso de sus colaboradores para cumplir las metas y planes de trabajo?		
<b>2. Monitoreo y control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
2.1. ¿Mantiene el rumbo en el plan de trabajo?		
2.2. ¿Analiza y genera soluciones oportunas y efectivas de acuerdo a la complejidad de los problemas?		
2.3. ¿Toma decisiones cuando ve que un miembro del equipo no está generando resultados?		
2.4. ¿Da información clara, objetiva y oportuna a la gestión individual y de equipo?		
<b>3. Administración de recursos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
3.1. ¿Distribuye el trabajo de acuerdo al tiempo y recursos disponibles?		



3.2	¿Identifica las necesidades del área?		
3.3	¿Promueve la minimización de desperdicio en el trabajo?		
<b>4. Formación y calidad de vida</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
4.1	¿Tiene habilidad para identificar y potenciar los talentos de los miembros de su equipo?		
4.2	¿Crea espacios de desarrollo para sus colaboradores observando las políticas institucionales?		
4.3	¿Promueve la auto-capacitación?		
4.4.	¿Ayuda a balancear la vida laboral con la familia de sus colaboradores?		
<b>5. Motivación y reconocimiento</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
5.1	¿Da reconocimiento oportuno a ideas, logros y aportes?		
5.2	¿Motiva a su equipo de trabajo?		
5.3	¿Es objetivo al evaluar resultados?		
5.4	¿Influye positivamente, creando un entorno laboral agradable?		
<b>6. Facilitador</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
6.1	¿Delega la toma de decisiones y la ejecución de acciones a los miembros de su equipo?		
6.2	¿Comparte con el equipo de trabajo las metas y responsabilidades de cada miembro?		
6.3	¿Logra compromisos con los miembros del equipo de trabajo?		
6.4	¿Posee capacidad de negociación y soluciona conflictos con facilidad?		
<b>7. Ética Profesional</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
7.1	¿Promueve que el trabajo se base en técnicas, procesos y metodologías?		
7.2	¿Lidera con el ejemplo?		
7.3	¿Reconoce sus errores y acepta retroalimentación?		
7.4	¿Predica y practica los valores de la institución?		
<b>8. Actitud de servicio</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
8.1	¿Fomenta la cultura de servicio en su equipo de trabajo?		

8.2	¿Define y ejecuta estrategias claras para el mejoramiento del servicio al cliente?		
8.3	¿Promueve el cumplimiento de estándares de calidad en base a los objetivos de la institución?		
<b>9. Innovación</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
9.1	¿Ve los errores como una forma de aprendizaje?		
9.2	¿Consigue la colaboración entusiasta de su equipo?		
9.3	¿Maximiza el aprovechamiento de la tecnología existente?		

**Instrumento para medición del clima institucional**  
**Conteste según su condición**

<b>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui</b>	
<b>Medición del clima institucional</b>	
Escoja la respuesta en las alternativas planteadas	
<b>1.- Su sentimiento hacia su jefe inmediato con respecto a la confianza que él siente hacia usted es de:</b>	
• No tiene confianza en usted y en su trabajo.	
• Tiene confianza condescendiente hacia usted; es decir, le delega trabajos importantes pero siempre duda de su capacidad para realizarlo.	
• Tiene confianza hacia algunas actividades o funciones que usted debe realizar.	
• Tiene plena confianza en su trabajo.	
<b>2.- En el momento de tomar una decisión su Jefe Inmediato:</b>	
• La mayoría de las veces las decisiones son tomadas y luego las distribuye.	
• La mayor parte de las decisiones son tomadas primero por el jefe, algunas son tomadas por usted.	
• Las decisiones son tomadas por el Jefe, pero a usted se le permite que tome decisiones más específicas sobre la realización.	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones está en todos los niveles, tanto en el Jefe como en las y los servidores.</li> </ul>		
<b>3.- La comunicación en su dirección se caracteriza por ser:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es puramente descendente; es decir, su jefe le da instrucciones y usted se dispone a realizarlas.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es con cierta “amabilidad” por parte de su jefe y con precaución por parte de usted.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es ascendente, solo cuando existe una duda; es decir, usted solo se comunica con su Jefe si no está seguro, sobre alguna tarea que debe realizar.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación no es solamente descendente y ascendente, sino también lateral; es decir, no solo se comunica usted con el Jefe o viceversa, usted también hace partícipe a sus compañeros de trabajo.</li> </ul>		
<b>4.- Cuando en determinado momento su Jefe tuvo que llamarle la atención por alguna falta, este:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basó en amenazas, castigos y en causarle temor.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basó en amenazas dirigidas hacia el dinero que percibe.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas de poder.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza de miedo.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su trato siempre se basa en recompensas, castigos.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal de la dirección forma un equipo y si se comete un error, todos se toman ese como error del equipo y no de uno solo.</li> </ul>		
<b>5.- Dentro de la Dirección se acostumbra a trabajar:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe trabajo en equipo y hay poca influencia de su Jefe en cómo realizar el trabajo.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe poco trabajo en equipo y la influencia de su Jefe para realizar es mediana, pero generalmente muy informal.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo Jefe/Subordinado.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja en equipo con la dirección y el Jefe tiene bastante</li> </ul>		

