



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN.**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** Diseño del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Grado Magister en  
Administración y Dirección de Empresas.**

**AUTOR:**

**Amílcar Víctor Hugo Manosalvas Mafla**

**TUTOR**

**MBA Freddy Álvarez Subía**

**Año: 2014**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE**

**EMPRESAS**

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo MBA Freddy Álvarez Subía, certifico que el Señor Amílcar Víctor Hugo Manosalvas Mafla con C.C. No. 1705337903 realizó la presente tesis con título “DISEÑO DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO” que es autor intelectual del mismo, que es original, autentica y personal.

---

MBA Freddy Álvarez Subía

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE**  
**EMPRESAS**

**CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El documento de tesis con título: “DISEÑO DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO” ha sido desarrollado por Amílcar Víctor Hugo Manosalvas Mafla con C.C. No. 1705337903 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

---

Amílcar Víctor Hugo Manosalvas Mafla

## **DEDICATORIA**

**A mi madre Rosa Mafla por que siempre me ha orientado a culminar lo que me he propuesto.**

**A mi esposa Alicia Olalla por su apoyo permanente durante el tiempo de cursar esta maestría y en el impulso a la tesis presentada**

**A toda mi familia de consanguinidad y afinidad por su aliento y apoyo constante.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Al Municipalismo Amazónico que me abrió las puertas para trabajar en varios Cantones y recopilar experiencias que se plasman en esta Tesis.**

**A la Universidad Tecnológica Israel por los conocimientos científicos transmitidos en su quehacer educativo.**

Indice.	
Capítulo 1. Problema y Objetivos .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Formulación del Problema .....	4
1.3 Sistematización del Problema .....	7
1.4 Objetivo General .....	7
1.4.1 Objetivos específicos .....	7
Capítulo II. Marco Teórico .....	8
2.1 Análisis de los gobiernos autónomos descentralizados.....	8
2.1.1 Competencias de los Gobierno Autónomos Descentralizado .....	8
2.1.2 Recursos económicos.....	10
2.1.3 Crecimiento económico y políticas públicas .....	11
2.2. Criterios para medir la eficiencia del gasto público. Visión de calidad .....	15
2.2.1 Consideraciones sobre el gasto público en América Latina .....	15
2.2.2 Criterios para la evaluación del gasto público .....	21
2.2.3. Bases para poder medir la efectividad del gasto público en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Una reflexión necesaria.....	23
2.3 Indicadores para determinar la eficiencia del gasto público en los Gobierno Autónomo Descentralizado .....	24
Capítulo III Diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno .....	29

3.1 Información general del Talento Humano Municipal .....	29
3.2 Identificación de Debilidades .....	29
3.3 Identificación de Fortalezas.....	30
3.4 Identificación de Amenazas .....	30
3.5 Identificación de Oportunidades .....	31
3.6 Análisis FODA .....	31
3.7 Diagnóstico de indicadores de Recursos Humanos y de Eficiencia Operacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno. ....	32
Capítulo IV Propuesta de Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Arajuno .....	38
4.1 Fundamentación de la Gestión por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.....	38
4.1.1 Procesos gobernantes .....	42
4.1.2 Procesos de Asesoría.....	43
4.1.3 Procesos habilitantes y de apoyo .....	44
4.1.4 Procesos operativos.....	45
4.1 Manual de clasificación y valoración de puestos .....	48
4.2 Manual de Evaluación del desempeño .....	54
4.3 Instructivos para la planificación e implementación del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos .....	62
4.3.1 Instructivo de clasificación y valoración de cargos y puestos .....	62

4.3.2 Instructivo de planificación del Subsistema de talento Humano .....	63
4.3.3 Instructivo de evaluación del desempeño .....	64
4.3.4 Instructivo de inducción del personal .....	66
Conclusiones y recomendaciones .....	67
Conclusiones .....	67
Recomendaciones .....	70
<b>Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
Anexo 1. Organigrama estructural del Gobierno Cantonal de Arajuno.....	75
Anexo 2. Gasto público social como porcentaje del gasto público social total según sector- Educación. Países América Latina .....	76
Anexo 3. Gasto público social como porcentaje del gasto público social total según sector. Salud. Países América Latina .....	77
Anexo 4 Gasto público social como porcentaje del gasto público social total según sector. Seguridad Social. Países América Latina .....	78
Anexo 5 Gasto público social como porcentaje del gasto público social total según sector. Vivienda y Otros. Países América Latina.....	79
Anexo 6. Manual de clasificación y valoración de puestos .....	80
Anexo 7. Manual de Evaluación del Desempeño .....	100
Anexo 8. Instructivo de clasificación y valoración de cargos y puestos.....	125
Anexo 9. Instructivo para la aplicación del subsistema de planificación del talento humano.....	133



Anexo 10. Instructivo de evaluación del desempeño de servidoras y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno .....	148
Anexo 11. Instructivo para inducción de los servidores y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.....	163

## **Índice de Cuadros, tablas y gráficos**

Cuadro N° 1. Árbol de Problemas .....	6
Tabla 1. Ciclos economía ecuatoriana. 1960 al 2000.....	14
Tabla 2. Gasto público social como porcentaje del producto interno bruto (PIB). Países América Latina .....	16
Gráfico 1. Gasto público social como % del producto interno bruto (PIB) según sector.....	17
Gráfico 2. Distribución Gasto Público Total por sectores .....	18
Tabla 3. Proporción de personas que confía en la calidad del gasto público. Porcentajes.....	19
Gráfico 3. Proporción de personas que confían en la calidad del gasto público..	19
Tabla 4. Indicador de corrupción. (Promedio. Escala de 0 a 100, donde 0 = mayor nivel de corrupción y 100 = menor nivel de corrupción) .....	20
Gráfico 4. Indicador de Corrupción .....	20
Tabla 5. Procesos y tramites ciudadanos.....	26
Cuadro N° 2. Matriz FODA .....	31
Tabla 6: Indicadores Recursos Humanos:.....	33
Tabla 7: Indicadores eficiencia operacional.....	34
Cuadro 3. Procesos gobernantes .....	42
Cuadro 4. Procesos de asesoría .....	44
Cuadro 4. División de procesos y subprocesos.....	45

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**UNIDAD DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**TEMA:**

“Diseño del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el  
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Arajuno”

**AUTORES**

**Amílcar Víctor Hugo Manosalvas Mafla**

**TUTOR**

**Ing. Freddy Álvarez, MBA**

**RESUMEN**

Se diagnosticaron los puntos críticos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Arajuno. Como deficiencias fundamentales en el Área de Recursos Humanos aparecen: baja relación de personal capacitado (34,2 %), la baja incorporación de la mujer. Relación Hombre/Mujer del 200% y la relación de personal de contrato vs nombramiento que es del 66,7 %. Se propone un Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos compuesto por los subsistemas siguientes: Manual de Clasificación y valoración de puestos, Manual de Evaluación del desempeño y cuatro instructivos: Instructivo de clasificación y valoración de cargos y puestos. Instructivo de planificación del Subsistema de Talento Humano. Instructivo de evaluación del desempeño y el Instructivo de inducción del personal:

**PALABRAS CLAVE:**

**Valoración de puestos, valoración de cargos, evaluación de desempeño,  
talento humano, inducción personal, gobiernos autónomos.**

## Abstract

The critical points of the Autonomous Government of the Decentralized Arajuno Canton were diagnosed. As fundamental deficiencies in the Human Resources area were determined: the low ratio of trained staff (34.2%), low participation of women. (Man / Woman 200%) and the ratio of staff vs. appointment contract that is 66.7%. A Classification and Job Evaluation System is proposed and its components were also designed: Manual for Job Evaluation, Performance Evaluation Handbook and four instructions: the Instructions for the classification and valuation of positions, the Instruction for Planning the Subsystem Talent, the Instruction for the Evaluation Performance and the Instruction for the Staff induction

**KEYWORDS:** Job evaluation, performance evaluation, human talent, staff induction, self-government

## **Capítulo 1. Problema y Objetivos**

### **1.1 Antecedentes**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales cumplen un rol protagónico en el ámbito de sus competencias, dentro de la jurisdicción. Este papel se espera, por las instancias centrales de gobierno, que se desarrolle de un modo efectivo, pero en la práctica se tropieza aun con diferentes problemas entre los que se encuentra una gestión deficiente del talento humano que necesariamente debe sustituirse con la implantación de nuevas formas que concuerden con la normativa constitucional del país y las leyes vigentes.

El autor considera que el principio constitucional que declara la igualdad de derechos y oportunidades para todos los ecuatorianos debe convertirse en la base para lograr el éxito de cualquier sistema organizacional tanto en entidades privadas como en instituciones públicas o en los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Si lugar a dudas los recursos más valiosos de una organización son sus recursos humanos pues son el origen de los conocimientos, habilidades y valores que caracterizan a la misma y determinan el cumplimiento satisfactorio de sus competencias y calidad de servicio que oferta.

A partir de esta consideración central esta Tesis tiene como finalidad el diseño del Sistema de clasificación y valoración de puestos para el personal operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Arajuno. Ello conlleva un alto nivel de gestión del talento humano que satisfaga en forma directa las necesidades del personal operativo y al mismo tiempo eleve los niveles de eficiencia, eficacia, calidad y productividad beneficiando a la población del cantón Arajuno.

Como antecedentes históricos del desarrollo de este cantón podemos señalar:

En el año de 1944 se crea la parroquia Arajuno, pero por apatía de las autoridades de aquella época perdió su calidad de parroquia.

En el año 1962 el crecimiento poblacional de Arajuno incitó a colonos y nativos a gestionar nuevamente que esta se convirtiera en una parroquia, lográndose la misma finalmente en 1965. Posteriormente, mediante la ley expedida el 10 de julio de 1996 y publicada en el Registro Oficial No. 966 del 25 de Julio de 1996, se legaliza la creación del cantón Arajuno, en la provincia de Pastaza , con cabecera cantonal Arajuno con jurisdicción política y administrativa en las parroquias de Arajuno y Curaray y las demás que se crearan.

El cantón Arajuno se encuentra localizado al centro oriente de la República del Ecuador, ubicado en la parte noreste de la provincia de Pastaza y como aspectos centrales de su ubicación geográfica y territorial podemos señalar los datos siguientes:

*Altura:* Posee una altura mínima de 155 msnm y máxima de 1128 msnm.

*Temperatura Promedio:* 24°C

*Clima:* Tropical húmedo.

*Precipitación Anual:* 3000 a 3500 mm.

*Principales Redes Hídricas:* Arajuno, Curaray, Oglan, Villano, Liquino, Sarayacu, Cononaco.

#### ***Límites Políticos Administrativos***

El cantón Arajuno cuenta con una superficie de 882981,013 hectáreas y limita con:

*Norte:* con la Provincia de Napo y la Provincia de Orellana.

*Sur:* con el Cantón Pastaza.

*Este:* con la República de Perú.

*Oeste:* con el Cantón Pastaza.

El cantón Arajuno está dividido político - administrativamente en dos parroquias: Curaray y Arajuno.

La parroquia de Curaray tiene una superficie de 819.168, 4 Ha, ocupando el 93% del total del territorio del Cantón; mientras que la parroquia de Arajuno con una superficie de 63812,6 Ha, representa el 7% del total de territorio. Cuenta con 66 comunidades emplazadas a lo largo del territorio, divididas en 3 zonas para mejor administración y manejo.

Desde el punto de vista jurídico y organizacional el Gobierno Autónomo Provincial de Arajuno posee el Organigrama estructural que se detalla en el Anexo 1.

## **1.2 Formulación del Problema**

El problema objeto de esta Tesis se inscribe dentro de todo el proceso de reestructuración interna que se desarrolla en Ecuador y que establece un Gobierno Autónomo Descentralizado con competencias, atribuciones y funciones propias que definen para cada nivel las responsabilidades para el mejoramiento del nivel de vida de la población. La autonomía que presupone esta política de descentralización supone un trabajo coordinado y articulado a todos los niveles, que erradique la ejecución de acciones que sólo respondan a intereses particulares de los funcionarios elegidos en las distintas instancias.

En los últimos cuarenta años en Ecuador el principal propulsor del cambio social ha sido el sistema educativo (Ordoñez, 2013) y en un marco aún más general esta problemática en nuestro país parte de posiciones políticas que llevan a que podamos aseverar que la preocupación fundamental del Estado Ecuatoriano es proteger el gasto público, erradicar los abultados subsidios y promover la política del Buen Vivir. (Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013 - 2017, 2014).

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Arajuno actualmente este no cuenta con una estructura orgánica del personal operativo, ni una normativa que regule la administración autónoma del talento humano, por tanto no están debidamente establecidos los subsistemas de clasificación y valoración que regulan al Talento Humano de la institución, ni existe una escala de remuneraciones real que se desprende del no respeto a la partida presupuestaria correspondiente para la contratación de personal operativo.

Por lo tanto la cantidad y calidad del servicio de la institución se ve seriamente afectada por la carencia de un Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano, lo que consecuentemente ha provocado una contratación excesiva de personal y remuneraciones sin una escala definida que a su vez inducen a crear un clima de insatisfacción en el personal operativo debido a la falta de equidad en las funciones y responsabilidades asignadas. Todo ello se refleja en que la población del Cantón se ve afectada en su derecho a recibir servicios eficientes y de óptima calidad.



Se evidencia en la institución una falta de valoración del nivel de experiencia y preparación, por lo que en muchos casos el cargo que desempeña es apenas compatible con su preparación formal y su experiencia en cargos similares. Esta situación deriva en un desaprovechamiento del recurso humano que provoca errores administrativos y problemas al momento de ejecutar con éxito las tareas encomendadas. Es importante mencionar que no se han implantado dentro del GAD Municipal de Arajuno políticas internas que se proyecten a la consecución de los objetivos estratégicos del Plan de Ordenamiento Territorial que deben estar alineados al Plan Nacional del Buen Vivir (Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013 - 2017, 2014).

Los principales problemas analizados se esquematizan en el árbol de problemas elaborado por el autor:

Cuadro N° 1. Árbol de Problemas



Elaborado por: El Autor

A partir de estas consideraciones podemos formular como pregunta investigativa para la formulación del problema la siguiente pregunta investigativa:

¿Cómo puede diseñarse un Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el GAD Municipal Del Cantón Arajuno?

### **1.3 Sistematización del Problema**

Para la sistematización del problema podemos detallar:

¿Cómo puede diagnosticarse los puntos críticos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno para conocer las deficiencias en el manejo de los recursos humanos y su incidencia en la eficiencia operacional?

¿Cómo pueden elaborarse los Manuales de Clasificación de puestos y de Evaluación del Desempeño de acuerdo con la legislación vigente y los lineamientos del COOTAD?

¿Cuáles son los instructivos que deben elaborarse para permitir la planificación e implementación del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos?

### **1.4 Objetivo General**

Diseñar el Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el GAD Municipal Del Cantón Arajuno

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Diagnosticar los puntos críticos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno para conocer las deficiencias en el manejo de los recursos humanos y su incidencia en la eficiencia operacional.
- Elaborar los Manual de Clasificación de puestos y de Evaluación del Desempeño de acuerdo con la legislación vigente y los lineamientos del COOTAD
- Elaborar los instructivos correspondientes que permitan la planificación e implementación del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

### **2.1 Análisis de los gobiernos autónomos descentralizados**

#### **2.1.1 Competencias de los Gobierno Autónomos Descentralizado**

Conforme se señaló el código correspondiente (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2014) crea un sistema nacional de competencias para los Gobierno Autónomos Descentralizados:

“Art. 41.- La Constitución y la ley establecen el conjunto de competencias asignadas a cada gobierno autónomo descentralizado, su proceso de transferencia, y las instancias y procedimientos para asegurar su cumplimiento y la resolución de conflictos. La ley establecerá un fondo nacional para compensar los desequilibrios del desarrollo territorial”. (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización- COOTAD, Título V, 2012)

Los GAD asumirán sus competencias de forma obligatoria y progresiva según los plazos previstos en la Constitución y la Ley.

Las competencias de los GAD se establecen en los Artículos 42 al 48 del COOTAD. En particular el 42 establece las competencias exclusivas de estos:

“Art. 42.- Los Gobiernos Regionales Autónomos serán titulares de las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley y su estatuto:

a) Planificar el desarrollo regional y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial.

b) Gestionar el ordenamiento de cuencas hidrográficas y propiciar la creación de concejos de cuenca.

c) Planificar, regular y controlar la movilidad humana y de carga, el tránsito y el transporte regional y el cantonal en tanto no lo asuman las municipalidades.

d) Planificar, construir y mantener el sistema vial de jerarquía regional, definido en la ley.

e) Legalizar y registrar las organizaciones sociales de carácter regional.

f) Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional.

g) Fomentar las actividades productivas regionales.

h) Fomentar la seguridad alimentaria regional.

I) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización- COOTAD, Título V, 2012).

En particular el Art 49 define el ámbito de tales competencias:

“Art. 49.- Las competencias que la Constitución y la ley no atribuyan expresamente a cualquiera de los gobiernos autónomos serán de responsabilidad del gobierno nacional y cuando no correspondan al ámbito de sus competencias privativas deberán descentralizarse en forma de nuevas competencias hacia las regiones, provincias, cantones o parroquias.

La titularidad de las competencias asumidas por los gobiernos autónomos descentralizados no podrá perderse ni reducirse, con excepción de la o las provincias que se integran para formar regiones y los cantones que lo hacen para formar distritos metropolitanos. La ley determinará los casos en los que, por deficiente actuación, el gobierno autónomo titular de la competencia, será intervenido, en forma temporal y subsidiaria, por otro nivel de gobierno, en dicha competencia”. (Asamblea Nacional- COOTAD, Título V, 2012).

### **2.1.2 Recursos económicos**

La Constitución (Asamblea Nacional, 2010), en su Artículo 273 establece que la transferencia de competencias implica transferencia de recursos:

**“Art. 273.-** Las competencias que asuman los gobiernos autónomos descentralizados serán transferidas con los correspondientes recursos. No habrá transferencia de competencias sin la transferencia de recursos suficientes, salvo expresa aceptación de la entidad que asuma las competencias. “

El COOTAD (Secretaria Nacional de Gestión de la Política, 2014) puntualiza:

**“Art. 51.-** Los gobiernos autónomos generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad.

**Art. 52.-** Los gobiernos autónomos descentralizados tendrán derecho a participar en un monto no menor al veinte por ciento de los ingresos corrientes y de capital del presupuesto del Gobierno Central.

**Art. 53.-** La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos y descentralizados será regulada por ley, conforme a los siguientes criterios: tamaño y densidad de la población, necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos, logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y de su correspondiente Plan de Desarrollo Regional, Provincial, Cantonal, del Distrito Metropolitano y Parroquial.

**Art. 54.-** Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la cuenta del tesoro nacional a las cuentas de las entidades correspondientes.

**Art. 55.-** Sin perjuicio de lo establecido en el artículo 5.2, todas las nuevas competencias que asuman los gobiernos autónomos descentralizados a partir de la vigencia de esta Constitución, les serán transferidas con los correspondientes recursos.

No habrá transferencia de competencias sin la transferencia de los recursos suficientes, salvo expresa aceptación de la entidad que asuma las competencias.” (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2014)

La Ley Orgánica del Régimen Autónomo y Descentralizado creará un organismo técnico, integrado en partes iguales por delegados del gobierno central y de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, que cuantificará los costos directos e indirectos del ejercicio de las competencias descentralizadas en el ámbito territorial de cada uno de los gobiernos autónomos.

Únicamente en caso de catástrofe existirán asignaciones discrecionales no permanentes para los gobiernos autónomos.

**Art. 56.-** Los gobiernos autónomos descentralizados en cuyo territorio se exploten recursos naturales no renovables, tendrán derecho a participar de las rentas que perciba el Estado, de conformidad con la Ley”. (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2014)

### **2.1.3 Crecimiento económico y políticas públicas**

El control del gasto público y sus implicaciones está inmerso dentro del gran debate del papel del Estado en el crecimiento económico. Desde el punto de vista teórico. La realidad de los países latinoamericanos ha puesto en crisis algunos de los supuestos teóricos planteados por las que podemos denominar “escuelas clásicas” del crecimiento económico. Esta realidad lleva a la necesidad de estudios que busquen explicar las diferentes realidades de estos países.

El caso del Ecuador refleja el debate entre el papel del Gobierno Central, el capital humano y el conocimiento y la tecnología en el crecimiento a corto y largo plazo.

Las corrientes filosóficas acerca de la magnitud y el rol del Estado varían entre dos extremos (Ricciardi , 2008):

- El estado como un organismo natural al que las personas deben someter sus voluntades. El estado es quien conduce a la sociedad a su realización y a una situación óptima.

- El estado debe intervenir lo menos posible en la vida de las personas, existiendo tan solo como un medio para que obtengan su bienestar.

De estos dos extremos se sintetiza el debate entre los que piensan que un sector público grande puede causar ineficiencias en el sistema económico, mientras que otros sostienen que la intervención pública podría ser un catalizador para el crecimiento de la economía.

Las grandes diferencias conceptuales y políticas hacen complicado entender los factores del crecimiento económico y por ende el papel del gasto público en el crecimiento económico. Este cambio de paradigmas ha sido notable en los últimos años en América Latina, según señalan (Babb & Fuentes-Berain., 2003) en el análisis del caso mexicano. En la revisión de la literatura aparecen estas consideraciones desde 1996 (Franco, 1996) y a la vez determinar el desempeño macro económico depende de tres factores (Dancourt, 2012) independientes entre sí:

1. Contexto externo. Este abarca factores tales como si la economía mundial crece o no y las fluctuaciones de los precios de las materias primas, factor clave en nuestras economías poco industrializadas.
2. Políticas macro económicas y del fisco (gasto público e impuestos)
3. Modelo de crecimiento económico. El modelo (tan mencionado en los debates políticos) se refiere a un conjunto de rasgos estructurales de la economía.

En particular el modelo de crecimiento establece la relación y balance entre factores tales como:

Estado-Mercado



Industria manufacturera-Exportación

Movilidad de capital o no

Eficacia de la protección a los sectores desposeídos. Redistribución vía impuestos y de qué forma, entre otros.

Una de las dificultades de intentar caracterizar el “estado del arte” en relación con el gasto público es que este se inscribe necesariamente dentro del conjunto de factores relacionados con el crecimiento económico y que resulta usual, bien de una forma directa o indirecta, inmersa dentro de los diferentes indicadores, el atribuir el éxito del desempeño macroeconómico al modelo olvidando los otros dos factores arriba mencionados y añadiríamos el contexto cultural ausente por lo general de los debates en cuanto a eficacia o no de los modelos económicos.

Resulta importante a la vez, dentro de estas investigaciones el análisis entre crecimiento humano y desarrollo económico en América Latina:

“El crecimiento promueve el desarrollo humano a medida que la base de recursos se amplía, en tanto que un mayor desarrollo humano genera más crecimiento a medida que una población más sana y educada contribuye a mejorar el desempeño económico”. (Ranis & Stewart, 2002)

Estos mismos autores se preguntan:

“¿debería promoverse el desarrollo humano antes que el crecimiento económico, o podríamos postergar el logro del desarrollo humano mientras fomentamos el crecimiento económico?” (Ranis & Stewart, 2002)

Pregunta que en nuestro criterio ha marcado el enfrentamiento político de las posturas de izquierda a derecha en nuestros países.

Este vínculo entre desarrollo humano y crecimiento económico ha llevado a intentar catalogar el desempeño de los países en cuatro categorías que estimamos pueden servir para una aproximación teórica consistente más allá de las posturas políticas (Ranis & Stewart, 2002):

Ciclo virtuoso. Un buen desarrollo humano refuerza el crecimiento, el que a su vez promueve el desarrollo humano y así sucesivamente.