influencia.		
<b>6.- Al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad, usted lo toma como:</b>		
• Estas no son más que órdenes.		
• Las reconoce como órdenes, pero se siente libre de hacer algunos comentarios o sugerencias.		
• Acepta abiertamente los objetivos.		
• Acepta los objetivos directamente, porque siempre son discutidos antes de establecerlos.		
<b>7.- Al momento de que el Jefe controla o supervisa una actividad, este:</b>		
• Solo efectúa sus observaciones en la alta dirección de la institución.		
• Los procesos de control se efectúan en la alta dirección, pero la responsabilidad es de todos, tanto del Jefe como de los supervisados.		

## CONCLUSIONES

- La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, no cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño, para las y los servidores. Que refleje el desempeño real de los funcionarios.
- En base a los estudios realizados, la gran mayoría de las y los servidores reconocen la necesidad de implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño que potencie sus capacidades.
- La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el desempeño global de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR.
- El presente estudio propone políticas institucionales sobre la base de la prestación de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.
- Se determinó las herramientas y metodologías de trabajo, necesarias para medir el desempeño laboral de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR.

## RECOMENDACIONES

- La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, se constituye en una Dirección de fundamental importancia de la institución, por este motivo, se requiere que su talento humano este formado y cumpla con eficiencia sus actividades, en beneficio de la comunidad, por lo cual se recomienda implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- La Dirección de Talento Humano del GADMUR incluya dentro de su programación de trabajo, el Modelo de Evaluación del Desempeño propuesto en el presente trabajo de investigación, buscando el mejoramiento del desempeño de las y los servidores.
- La Dirección de Talento Humano deberá aplicar los instrumentos elaborados en la presente investigación, para la Evaluación del Desempeño de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.
- El proceso de evaluación del desempeño debe considerar la formulación de políticas institucionales, las mismas que al aplicarse adecuadamente permitirán cumplir a cabalidad el proceso de evaluación del desempeño, y permitiendo cumplir con los objetivos planteados.
- La Aplicación de las herramientas y metodología de trabajo, para el proceso de evaluación del desempeño, de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, descritas en el presente trabajo.

## GLOSARIO

Aprendizaje.- Asimilar información y aplicarla eficazmente (Spencer & Spencer).

Delegación.- Asignar responsabilidades a un miembro del equipo de forma inequívoca.

Disciplina.- Adaptarse a las políticas y procedimientos institucionales.

Energía.- Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiado.

Liderazgo.- Dirigir a un grupo y mantener el espíritu necesario para alcanzar los objetivos.

Compromiso institucional.- Apoyar de manera incondicional a la institución, en el cumplimiento de sus propios objetivos.

Trabajo en equipo.- Participa activamente y coopera con los demás en tareas que permitan lograr metas comunes.

Mantiene relaciones armónicas.- Su forma de interactuar con los demás, genera confianza y comodidad al grupo, para trabajar sin problemas o conflictos, para continuar con las actividades de manera regular.

Proporcionar retroalimentación.- Realizar un seguimiento sobre la forma en que se aplican los conocimientos y se ejecutan las actividades, identifica las fortalezas y debilidades, da sugerencias concretas para mejorar la aplicación de los conocimientos aprendidos.

Objetivos.- aprovechar la información del entorno, y transmitir de manera concreta el resultado que se quiere conseguir.

Habilidad para planificar y organizar.- Organiza y ejecuta proyectos y actividades, con el fin de alcanzar los objetivos de la institución.

Orientación al cliente.- Entender y conocer las necesidades de los clientes externos.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M.: Empleo, el proceso de selección Reseña. Ed. Granica, 1ª edición, p.85, Argentina, 1998.

Alles, M.: La entrevista laboral. Ed. Granica, 1ª edición, p. 35, Argentina, 1999.

Arias, G.: Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, 5ª edición, p.445-446, México, 2002.

Butteriss, M.: Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Ed. Gestión 2000, 2ª edición, p. 68, México, 2000.

Cooper, R. y A, Sawaf.: La inteligencia emocional, aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma, P. 22, México, 1998.

Coldrick, A.: Cómo identificar las necesidades de capacitación.Boletín CINTERFOR, núm. 40, julio-agosto, p. 9, 1995.

Carrillo, R.: Formación de instructores empresariales. Ed.Nacional Financiera, 3ª edición, p. 94, México, 1997.

Chiavenato, I.: Introducción a la teoría general de la administración, Ed. McGraw Hill, 4ª edición, p. 733, México, 1998.

Dessler, G.: Administración de Personal.Ed. Pearson Educación, 8ª edición, p.16, México, 2001.

Dolans, S.: La gestión de los recursos humanos. Ed. McGraw Hill, 11ª edición, p. 86 México, 1999.