Ciclo vicioso. Un desarrollo deficiente en materia de desarrollo humano se traduce en resultados deficientes en cuanto a crecimiento económico

Sesgo pro desarrollo humano, es decir fuerte desarrollo humano y escaso crecimiento

Sesgo pro crecimiento económico, escaso desarrollo humano y marcado crecimiento económico

De acuerdo con estas categorías Ecuador para el periodo 1960 al 2000 aparece:

Tabla 1. Ciclos economía ecuatoriana. 1960 al 2000

	1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990-2000
Ecuador	Ciclo vicioso	Sesgo pro CE	Ciclo virtuoso	Sesgo pro DH

Tomado de: Ranis, Gustav, y Frances Stewart. "Crecimiento económico." *Revista de la CEPAL* 78 (2002): 7. Pág. 15. Fuente Banco Mundial. (2001)

Un estudio de señala cinco etapas económicas en Ecuador:

1. El período antes del petróleo 1965-1971 marcado por el consumo y la inversión
2. 1970-1977 marcado por las exportaciones del petróleo
3. 1980-1987 período denominado “crisis de la deuda”
4. 1990-1999 liberalización económica
5. 2000-2009 período de dolarización.

Estos ciclos económicos también han sido señalados por autores como (Carrillo, 2012)

(Viscarra Andrade, 2010) observó que el PIB del Ecuador tiene una duración promedio de 17 trimestres, lo que equivale a 68 meses, con una desviación estándar de 25 meses.

Este mismo autor concluye que:

“la hipótesis planteada en este documento, de que la intervención que realiza el Estado, a través del gasto corriente y de inversión no tiene un efecto permanente sobre el crecimiento económico, no podría comprobarse categóricamente, ya que según el análisis realizado, podría existir una variable, el gasto de capital, que tiene un efecto permanente sobre el crecimiento del producto.”

Es decir el único factor que tiene un efecto permanente sobre el producto del Ecuador es el gasto de capital que realiza el Gobierno.

## **2.2. Criterios para medir la eficiencia del gasto público. Visión de calidad**

Por la importancia que consideramos tiene para esta Tesis el análisis de la problemática del Ecuador, en relación con el estado actual de la eficiencia del gasto público en América Latina y que el establecimiento de las reglamentaciones correspondientes en el área de Recursos Humanos de los GAD, es un factor imprescindible para ello, analizaremos los criterios para medir la eficiencia del gasto público a partir de una visión de calidad

### **2.2.1 Consideraciones sobre el gasto público en América Latina**

Resulta importante poder comparar el gasto público en América Latina a partir de que como ya hemos señalado esta problemática en Ecuador parte de posiciones políticas que llevan a aseverar que la preocupación fundamental del Estado Ecuatoriano es proteger el gasto público y los abultados subsidios (Carrera, 2012)

El análisis del Gasto Público como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) se presenta en la Tabla a continuación:

Tabla 2. Gasto público social como porcentaje del producto interno bruto (PIB).  
Países América Latina

Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	19,95	20,81	22,88	23,98	27,78	...
<b>Bolivia (Estado Plurinacional de)</b>	17,65	16,86	17,38	18,42	...	...
<b>Brasil</b>	22,51	23,73	24,41	24,83	27,06	...
<b>Chile</b>	12,87	12,06	12,34	14,11	16,73	15,64
<b>Colombia</b>	12,83	12,02	12,68	12,59	14,45	13,62
<b>Costa Rica</b>	17,26	16,92	17,40	19,31	22,44	22,93
<b>Cuba</b>	34,33	32,04	36,92	37,92	38,92	39,92
<b>Ecuador</b>	4,68	4,74	8,81	7,30	9,35	9,84
<b>El Salvador</b>	12,04	12,32	11,33	12,31	13,01	...
<b>Guatemala</b>	7,59	7,78	7,23	7,00	8,07	...
<b>Honduras</b>	9,79	9,70	10,23	10,72	12,22	12,04
<b>Jamaica</b>	9,88	9,82	8,96	10,75	10,67	...
<b>México</b>	9,42	9,55	9,58	9,99	11,22	11,29
<b>Nicaragua</b>	11,17	11,23	11,77	12,28	13,00	...
<b>Panamá</b>	7,53	9,06	9,29	9,28	10,53	...
<b>Paraguay</b>	8,12	9,27	9,17	8,40	11,01	11,01
<b>Perú</b>	9,55	8,91	8,82	8,71	10,01	9,95
<b>República Dominicana</b>	7,05	7,88	8,03	8,55	7,73	7,27
<b>Trinidad y Tobago</b>	9,99	8,42	8,88	12,06	...	...
<b>Uruguay</b>	19,69	20,43	21,98	21,65	23,32	...
<b>Venezuela (República Bolivariana de)</b>	11,52	13,51	...	...	...	...

Fuente: CEPAL – CEPALSTAT

ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL

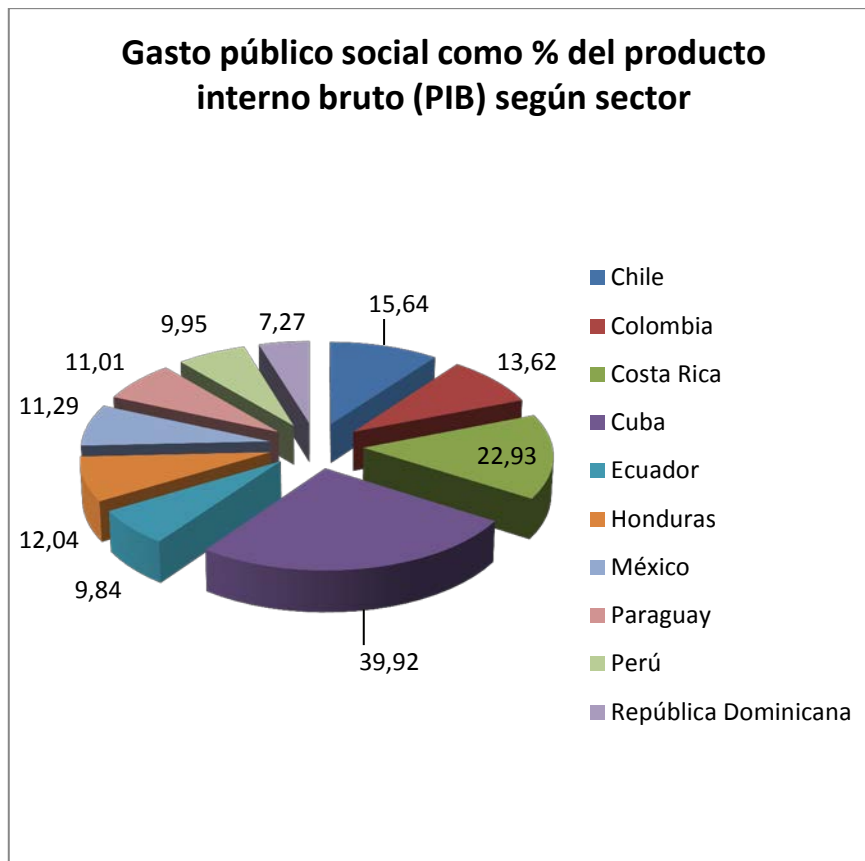
Financiamiento Políticas Públicas

Todas las Tablas y Gráficos fueron compuestos por el Autor utilizando las posibilidades de generar estadísticas que ofrece la CEPAL. (CEPAL, 2012)

EL Gasto Público en Ecuador prácticamente se duplicó de 2005 a 2010

El Gráfico 1 sintetiza los porcentajes por países:

Gráfico 1. Gasto público social como % del producto interno bruto (PIB) según sector



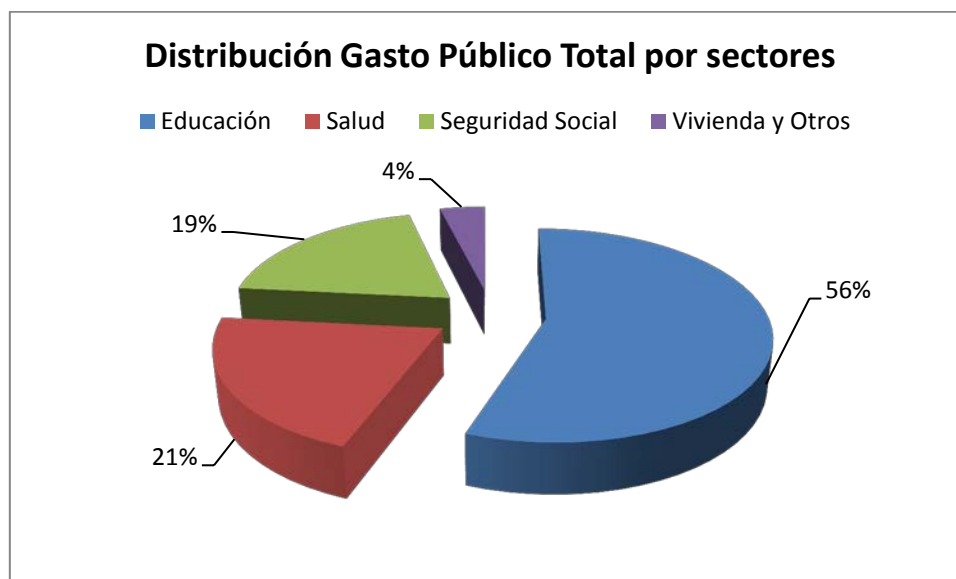
Fuente: CEPAL - CEPALSTAT  
ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL  
Financiamiento Políticas Públicas

Como se observa la mayor parte de los países mantuvo el gasto público por arriba del 10 %.

En el Anexo 2 se presenta la descomposición del Gasto Público Total por sectores: Educación, Salud, Seguridad Social, Vivienda y otros (Anexos 2 al 4). Estos Anexos ilustran la complejidad del problema pues no sólo se trata del porcentaje que se asigna al Gasto Público sino como este se distribuye pro sectores, lo que en nuestros países está sujeto a coyunturas políticas y regionales y menos a políticas de largo plazo.

En el caso de Ecuador se refleja la distribución siguiente (Gráfico 2):

Gráfico 2. Distribución Gasto Público Total por sectores



**Fuente:** CEPAL – CEPALSTAT  
**ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL**  
**Financiamiento Políticas Públicas**

Como se observa Educación y Salud consumen el 77 % del total del gasto Público.

El análisis del gasto público y su distribución debe considerar igualmente los factores relacionados con el control social de los mismos y más importante aún con la percepción que se tenga sobre el manejo del mismo. En base a los mismos resultados que ofrece CEPAL (CEPAL, 2012) se preparó la Tabla.2 y el Gráfico 3.