Dubrin, A.: Fundamentos de administración. Ed. Thompson editores, 5ª edición, p. 251, México.

Guizar, M.: Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. Ed. McGraw Hill, 1ª edición, p. 224, México, 2002.

Koontz, H. y Wehrich, H.: Administración una perspectiva global.Ed. McGraw



Hill, 11ª edición, p. 378, México, 1998.

Longenecker, J.: Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. Ed. Internacional Thomson, 2ª edición, P.409, México, 2003.

Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial No 294-2S, de 6 de octubre de 2010

Montana, C.: Administración. Ed. CECSA, 1ª edición, p. 253, México, 2002.

Mendoza, N.: Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas, 3ª edición, p. 21, México, 1999.

Mercado, H.: Administración Aplicada, teoría y práctica. Ed. Limusa, 2ª edición, p.56, México, 1997.

Reyes, P.: Administración moderna. Ed. Limusa-Noriega, 2ª edición, p. 326, México, 2002.

Rachman, D. y Mescon, M.: Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, P. 282, México, 2001.

Rachman, D y Mescon, M.: Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 289, México, 2001.

Reglamento de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público, Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.

Secretaría de Economía.: Guías empresariales, Capacitación de personal, México, 2002.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.: Diagnóstico de necesidades de capacitación, guía técnica, p. 26 1998.

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, Resolución SENRES 2008-038 de 5 de

marzo de 2008, publicada en el Registro Oficial No.303 de 27 de marzo de 2008;  
Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Terra, F.: Principios de Administración. Ed. CECSA, 1ª edición, P. 349, México,  
2003.

## ANEXO 1

ENCUESTA: Evaluación del Desempeño a las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado.

DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI.

Fecha de aplicación:

### I OBJETIVOS:

Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño como herramienta de cambio institucional.

Generar una actitud de cambio y compromiso social en el ejercicio de la función pública.

Determinar las necesidades institucionales en el ejercicio de la función pública.

### II INSTRUCCIONES

- 1.- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder.
- 2.- Marque con una (X) la opción que considere correcta.
- 3.- La encuesta es anónima, por lo que no le compromete su respuesta en la estabilidad en la institución.

### III CUESTIONARIO

- 1.- ¿Hace falta un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR?

Si

No

- 2.- ¿La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR valora el trabajo de las y los servidores en relación a su desempeño?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

3.- ¿La Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR se preocupa de la capacitación de las y los servidores en los campos de su desempeño laboral?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

4.- ¿Se mantiene un registro descriptivo del desempeño de las y los servidores que permite establecer planes de mejora y así verificar sus cambios de comportamiento laboral?

Si  No

5.- ¿La responsabilidad de las y los servidores es controlada bajo parámetros y criterios establecidos por la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR y no por estándares de desempeño o indicadores?

Si  No

6.- ¿En la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR para la formación de habilidades (competencia de conocimientos, hábitos y destrezas) existen cursos de capacitación que no responden a un plan de capacitación y están destinados al reforzamiento de conductas adquiridas?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

7.- ¿En la Dirección de Agua Potable de Rumiñahui se proporciona formación para el desempeño según el área de trabajo?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

8.- ¿En la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR se mantiene tareas de formación y capacitación interdisciplinaria?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

9.- ¿En la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, la creatividad es más habitual que lo establecido?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

10.- ¿Usted cree que se deba modificar la estructura organizacional de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR?

Si  No

11.- ¿Están publicados los análisis del talento humano sobre las actividades actuales y futuras de la institución y de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 2

### Nómina de las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA DE CIUDADANÍA	CARGOS
José Arturo Pérez Álvarez	1703629467	Director de Agua Potable y Alcantarillado
Jorge Aníbal Vásconez	1704902590	Jefe de Operación y Mantenimiento
Henry Irwin Herrera Jácome	1714340716	Jefe de Comercialización
Olmedo Francisco Guamán	1702490812	Analista de Agua Potable
Nelson Ramiro Pedraza Maigua	1709613861	Analista de Proyectos de Agua Potable
Wilson Fabián Iza Taco	1707038707	Analista de Comercialización
Héctor Germánico Egas Ortiz	1001805538	Analista de Comercialización
Vicente Marcelo Caiza Chapaca	1704747904	Técnico de Agua Potable
Luis Enrique Proaño Galárraga	1707204234	Técnico de Comercialización
Luis Alberto Guerrero Ruiz	1708209695	Técnico de Comercialización
Oswaldo Betancourt Morales	1704458940	Asistente de Agua Potable
Héctor Lesimaco Oña Maila	1710256577	Asistente de Agua Potable
Oscar Manuel Calero del Pozo	1712435815	Asistente de Proyectos de Agua Potable
Miguel Ángel Cando Pinto	1706277785	Asistente de Proyectos de Agua Potable
Carmen Romero Figueroa	1707158570	Técnica Administrativa

## SIGLAS

SIGLA	SIGNIFICADO
GADMUR	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui
LOSEP	Ley Orgánica de Servicio Público
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
FODA	Herramienta de análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la institución
SENRES	Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público