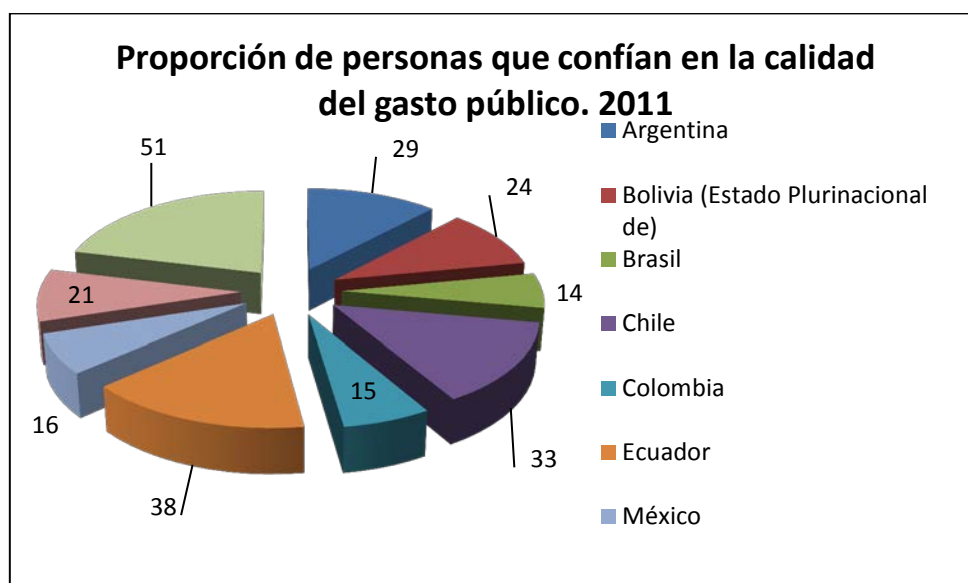
Tabla 3. Proporción de personas que confía en la calidad del gasto público.  
Porcentajes

Países	2011
Argentina	29
Bolivia (Estado Plurinacional de)	24
Brasil	14
Chile	33
Colombia	15
Ecuador	38
México	16
Paraguay	21
Uruguay	51
Información revisada al 29/OCT/2012	

Fuente: CEPAL – CEPALSTAT

ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL  
Financiamiento Políticas Públicas

Gráfico 3. Proporción de personas que confían en la calidad del gasto público



Fuente CEPAL. CEPALSTAT

Aunque todos los porcentajes están por debajo del 50 %, Ecuador ocupa el primer lugar con un 38 % lo que aparentemente resulta contradictorio con la percepción sobre corrupción.

Al revisar el indicador de corrupción encontramos:

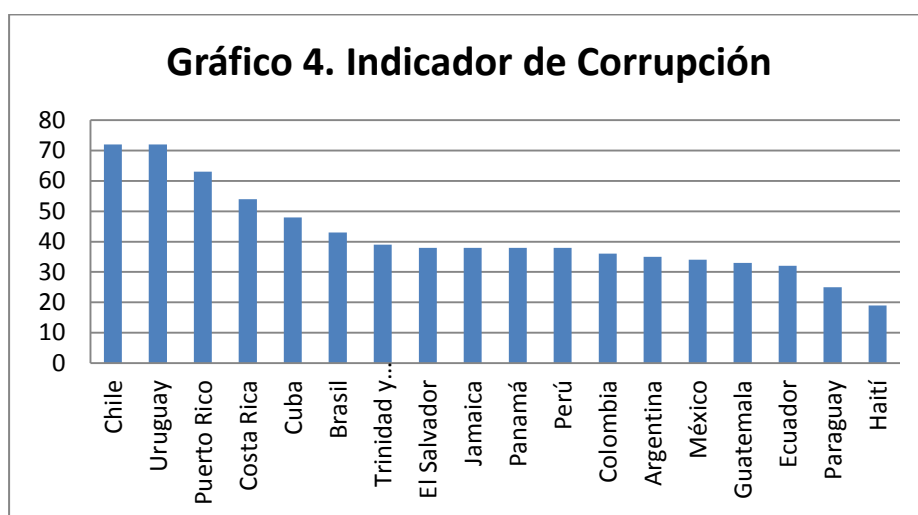
Tabla 4. Indicador de corrupción. (Promedio. Escala de 0 a 100, donde 0 = mayor nivel de corrupción y 100 = menor nivel de corrupción)

	Años
<b>Países</b>	<b>2012</b>
Chile	72
Uruguay	72
Puerto Rico	63
Costa Rica	54
Cuba	48
Brasil	43
Trinidad y Tobago	39
El Salvador	38
Jamaica	38
Panamá	38
Perú	38
Colombia	36
Argentina	35
México	34
Guatemala	33
Ecuador	32
Paraguay	25
Haití	19

Fuente: CEPAL - CEPALSTAT

ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL  
Financiamiento Políticas Públicas

Gráfico 4. Indicador de Corrupción



Fuente CEPAL: CEPALSTAT



De esta forma puede concluirse que en Ecuador, aunque el indicador de confianza en la calidad del gasto público es la más alta de la región, el país ocupa un lugar muy bajo en cuanto a la percepción de los niveles de corrupción.

Este análisis nos lleva a que la evaluación del gasto público esta necesariamente condicionada a un complejo conjunto de factores políticos y sociales y a la percepción de la calidad del mismo por los diferentes actores sociales pero a la vez a la percepción del manejo de este que en nuestros países está a la vez subordinado a los factores de corrupción.

### **2.2.2 Criterios para la evaluación del gasto público**

La evaluación del gasto público tal como hemos venido subrayando por sus implicaciones teóricas, parte de que el país tenga definido en términos ideológicos el conjunto de objetivos prioritarios para la función del gasto público dentro de la economía nacional. En esta dirección la revisión de la literatura aporta elementos conceptuales, por ejemplo (Iristy, 2012) que señala:

“... la evaluación parte de intentar confrontar la efectividad alcanzada en el gasto público en cada área con la función óptima que debería alcanzar de acuerdo con la teoría de desarrollo adoptada”.

Esta consideración que se queda en el plano teórico conduce necesariamente a que la evaluación supone analizar diferentes clasificaciones y áreas. Las clasificaciones han sido adoptadas dentro de los sistemas presupuestarios, por lo general a partir de ejecución de presupuestos por programas. Las mediciones parten de establecer relaciones entre insumos, equipamiento, recursos humanos, etc.

Según el propio autor:

“...Los instrumentos como aplicación de los poderes del Estado caben en esta categoría de instituciones o normas económicas y, por lo tanto, tienen un alto contenido de discrecionalidad en el sentido que no obedecen a ley natural alguna ni se rigen por principios universales. Cada sociedad estructura sus propias instituciones económicas en base a sus características, principios y propósitos. Al nivel de los instrumentos esto

se traduce en la discreción que cada país tiene para seleccionar instrumentos de política económica y darles formas y estructuras particulares” (Iristy, 2012)

Otra vertiente de la investigación en este campo se orienta a determinar cuál es el mejor indicador de pobreza para la orientación del gasto público social (Nina Baltazar, Santiago Grillo, & Karpf, 2007). Esta dirección parte de la misma definición de los métodos para identificar a los pobres, que según Amartya Sen galardonado con el Premio Nobel de Economía en 1998, (Sen, Bravo, & Schwartz, 1995) son dos:

**El directo.** Son pobres aquellas personas cuyo consumo efectivo de bienes deja insatisfecha alguna de las capacidades básicas. Es importante destacar que Sen considera que el conjunto de capacidades básicas varía con el tiempo y difiere de una sociedad a otra y además no está limitado solo por las necesidades materiales sino que necesariamente incluye libertad y democracia, en la definición de los marcos

El **método indirecto** consiste en calcular el ingreso mínimo necesario para satisfacer los gastos básicos en alimentación, valor monetario de la canasta de alimentos y de no alimentos, a partir del porcentaje que presenta el gasto de alimentos en ésta. Este valor monetario de la canasta define la línea de pobreza.

Aquí nuevamente los autores concluyen que por decisiones políticas e ideológicas se utilizan distintos indicadores para la asignación de recursos.

Como ya señalamos en el momento actual en Ecuador la eficiencia del gasto se circunscribe a lo establecido en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y Administración Descentralizada “COOTAD”, (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2014) en la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y en el Plan de Ordenamiento Territorial de los Gobierno Autónomo Descentralizado S Municipales

El estudio de la efectividad del gasto público, en los distintos ha sido objeto de investigación en los últimos años, realizándose diferentes Tesis en distintas Universidades del Ecuador (Rueda Jarrín , 2003) y (Cañas Miranda , 2010)

.La literatura especializada sustenta en todo este tipo de investigaciones la necesidad de análisis cualitativos y cuantitativos para la creación de mecanismos que puedan fortalecer los ingresos municipales (Silva G, 2009)

La gestión fiscal municipal entendida como la capacidad o potestad constitucional de generar ingresos tributarios es factible en nuestro país pero en la realidad esta potestad no se realiza en la mayoría de las municipalidades que se privan por tanto de poder obtener mayores ingresos, afectando a la obra pública (Caplán , 2007)

### **2.2.3. Bases para poder medir la efectividad del gasto público en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Una reflexión necesaria**

De acuerdo con la revisión del “estado de la cuestión” que se refleja de toda la literatura analizada encontramos que la problemática del control del gasto público toca necesariamente aspectos conceptuales y necesariamente ideológicos sobre la “eficiencia” de los modelos económicos y el hecho cierto de que la realidad de los países latinoamericanos ha puesto en crisis algunos de los supuestos teóricos planteados por las que podemos denominar “escuelas clásicas” del crecimiento económico. El “estado de la cuestión” refleja claramente que las interpretaciones y por tanto las posibles orientaciones en este campo de una forma u otra parten, de supuestos teóricos y de posiciones ideológicas que han llevado al cambio de paradigmas y por ende a una reinterpretación cíclica del rol del gasto público.

La descentralización del Estado y la reorganización territorial del mismo, con la finalidad de construir un Estado Plurinacional nos lleva a que los factores culturales y de control social tengan que pasar a forma parte de cualquier mecanismo.

Medir la efectividad del Gasto Público en los Gobierno Autónomo Descentralizado S presupone contar en estos con los indicadores mínimos de desempeño como los establecidos por la Secretaria Nacional de la Administración Pública. (Secretaria Nacional de la Administración Pública. Manual de Indicadores de Desempeño Gubernamental. 2011). Sobre esta base es que puede estructurarse una Gestión por Procesos. Por otro lado los controles y los instrumentos son ejecutados por

personas, por individuos reales que parten de una educación y se desenvuelven en un contexto. Ya señalamos el vínculo entre desarrollo humano y crecimiento económico y a la vez la percepción sobre la calidad del Gasto Público unida a la percepción sobre la corrupción, terreno fértil el desvío de los recursos financieros en la ejecución de los proyectos.

Todas estas consideraciones nos llevan a plantear que como base para poder establecer un control efectivo del gasto público haya que previamente estructurar de acuerdo con los requerimientos de las Leyes vigentes los Reglamentos e Instructivos del área de Recursos Humanos de los GAD que definan funciones por procesos y que consoliden y permitan una auditoría eficaz.

El primer paso fuera la precisión de la Estructura Organizacional por de Gestión por procesos de un Gobierno Municipal. Esta define los niveles de Organización y la división del trabajo por procesos

Resulta igualmente importante establecer las asignaciones de cargos dentro de la nueva estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado

Igualmente sin el desglose de las competencias generales y específicas por los distintos niveles de cargo resultaría impensable poder establecer las responsabilidades requeridas para un Control de Proyectos efectivo.

Escapa el objetivo de esta Tesis un análisis exhaustivo sobre el tema y nos limitaremos a señalar tanto a partir de estas consideraciones como en base a la propia experiencia personal del autor en el trabajo con los GAD, y que en nuestro criterio nos permiten sustentar: que sin desarrollar una estructuración previa clara de procesos y competencias no se podrá concretar un control efectivo del gasto público a nivel de Gobierno Autónomo Descentralizado.

### **2.3 Indicadores para determinar la eficiencia del gasto público en los Gobierno Autónomo Descentralizado**

En la construcción de todo sistema de evaluación basado en indicadores debe tenerse presente que la actividad de evaluación no es la finalidad última, sino un

proceso constante de mejoramiento en el cual los interesados aprenden a evaluar constantemente su progreso hacia metas determinadas por ellos mismos y a la vez reorientar sus planes y estrategias (proyectos) según los resultados de este proceso continuo de evaluación.

Para la construcción de un Sistema de Indicadores para evaluar la eficiencia del gasto público en los Gobierno Autónomo Descentralizado S podemos partir del Sistema establecido por la Secretaria Nacional de la Administración Pública. (Secretaria Nacional de la Administración Pública, 2011)

Este Sistema establece tres grandes grupos de indicadores, con las siguientes categorías para cada uno:

1. Recursos Humanos
  - a. Conocimiento
  - b. Distribución
  - c. Desempeño
  - d. Satisfacción
2. Eficiencia Operacional
  - a. Procesos y tramites ciudadanos
  - b. Tecnología de la Información
  - c. Proyectos
  - d. Desarrollo Organizacional
3. Finanzas
  - a. Administración
  - b. Ejecución Presupuestaria

Este Sistema de indicadores está en proceso de implantación en el sector público pero en los Gobierno Autónomo Descentralizado existe poco conocimiento al respecto

de lo que es un Sistema de Gobierno por Resultados (GPR) que marca sin lugar a dudas uno de los aspectos claves de la reforma institucional en el Ecuador (Badillo, 2013).

En la evaluación del gasto público en los Gobierno Autónomo Descentralizado resulta incuestionable que este grupo de indicadores son la base de una administración eficiente y de calidad orientada al servicio de la ciudadanía.

Si partimos de la idea ya señalada de que la descentralización del Estado y la reorganización territorial del mismo, con la finalidad de construir un Estado Plurinacional, conduce a que el control social tenga que pasar a forma parte de cualquier sistema de indicadores, resulta importante precisar que los indicadores relacionados con procesos y tramites ciudadanos reflejan de forma general la satisfacción de los usuarios de los Gobierno Autónomo Descentralizado y son un aspecto clave a considerar. El detalle de este grupo revela:

Tabla 5. Procesos y tramites ciudadanos

Grupo	Indicador	Método de Cálculo	Comportamiento	Frecuencia
<b>Procesos y tramites ciudadanos</b>	<b>1. Porcentaje de reclamos resueltos</b>	Total de reclamos resueltos sobre el total de reclamos recibido por la institución en el periodo determinado	Se busca resolver el 100% de los reclamos que el ciudadano hace a los servicios recibidos en las instituciones públicas	Semestral
	<b>2. Porcentaje de procesos escritos estandarizados.</b>	(Número de procesos operativos escritos estandarizados sobre el total de procesos de la institución.	Por lo menos estos primeros años debe ser incremento acumulado continuo hasta lograr el 100% de los procesos posibles estandarizados	Semestral
	<b>3. Porcentaje de procesos mejorados.</b>	(Número de procesos mejorados sobre el total de procesos en la institución)	Por lo menos estos primeros años debe ser incremento acumulado continuo hasta lograr el 100% de los procesos posibles estandarizados	Semestral

	<p><b>4. Requisitos promedio por trámite ciudadano</b></p>	<p>Total de requisitos de todos los trámites ciudadanos sobre el total de trámites</p> <p>La institución debe identificar el número total de trámites al ciudadano. Además por cada trámite debe contabilizar los requisitos que el ciudadano debe presentar. El número de requisitos se debe sumar y dividir para el total de trámites. Con eso se tendría un promedio de requisitos.</p>	<p>Se busca reducir el número de requisitos para los trámites ciudadanos</p>	<p>Semestral</p>
	<p><b>5. Inversión en Procesos de Apoyo vs Gasto de Operación</b></p>	<p>Gasto en el personal que trabaja en las unidades de apoyo vs el Gasto del personal que trabaja en el ámbito de la institución.</p>	<p>Depende mucho del ámbito de la institución. La línea base marcará el comportamiento. Lo que busca toda organización es dedicar más recursos a los procesos sustantivos de la institución.</p>	<p>Semestral</p>
	<p><b>6. Porcentaje de Procesos Evaluados</b></p>	<p>Total de procesos evaluados sobre el total de procesos de la institución</p>	<p>Se busca obtener al menos dos evaluaciones al año.</p>	<p>Semestral</p>
	<p><b>7. Porcentaje de Procesos Comatosos</b></p>	<p>Total de procesos comatosos sobre el total de procesos en la institución</p>	<p>Se busca reducir el número de procesos comatosos en las instituciones.</p>	<p>Semestral</p>

	<b>Porcentaje de cumplimiento del PAC inicial</b>	Compras realizadas sobre el total de compras planeadas inicialmente	Se busca una buena planificación por lo tanto mientras mayor porcentaje de cumplimiento del PAC mucho mejor planificada la institución. Mientras más reformas tenga el PAC son reproceso y gasto de recursos.	Semestral
--	---	---	---	-----------

Fuente: Secretaria Nacional de la Administración Pública. Manual de Indicadores de Desempeño Gubernamental. 2011. Preparado por el Autor

Como se observa este grupo de indicadores intenta medir los reclamos ciudadanos para buscar eficiencia en la tramitación de procesos, aspecto sin dudas importante pero que no incorpora el control social real en la eficiencia del gasto público y lo que es más importante la participación ciudadana en todo el proceso de desarrollo cantonal y/o regional, alineados dentro de los objetivos del Plan nacional del Buen Vivir (Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013 - 2017, 2014).



## **Capítulo III Diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno**

### **3.1 Información general del Talento Humano Municipal**

Al momento de la investigación los servidores de la Municipalidad que constan en la nómina son 110 personas entre empleados administrativos, directivos, trabajadores y docentes bonificados; distribuidos de la siguiente manera:

- Existen 5 Directivos de libre remoción equivalente al 4.55. %, 3 de ellos tienen la formación profesional acorde al área que desempeñan.
- Los Docentes Bonificados incorporados recientemente, son parte de la nómina del Gobierno Autónomo Descentralizado con un numero de 27 servidores con un aporte del 24.55% y prestan sus servicios en las instituciones educativas del cantón.
- El personal operativo de planta está conformado por 42 trabajadores con una relación laboral de contrato ocasional (3 meses), aportando con el 38.18%, sustituidos o renovados al término del contrato.
- Hay 15 empleados con nombramiento que conforman el 13.64%, seguidos por los empleados administrativos a contrato que contribuyen con el 16.36%; y el 2.54% aportan los trabajadores pertenecientes al Código de Trabajo con estabilidad laboral.

### **3.2 Identificación de Debilidades**

Como debilidades diagnosticadas aparecen

1. Falta de planificación en los trabajos

2. Falta de capacitación en el área de planificación a concejales.
3. Injerencia política
4. Ausencia de participación de la sociedad civil
5. Falta de coordinación interdepartamental
6. Oficina no aptas al clima
7. Falta de medios de transporte para fiscalización
8. Falta de socialización de las gestiones operativas
9. Falta de comunicación
10. Falta de profesionales.
11. Falta de calidad del servicio de energía eléctrica
12. Falta de equipo caminero
13. Trabajos inconclusos
14. Falta de equipo informático en las oficinas
15. Información tardía con las instituciones públicas
16. Falta de obras en las comunidades

### **3.3 Identificación de Fortalezas**

1. Excelente relación con organismos CGE, AME
2. Se cuenta con planificación de desarrollo
3. Servicios de comunicación satisfactorios.
4. Base legal estructural implementada
5. Talento humano capacitado.

### **3.4 Identificación de Amenazas**

1. Reducción del Presupuesto
2. Inestabilidad Política
3. Factores Climáticos
4. Entrega de Varios Contratos
5. Presencia de Compañías Petroleras

### 3.5 Identificación de Oportunidades

1. Atención del Gobierno Central a La Región Amazónica.
2. Capacitación.
3. Apoyo de ONG'S.
4. Presencia de Compañías Petroleras.
5. Atención con Maquinarias a las Comunidades

### 3.6 Análisis FODA

En base a un análisis crítico se identificaron los principales factores Internos como externos positivos y negativos para la institución Municipal.

Cuadro N° 2. Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
Excelente relación con organismos gubernamentales y no gubernamentales.	No cumplimiento del PDC	
Se cuenta con planificación de desarrollo	Falta de Planificación	
<b>OPORTUNIDADES</b>		
Atención del Gobierno Central a la Región Amazónica.	Reducción del Presupuesto	
Presencia de compañías Petroleras.	Inestabilidad Política y Jurídica	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		

Elaborado por: El autor- Fuente: Investigación Personal

### **3.7 Diagnóstico de indicadores de Recursos Humanos y de Eficiencia Operacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno.**

Aunque el objetivo general de esta Tesis se enmarcaba en el área de recursos humanos para poder diagnosticar los puntos críticos incorporamos el análisis de la eficiencia operacional. Como base de este diagnóstico seleccionamos los indicadores siguientes:

#### **Recursos Humanos**

1. Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la dotación efectiva
2. Índice de rotación de personal
3. Balance entre Personal en Procesos de Apoyo vs Procesos Agregadores de Valor
4. Personal de Contrato vs Nombramiento
5. Hombres vs Mujeres
6. Por ciento de discapacitados en la institución

#### **Eficiencia Operacional**

En relación a la eficiencia operacional determinamos los resultados para los quince indicadores siguientes:

1. Porcentaje de reclamos resueltos
2. Porcentaje de procesos escritos estandarizados.
3. Porcentaje de procesos mejorados.
4. Requisitos promedio por trámite ciudadano
5. Inversión en Procesos de Apoyo vs Gasto de Operación
6. Porcentaje de Procesos Evaluados
7. Porcentaje de Procesos Comatosos
8. Porcentaje de cumplimiento del PAC inicial
9. Porcentaje de servicios automatizados
10. Inversión en Procesos de Apoyo vs Gasto de Operación

En las Tablas a continuación se presenta el indicador, la formula aplicada para el cálculo y los resultados obtenidos:

Tabla 6: Indicadores Recursos Humanos:

Indicador:	Formula	Aplicación	Resultado
Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación Efectiva	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados} / \text{Dotación efectiva})$	41/120	34.2 %
Índice de rotación de personal	$\text{Índice de Rotación} = (((A + D)/2) * 100) / \text{EM}$ <p>A = admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado. D = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado. EM = efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado</p>	Admisiones=20 Desvinculación=15	14,3
Balance entre Personal en Procesos de Apoyo vs Procesos Agregadores de Valor	$\text{N}^\circ \text{ de empleados asignados a Procesos de Apoyo} / \text{N}^\circ \text{ de empleados asignados a Procesos de Valor Agregado}$	Procesos Apoyo=50 Procesos A Valor= 70	71,4 %
Personal de Contrato vs Nombramiento	$\text{N}^\circ \text{ de empleados con Contrato} / \text{N}^\circ \text{ de empleados con Nombramiento}$	Contrato= 48 Nombramiento= 72	66,7 %
Hombres vs Mujeres	$\text{No de Personas del Sexo Masculino} / \text{No de Personas del Sexo Femenino}$	Hombres=80 Mujeres= 40	200 %
% de discapacitados en la institución	$\text{No de Personal con Habilidades Normales} / \text{No de Personal con Discapacidades}$	Hab. Normales= 133 Discapacitados= 7	16,1 %

Porcentaje de satisfacción de los empleados	Número de empleados satisfechos / No total de empleados en la institución.	Satisfechos= 73 Total Empleados=120	<b>60,1 %</b>
---	--	--	---------------

Fuente: Estadísticas de Talento Humanos. GADMA. Preparado por el Autor

En relación con la eficiencia operacional se obtuvo:

Tabla 7: Indicadores eficiencia operacional

Indicador	Método de Cálculo	Aplicación	Resultado
<b>Porcentaje de reclamos resueltos</b>	Total de reclamos resueltos sobre el total de reclamos recibido por la institución en el periodo determinado	Resueltos= 93 Recibidos = 128	72,6%
<b>Porcentaje de procesos escritos estandarizados.</b>	(Número de procesos operativos escritos estandarizados sobre el total de procesos de la institución.	Procesos Operativos Escritos =12 Total Procesos=15	80 %
<b>Porcentaje de procesos mejorados.</b>	(Número de procesos mejorados sobre el total de procesos en la institución)	Proc. Mejorados= 6 Total Procesos=15	40 %
<b>Requisitos promedio por trámite ciudadano</b>	Total de requisitos de todos los trámites ciudadanos sobre el total de trámites La institución debe identificar el número total de trámites al ciudadano. Además por cada trámite debe contabilizar los requisitos que el ciudadano debe presentar. El número de requisitos se debe sumar y dividir para el total de trámites. Con eso se tendría un promedio de requisitos.	Requisitos promedio= 5 Total Tramites = 15	33,3 %
<b>Inversión en Procesos de Apoyo vs Gasto de Operación</b>	Gasto en el personal que trabaja en las unidades de apoyo vs el Gasto del personal que trabaja en el ámbito de la institución.	Gasto U. apoyo= 300 000 USD Gasto Total Personal= 2 000 000	15 %
<b>Porcentaje de Procesos Evaluados</b>	Total de procesos evaluados sobre el total de procesos de la institución	Evaluados=12 Total = 15	80 %
<b>Porcentaje de Procesos Comatosos</b>	Total de procesos comatosos sobre el total de procesos en la institución	Comatosos = 3 Total= 15	20 %

<b>Porcentaje de cumplimiento del PAC inicial</b>	Compras realizadas sobre el total de compras planeadas inicialmente	Compras= 323 Planificadas= 358	90,2 %
<b>Porcentaje de servicios automatizados</b>	Número de servicios automatizados para la ciudadanía sobre el total de servicios ofertados	Servicios = 15 Automatizados= 0	0 %
<b>Porcentaje de Proyectos de Inversión en Riesgo</b>	Se consideraron factores de riesgo: 1. Ya ha pasado su fecha de fin y no se ha marcado como Terminado/Cancelado o Congelado 2. Ya consumió el 80% del tiempo estimado y no ha llegado a la Fase de Ejecución 3. Ya consumió el 80% del tiempo estimado y su Porcentaje de Avance es de menos del 20% 4. El Estimado a fin de año es 20% superior o 20% inferior al Ppto. Asignado 5. Ya consumió más de 80% de su presupuesto y el tiempo transcurrido es menos de 20% Tiene uno o más riesgos con alta probabilidad Y alto impacto Proyectos de Inversión que cumplen con la condición de Proyecto en Riesgo / Sobre el total de proyectos de inversión.	Total de Proyectos= 6 Condición de riesgo = 3	50 %
<b>Porcentaje de cumplimiento de la LOTAIP</b>	Número ítems cumplidos y actualizados de la LOTAIP por las instituciones sobre el total de instituciones.	Ítems total = 3 Incumplidos = 1	66,6 %
<b>Promedio de gasto corriente por funcionario</b>	Gasto Corriente * (Número Total de Empleados Asignados a Programas y/o Proyectos Temporales/ Número Total de Empleados Permanentes de la Institución)	Empleados asignados a Programas=70 Total Personal= 120 Gasto Corriente= 3 200 00	1866666,67 USD

<b>Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria en Inversión</b>	Monto del presupuesto de inversión ejecutado sobre el total del monto codificado inicial de la institución en el periodo.	Ejecutado=4700000 Programado=5100000	92,1 %
---	---	---	--------

Como se observa los factores más críticos son:

**Recursos humanos:**

- a) Baja relación de personal capacitado (34,2 %)
- b) Baja incorporación de la mujer. Relación Hombre/Mujer del 200%
- c) Personal de Contrato vs Nombramiento por arriba de lo establecido. Relación de N° de empleados con Contrato/ N° de empleados con Nombramiento de 66,7 %

**En relación con la eficiencia operacional aparecen como0 factores críticos los siguientes:**

Bajo porcentaje de procesos mejorados (40%)

Porcentaje de servicios automatizados es 0%

Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo es de un 50%

Todo ello deja clara la necesidad de mejorar los sistemas de control de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

La aplicación de los indicadores seleccionados demostró que se logra un diagnóstico más claro de los puntos críticos y que sin este análisis resulta muy cuestionable que se pueda pasar a nivel del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal a una gestión por procesos tendiente a lograr un Sistema de Gobierno por Resultados.



Resulta también clara la necesidad de poder implementar un Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Arajuno que permita desarrollar una política de recursos humanos eficiente que estimamos es la base fundamental de los puntos críticos señalados en cuanto a la eficiencia operacional.

## **Capítulo IV Propuesta de Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Arajuno**

### **4.1 Fundamentación de la Gestión por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

La gestión por procesos tiene como objetivos establecer la Calidad Total en el entorno administrativo municipal, en este caso, forma parte integrante de nuestra propuesta:

La gestión por procesos intenta asegurar de forma rápida, ágil y sencilla el abordaje de los asuntos municipales desde una visión centrada en el usuario, en los funcionarios y trabajadores, y en el proceso de gestión municipal mismo.

La gestión por procesos se centra, en una serie de elementos fundamentales, que constituyen la base de nuestra propuesta, y que son:

- Enfoque centrado en el usuario (mejorar la accesibilidad a los servicios, disminuir barreras y trámites administrativos, ofrecer más información de los servicios ofrecidos y resultados obtenidos, ofrecer un sistema de administración transparente).
- Implicación de los profesionales, funcionarios y trabajadores (hacer posible la participación de los profesionales, funcionarios y trabajadores, facilitar un adecuado desempeño de su actividad, facilitar la incorporación del conocimiento en la práctica).
- Sustento en la mejor práctica municipal y el desarrollo estratégico.
- Desarrollo de un sistema de información integrado.

Los objetivos de la gestión por procesos establecidos fueron:

- Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.

- Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo, esto es, interrelacionarlo con los demás sistemas de gestión pública.
- Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad en la oportunidad y productividad.
- Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados.
- Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
- Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

#### **4.1.1 Integración de los procesos en la estructura orgánica**

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal se integra por procesos de la siguiente manera:

**1. Proceso de nivel Legislativo**, que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Está integrado por el Concejo Municipal.

**2. Proceso de nivel Ejecutivo o Gobernante**, que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos. Está integrada por la Alcaldía.

**3. Procesos de nivel de Asesoría y Control**, que corresponde al consultivo y control, de ayuda, consejo y control a los demás procesos. Su relación es indirecta con

respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso de nivel Ejecutivo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por los procesos de nivel de asesoría y control.

Los procesos de Asesoría y Control que integran la estructura son:

#### **COMISIONES PERMANENTES**

Consejo cantonal de planificación

Consejo cantonal para la protección de derechos:

Consejo cantonal de la niñez y adolescencia

Consejo cantonal de participación ciudadana

#### **PROCURADURÍA SÍNDICA**

Unidad de subprocuraduría síndica

#### **PLANEACIÓN, DESARROLLO Y COOPERACIÓN**

Unidad de proyectos

Unidad de planificación urbana y rural

Unidad de avalúos y catastros

Unidad de comunicación y participación ciudadana

#### **AUDITORIA INTERNA**

**4. Procesos de nivel de Apoyo**, son los que prestan asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos.

Los procesos de nivel de apoyo que integran la estructura son:

#### **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Unidad de contratación pública

Unidad de administración del portal

Unidad de informática

Unidad de talento humano

#### **SECRETARÍA GENERAL**

Unidad de prosecretaría

#### **DIRECCIÓN FINANCIERA**

Unidad de contabilidad

Unidad de tesorería

Unidad de bodega

Unidad de rentas

**5. PROCESOS DE NIVEL OPERATIVO**, son los encargados de la ejecución directa de las acciones generadoras de valor; encargados de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecutan los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Legislativo. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfecciona con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo.

Los procesos de nivel operativo que integran la estructura son:

**DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS  
AMBIENTALES**

Unidad de construcciones y mantenimiento

Unidad de fiscalización

Unidad de talleres

Unidad de agua potable y alcantarillado

Cementerios

Camal

Espacios deportivos y recreativos municipales

Unidad de gestión ambiental

Parques, jardines, áreas verdes, ejes viales, edificios y monumentos municipales

Mercados

Unidad de control y seguridad

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL**

Unidad de desarrollo comunitario

Unidad de cultura, educación, deportes y recreación

Unidad de turismo

Unidad de Agro producción

**REGISTRO DE LA PROPIEDAD MUNICIPAL**

**DEFINICION DE PROCESO:** Se entenderá por Proceso, al conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos del medio ambiente, agregando valor para transformar en servicios y productos finales a ser entregados a los ciudadanos como respuesta a sus demandas.

### 4.1.1 Procesos gobernantes

Los Procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización;

Cuadro 3. Procesos gobernantes



Los elementos son:

A. **GESTION NORMATIVA**, que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

Está integrado por: el Concejo Municipal.

B. **GESTION EJECUTIVA**, que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan.

Está integrado por: la Alcaldía.

Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.

C. **GESTION DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**, que vincula a los actores de la sociedad a participar en la toma de decisiones para el desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

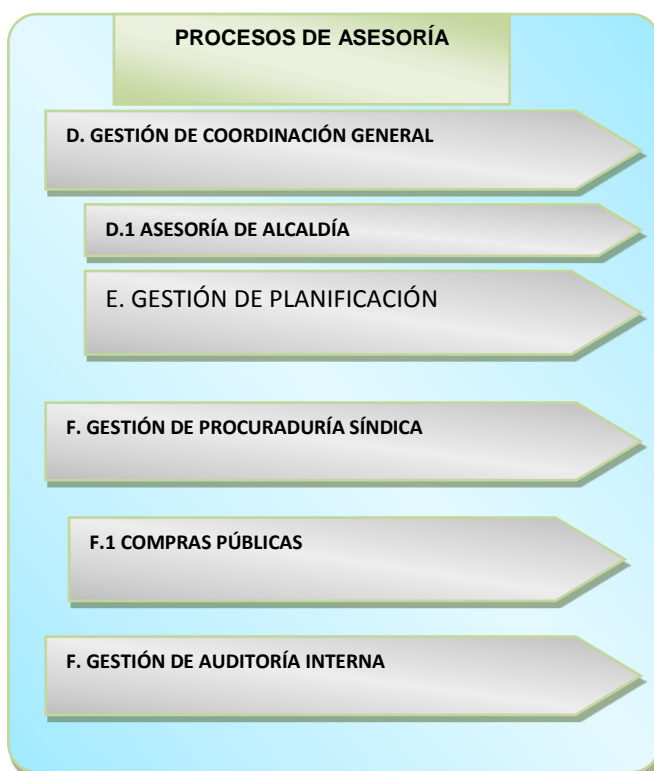
Está integrado por:

- La Asamblea Cantonal,
- Consejo Cantonal de Planificación; y,
- Consejos o Comités Sectoriales

#### **4.1.2 Procesos de Asesoría**

Los que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Ejecutivo.

Cuadro 4. Procesos de asesoría



Está integrado por:

- A. Gestión de Planificación
- B. Gestión de Procuraduría Síndica.
- C. Gestión de Auditoria Interna.

#### **4.1.3 Procesos habilitantes y de apoyo**

Los que prestan asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Ejecutivo.

Está integrado por:

- G. Secretaría General,
- H. Gestión de Comunicación y Relaciones Públicas,



- I. Gestión Administrativa,
- J. Gestión Financiera

#### 4.1.4 Procesos operativos

Son los encargados de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los Productos y servicios que entrega al cliente los perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregado de valor. Están integrados por:

- A. Gestión de Obras Públicas
- B. Gestión de Servicios Públicos y Ambientales
- C. Gestión de Desarrollo Sustentable
- D. Gestión de Patronato Municipal
- E. Gestión de Registro de la Propiedad y Mercantil

Se establece la siguiente división de procesos y subprocesos, que componen el conjunto de equipos de trabajo analizados:

Cuadro 4. División de procesos y subprocesos

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
<b>GOBERNANTES</b>	GESTIÓN NORMATIVA	CONCEJO, COMISIONES PERMANENTES Y ESPECIALES
	GESTIÓN EJECUTIVA	ALCALDÍA
	GESTIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	ASAMBLEA CANTONAL; CONSEJO CANTONAL DE PLANIFICACIÓN; CONSEJOS O COMITES SECTORIALES.
	GESTIÓN DE	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL; GESTIÓN DE PROYECTOS;

<b>ASESORÍA</b>	PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE CONTROL URBANO Y RURAL; GESTIÓN DE CATASTROS INMOBILIARIOS
	GESTIÓN DE PROCURADURÍA SÍNDICA	GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS
	GESTIÓN DE AUDITORIA	GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA
<b>OPERATIVOS</b>	GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	GESTIÓN DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO; GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN; GESTIÓN DE EQUIPOS Y TALLERES; GESTIÓN DE ÁRIDOS Y PÉTREOS.
	GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y AMBIENTALES	GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS; GESTIÓN DE MANEJO INTEGRAL DE DESECHOS; GESTIÓN DE AGUA Y ALCANTARILLADO; GESTIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO; GESTIÓN DE COMISARÍA; GESTIÓN DE CALIDAD AMBIENTAL.
	GESTIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE	GESTIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL; GESTIÓN DE TURISMO; GESTIÓN DE RIESGOS; GESTIÓN DE DESARROLLO SOCIAL.
	GESTIÓN DE PATRONATO MUNICIPAL	GESTIÓN DE ATENCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA

<b>GESTIÓN DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL</b>		
<b>HABILITANTES O DE APOYO</b>	GESTIÓN DE SECRETARIA GENERAL	GESTIÓN DE ATENCIÓN CIUDADANA Y ARCHIVO GENERAL
	GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	GESTIÓN DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO; GESTIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS; GESTIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES; GESTIÓN DE BODEGA Y ADQUISICIONES.
	GESTION FINANCIERA	GESTIÓN DE PRESUPUESTO; GESTIÓN DE CONTABILIDAD; GESTIÓN DE RENTAS; GESTIÓN DE TESORERÍA.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal se construyó el manual de funciones que, requirió de las siguientes fases:

- Identificación y Análisis del Puesto
- Descripción del Puesto
- Rol del Puesto
- Clasificación
- Valoración
- Estructura Ocupacional

#### **4.1 Manual de clasificación y valoración de puestos**

El Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos es el conjunto de políticas, normas estandarizadas, métodos y procedimientos para describir, valorar, clasificar y definir los puestos del servicio público del Gobierno Municipal.

El Subsistema se diseñó para apoyar al Gobierno Municipal en el proceso de clasificación y valoración de los puestos de la Institución. La administración general del proceso le corresponde a la Unidad de Administración del Talento Humano.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno administrará el Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos en función de las siguientes políticas:

La clasificación de puestos se basará en las políticas y normas emitidas por la administración municipal y conforme al ordenamiento jurídico vigente, que servirán de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos.

La administración municipal definirá el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios y suficientes para su funcionamiento.

La estructura y orden de los puestos se establecerá en base a la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios.

La descripción, clasificación y valoración de puestos guardará armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con la normativa legal, reglamentaria y ordenanzas vigentes.

Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos, garantizando igualdad de

oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del talento humano, en relación con el sistema de remuneraciones.

El método de valoración por factores y puntos a ser utilizado establece el perfil y nivel de responsabilidad de cada uno de los *"puestos tipo"* mas no del *"ocupante"* del cargo.

La relevancia de los factores y competencias para la descripción y valoración depende de las características operativas de gestión que cumplen los ocupantes de puestos en cada área de la administración municipal, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal asegurará la oportunidad de la actualización y mantenimiento del Manual de descripción de funciones y perfiles de puestos, de manera que la municipalidad cuente con herramienta dinámica para conocer las características del puesto, sus roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales.

La UATHM conjuntamente con los responsables de las áreas de la administración municipal definirá el perfil de los puestos tipo, que contendrá como mínimo los requisitos de formación, capacitación experiencia y las competencias o conductas observables necesarias para que los servidores municipales se desempeñen en forma satisfactoria.

La Unidad de Administración del Talento Humano, en coordinación con cada responsable de área, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados cuando se presenten cambios dentro de su área, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

Para asegurar un adecuado proceso de revisión de la valoración de puestos, se designará un Comité de Valoración, que velará por el cumplimiento de los procedimientos y reglas de procedimiento.

El Comité de Valoración velará por el cumplimiento de la metodología aplicada, analizará y aprobará las valoraciones finales, resolverá o adecuará cualquier

inconsistencia que se presentarse, y atenderá los reclamos que presenten los servidores afectados.

La Unidad de Administración del Talento Humano será responsable de asegurar que el producto garantice niveles adecuados de equidad interna, esto es que puestos de similares niveles de responsabilidad deban mantener niveles similares de valoración. Además será responsable de la administración y actualización para asegurar su vigencia y aplicabilidad, dada la dinámica que requiere una permanente revisión y actualización.

Los resultados de la valoración de puestos no serán expuestos en forma detallada dado que tiene carácter confidencial y crítica. No se harán comparaciones entre personas, ya que la herramienta está considerada para puestos tipo como lineamiento general, pero individual para identificar las acciones necesarias para corregir la equidad interna y externa.

Los estudios de clasificación y valoración de puestos respecto a la estructura organizacional del gobierno municipal, generan grupos ocupacionales permanentes y de movilidad, cuyos servidores son susceptibles de ser trasladados, traspasados o sujetos a cambios administrativos en función de las necesidades institucionales o procesos organizacionales, previo informe favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano.

El Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos se definió como el conjunto de políticas, normas estandarizadas, métodos y procedimientos para describir, valorar, clasificar y definir los puestos del servicio público del Gobierno Municipal.

El Subsistema está diseñado para apoyar al Gobierno Municipal en el proceso de clasificación y valoración de los puestos de la Institución. La administración general del proceso le corresponde a la Unidad de Administración del Talento Humano.

Este subsistema busca considerar y diferenciar los aportes y los niveles de responsabilidad de cada puesto tipo de la institución, mediante la revisión constante de los perfiles y niveles de responsabilidad.

El Manual establece las etapas siguientes para la clasificación de los puestos

**a. Plan de Clasificación de puestos**

La Unidad de Administración del Talento Humano pondrá a conocimiento y resolución de la autoridad competente las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de los grados ocupacionales de la municipalidad.

El programa de clasificación de puestos determinará las responsabilidades y resultados que se esperan en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos. Los resultados alcanzados en cada actividad descrita, serán puestos a conocimiento del Comité de Clasificación, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

**b. Análisis de puestos**

Esta etapa permite conocer las características de cada puesto, respecto a sus roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, para determinar su verdadera dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias para un buen desempeño.

**c. Descripción de puestos**

Es el resultado del análisis de cada cargo y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

La Unidad de Administración del Talento Humano, en coordinación con cada responsable de área elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

La Valoración de Puestos es el proceso que cuantifica la responsabilidad y el impacto de un cargo tipo dentro de la organización, en función de las necesidades de la institución. Para ello es necesario establecer elementos que permitan cuantificar, los cuales se denominan factores.

Los factores a utilizar para efectos de la valoración son:

**a. Factor 1. Educación Formal y Conocimientos Especializados**

Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especializaciones, requeridas para que el ocupante del cargo cumpla eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal.

**b. Factor 2. Experiencia Necesaria**

Este factor mide la experiencia mínima requerida en un cargo similar, o el inmediato anterior dentro de la carrera, que habilita a la persona para desempeñar el cargo. Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Involucra también el tiempo suficiente de entrenamiento en otros puestos del área.

Este factor califica conjuntamente con la educación del factor 1. Educación y Experiencia son factores complementarios.

**c. Factor 3. Responsabilidad del Cargo y Resultados**

Este factor tiene en cuenta la forma como el cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia. Se analiza el monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de recursos asignados y la contribución al logro de los resultados.

**d. Factor 4. Complejidad y Dirección**



Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.

Dirigir implica planear, organizar, controlar, evaluar una función, considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.

La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que entrega el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, Manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar e innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas.

El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número y complejidad de las personas que funcionalmente dependen de la posición directamente.

#### **e. Factor 5. Relaciones Funcionales**

Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo. Los contactos se refieren al personal externo de la institución o personal interno que no pertenece a la misma dependencia. En este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad, el tipo de personal contactado. Son habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos (trabajo en equipo, persuasión, orientación al servicio, relacionamiento).

#### **f. Factor 6. Condiciones de Trabajo y/o Riesgos Físicos**

Este factor mide las condiciones de trabajo, ambientales y físicas bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o riesgos ocupacionales, accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas para puestos operativos de campo, de planta y administrativas.

En el Anexo 6 se presenta el Manual elaborado que detalla todos los procesos de clasificación y valoración de puestos propuesto

#### **4.2 Manual de Evaluación del desempeño**

En el Anexo 7 se detalla igualmente la propuesta elaborada: El Manual tiene como objetivos:

##### **A. Objetivo General**

El Subsistema de Evaluación del Desempeño tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan a la municipalidad, 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.

##### **B. Objetivos Específicos**

- Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios, servidores y trabajadores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
- Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores y trabajadores de la institución.
- Definir las habilidades, conocimientos y capacidades que éstos tendrán que poseer y aplicar en sus actividades profesionales.
- Medir el grado de desempeño y la contribución de los servidores y trabajadores para fomentar el mejoramiento del ambiente de trabajo en términos de clima laboral, cooperación interfuncional, respeto por las

personas y más factores alineados con la estrategia y la cultura de la municipalidad.

- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que facilite el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor público con las exigibles del puesto de trabajo.
- Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

La aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño comprende a todos los servidores y trabajadores de la municipalidad.

Como políticas del subsistema de evaluación del desempeño se establecieron:

- a. La Evaluación del Desempeño es de carácter obligatoria, para todos los cargos dentro de la municipalidad.
- b. Para ser evaluado un colaborador, deberá estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses.
- c. En el caso de los colaboradores que hayan ingresado recientemente, se considerarán los resultados de la evaluación del período de prueba como parte de la evaluación del desempeño.
- d. Los colaboradores que hayan laborado en dos o más áreas de la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los jefes inmediatos de esas áreas y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final.
- e. Los colaboradores que se encuentren en comisión de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión conforme lo estipula la ley y normativa vigente. Se coordinará con la Unidad de Administración del Talento Humano para el registro de resultados y del período evaluado.
- f. El Alcalde o Alcaldesa y el nivel directivo serán evaluados en función del cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo a la planificación estratégica.

- g. La Unidad de Administración del Talento Humano remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes y justificativos.
- h. El nombramiento provisional para el periodo de prueba será otorgado al funcionario que ingresa a la municipalidad o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba. El servidor se encuentra sujeto a evaluación durante un periodo de tres meses, superado el cual, o, en caso de no haberse practicado, se otorgará el nombramiento definitivo; si no superare la prueba respectiva, cesará en funciones. De igual manera se otorgará nombramiento provisional a quienes fueron ascendidos, los mismos que serán evaluados dentro de un periodo máximo de seis meses, mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios y si se determinare luego de ésta que no califica para el desempeño del puesto se procederá al reintegro al puesto anterior con su remuneración anterior.
- i. La evaluación de desempeño, se le efectuará una vez al año. El ciclo de evaluación por el periodo de 12 meses (enero-diciembre) contará con las siguientes etapas:
  - 1.Fijación de metas y objetivos: deberá realizarse 3 meses antes del inicio del periodo de evaluación.
  - 2.Medición de evaluación de desempeño: deberá realizarse en el mes de enero por el periodo enero-diciembre del año anterior.
  - 3.Tabulación de resultados: deberá realizarse hasta el mes de febrero del año en curso.
  - 4.Retroalimentación: deberá realizarse hasta el mes de marzo del año en curso.
- j. Los responsables del desarrollo de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño son la o el responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano, el jefe inmediato, el Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño y la Unidad de Administración del Talento Humano.

- k. Los desempeños excepcionales serán reconocidos, y para tal efecto se diseñará un plan de incentivos, el que contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o en el exterior y en general actividades motivacionales para los colaboradores.

Es importante precisar que el Subsistema de Evaluación del Desempeño no se concibió para calibrar el grado de desempeño de un servidor conforme a un estándar, es decir, lo que una persona hace realmente, sino para medir lo que una persona es capaz de hacer.

Se trata por tanto, de una medida anticipada del desempeño que se deduce del desempeño pasado, a menudo basándose en la observación.

Este proceso se enfoca en conseguir desempeño superior, en lugar de los niveles medios de desempeño para así contar con una estructura organizacional conformada por personas competentes y capaces de ayudar a la organización en la consecución de las metas y estrategias establecidas.

Para lograr el propósito anterior, el subsistema toma las siguientes bases y principios que guían su diseño, entre los cuales se encuentran:

- El subsistema de evaluación del desempeño es participativo y respeta la voluntad de los actores, evaluados y evaluadores. Sin embargo es guiado por los objetivos, lineamientos y políticas planteados en la estrategia de la municipalidad. La planeación de metas de evaluación individual es el resultado de un proceso de despliegue (arriba hacia abajo) de los objetivos y las estrategias de los planes globales de la municipalidad (directrices de alto nivel) hasta las bases de su estructura.
- El fortalecimiento de la municipalidad y la búsqueda de niveles de mayor eficiencia obligan a planificar y medir el desempeño individual buscando un balance entre los resultados que persigue la organización, sus sistemas y procesos municipales y el clima organizacional óptimo que promueve el crecimiento de los servidores y trabajadores.

- La interiorización del concepto de cliente interno y externo en los esquemas de administración, llevan a la necesidad de considerar a cada persona como una unidad responsable por sus clientes en términos de satisfacción y eficiencia; y, por lo tanto, en términos similares de resultados, eficiencia de procesos y contribución al clima laboral.

La evaluación del desempeño consiste así en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, 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 trabajadores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus servidores y trabajadores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los servidores y trabajadores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere a la vez de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

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

- La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- La Unidad de Administración del Talento Humano;
- El jefe Inmediato (evaluador);
- Servidor o trabajador (evaluado); y,
- El Comité de Reclamos de Evaluación.

#### **A. Máxima Autoridad y/o Autoridades:**

La Máxima Autoridad Administrativa deberá cumplir con las siguientes funciones y responsabilidades relacionadas con el subsistema de Evaluación del Desempeño:

- Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y plan de evaluación del desempeño elaborado por la Unidad de Administración del Talento Humano.
- Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema.
- Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar.
- Apoyar en el proceso de Planificación de las metas e indicadores de evaluación del desempeño.
- Aprobar las metas e indicadores de gestión definidos para los cargos de primer nivel.
- Para la mejor aplicación del Subsistema, la Máxima Autoridad, se apoyará en la Unidad de Administración del Talento Humano.

#### **B. Unidad de Administración del Talento Humano:**

Entre las principales responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano están:

- Dar a conocer a todo el personal el Subsistema de Evaluación de Desempeño.
- Elaborar el plan y cronograma de evaluación de desempeño para el conocimiento y aprobación de la máxima autoridad.
- Evaluar a servidores y trabajadores a través de sus jefes inmediatos.
- Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación.
- Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación.
- Recibir la información y notificar en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los reclamos correspondientes.

- Coordinar con los responsables de cada departamento para establecer la nómina de evaluadores y evaluados.
- Asesorar y capacitar a los evaluadores y evaluados sobre los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema.
- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación.
- Colaborar en la definición de indicadores y pesos que tendrán los cargos, lo que permitirá un adecuado manejo del subsistema.
- Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar los resultados a la autoridad nominadora de la institución.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos y observaciones pertinentes.
- Elaborar los registros correspondientes para el archivo del personal y comunicar sus resultados a los funcionarios, servidores y trabajadores evaluados.
- Elaborar el plan y desarrollo de competencias de los servidores y trabajadores de la Institución de acuerdo a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación.
- Aplicar las acciones correspondientes en el caso de los servidores y trabajadores con evaluaciones *regulares*, de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente.
- Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados.
- Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.
- Proponer mejoras al proceso y velar por su actualización acorde con los requerimientos de las áreas y departamentos, así como con lineamientos de planes a corto, mediano y largo plazo de la Institución.
- Difundir objetivos, definiciones básicas y políticas del subsistema, así como garantizar el cumplimiento de las mismas.

**C. Jefe Inmediato (Evaluador):**

- Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño



- Crear en su personal un ambiente propicio para efectuar la Evaluación del Desempeño.
- Coordinar con la Unidad de Administración del Talento Humano, para establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño, el cual deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la Institución y los servicios y actividades desarrolladas por el área o departamento.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la Unidad de Administración del Talento Humano.
- Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los servidores y trabajadores con relación a los niveles esperados.
- Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para mejorar los niveles de rendimiento de los servidores y trabajadores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.
- Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de méritos y oposición.
- Acompañar el desempeño del evaluado y prestarle asesoría y consejo tendientes a apoyar la conclusión exitosa del periodo en términos de las metas planificadas inicialmente.
- Evaluar en forma objetiva los aportes del evaluado, buscando que el proceso de evaluación sea no solamente un inventario de realizaciones del periodo anterior, sino la base para el mejoramiento continuo del evaluado y de la institución en general.
- Cumplir con las sesiones y reuniones que prevé el subsistema de Evaluación del Desempeño, los procedimientos preparados para las evaluaciones y los plazos previstos para las actividades del subsistema.
- Ser objetivo en las observaciones y puntualizaciones que realice sobre el evaluado.

**D. Servidor o Trabajador (Evaluado):**

Las responsabilidades más importantes del evaluado son:

- Participar en el proceso de la Evaluación del Desempeño en las fechas definidas, cumpliendo con los procedimientos establecidos para la realización del mismo.
- Realizar la evaluación con espíritu positivo, buscando acuerdos “gana-gana” con su evaluador que permitan obtener una visión realista y las bases para el mejoramiento continuo.

#### **E. Comité de Reclamos de Evaluación:**

- Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores y trabajadores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano.
- Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor o trabajador, a la Unidad de Administración del Talento Humano, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

Como ya señalamos en el Anexo 7 se presenta el Manual elaborado

### **4.3 Instructivos para la planificación e implementación del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos**

Los Manuales propuestos tienen que ser necesariamente acompañados por los instructivos que garanticen y regulen el cumplimiento de los procedimientos correspondientes

Para garantizar ello se diseñaron los instructivos siguientes:

#### **4.3.1 Instructivo de clasificación y valoración de cargos y puestos**

Este instructivo tiene como objetivo establecer los procesos técnicos que conforman el Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos y Puestos y dotar a la Municipalidad de Arajuno de instrumentos procedimentales que permita la aplicación correcta y eficiente del subsistema.

Este instructivo establece los principios siguientes para la clasificación y valoración de puestos:

- a. Mantener un proceso continuo, sistemático, equitativo, confiable y confidencial, que conlleve de forma objetiva a una equidad remunerativa.
- b. Tener en consideración que lo que se valora es el puesto, independientemente de la persona que lo ocupe.
- c. Clasificación objetiva y racional, que constituya el mejor punto de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.
- d. Armonizar la funcionalidad de la estructura organizacional con la normativa vigente.
- e. La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal debe velar por la correcta aplicación del subsistema, realizando el seguimiento y control del mismo; para ello debe prestar el asesoramiento y la capacitación requerida.

El instructivo detalla las responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y establece además un Comité Directivo para asegurar un adecuado proceso de revisiones de la valoración de cargos. El Comité Directivo estará integrado por tres miembros conocedores de las fortalezas, debilidades, políticas y objetivos empresariales y son:

1. Una o un delegado del alcalde o alcaldesa, quien lo presidirá;
2. La o el Director Administrativo o quien haga sus veces; y,
3. La o el Jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano Municipal.

En el Anexo 8 se presenta el instructivo en su totalidad

#### **4.3.2 Instructivo de planificación del Subsistema de talento Humano**

Esta instructiva fija el proceso de planificación de acuerdo con los siguientes pasos:

- a. Determinación de los objetivos de este Subsistema,
- b. Definición de las habilidades, conocimientos y número de personal requerido;

- c. Determinación de las necesidades finales de talento humano;
- d. Elaboración del distributivo de personal;
- e. Ejecución del distributivo de personal.

Este instructivo fija además:

La creación de puestos

Los Contratos

La Supresión de Puestos

Los traslados, traspasos y cambios administrativos.

En el Anexo 9 se detalla el Instructivo en su totalidad.

#### **4.3.3 Instructivo de evaluación del desempeño**

Este Instructivo tiene como objeto regular el procedimiento a aplicarse para analizar el comportamiento y los resultados obtenidos por los servidores y servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno en determinado período de tiempo en función de sus competencias.

La evaluación del desempeño se rige por los principios los siguientes:

- a. Debe convertirse en un proceso continuo, sistemático, equitativo, confiable y confidencial.
- b. Todos los servidores y obreros sujetos a evaluación, deberán conocer con anticipación los objetivos de la evaluación, lo esperado por cada uno de ellos, y los indicadores por los cuales será evaluado.
- c. El Jefe inmediato es el responsable de evaluar a sus subordinados en cada área.

La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal debe velar por la correcta aplicación del subsistema, realizando el seguimiento y control del mismo. Para ello debe prestar el asesoramiento y la capacitación requerida.

Son responsables de la debida aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño:

- a. La autoridad nominadora institucional o su delegado;
- b. La Unidad de Administración del Talento Humano;
- c. El jefe Inmediato (evaluador);
- d. Servidora o Servidor (evaluado); y,
- e. El Comité de Reclamos de Evaluación.

El instructivo establece la posibilidad de que se pueda contar con el asesoramiento de una firma especializada externa que podrá ser contrata específicamente para tal efecto, en cada caso de evaluación, la que garantizará la objetividad y pertinencia durante todo el proceso.

El Comité de Reclamos de Evaluación estará integrado por la Máxima Autoridad o su delegado con voz y voto, el responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano, quién actuará como secretario con voz y voto, y por el Jefe inmediato Superior con voz y sin voto.

Como funciones de este Comité se establecen:

- a. Receptar de la Unidad de Administración del Talento Humano los reclamos que se hubieren presentado.
- b. Resolver los reclamos presentados por los servidores y obreros en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación remitido por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano.
- c. Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la Unidad de Administración del Talento Humano, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

En el Anexo 10 se presenta el Instructivo de evaluación del desempeño.

#### **4.3.4 Instructivo de inducción del personal**

El objetivo de este Instructivo es lograr que el colaborador nuevo o reasignado en sus funciones, identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

El proceso de inducción se debe llevar a cabo por la Unidad de Administración del Talento Humano Municipal. Para ejecutar el proceso de inducción deberán cumplirse con las siguientes etapas:

- a. Inducción General
- b. Inducción Específica
- c. Evaluación de la Inducción

En el Anexo 11 se presenta el Instructivo para la Inducción

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El diagnóstico realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno permitió identificar tanto las debilidades como las fortalezas de este: Las amenazas fundamentales determinadas fueron:

- Reducción del Presupuesto
- Inestabilidad Política
- Factores Climáticos
- Entrega de Varios Contratos

Para precisar los puntos críticos se determinaron cinco indicadores del área de recursos humanos y quince de la eficiencia operacional del Gobierno Autónomo Descentralizado

De acuerdo con ello se llegaron a las conclusiones siguientes:

Para el área de recursos humanos, se determinaron los siguientes puntos críticos:

- d) Baja relación de personal capacitado (34,2 %)
- e) Baja incorporación de la mujer. Relación Hombre/Mujer del 200%
- f) Personal de Contrato vs Nombramiento por arriba de lo establecido. Relación de N° de empleados con Contrato/ N° de empleados con Nombramiento de 66,7 %

En relación con la eficiencia operacional aparecen como factores críticos los siguientes:

- a) Bajo porcentaje de procesos mejorados (40%)
- b) Porcentaje de servicios automatizados es 0%
- c) Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo es de un 50%

Todo ello dejó claro que resulta muy difícil que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno pueda pasar a una gestión por procesos tendiente a lograr un Sistema de Gobierno por Resultados y dejó clara la necesidad de elaborar una propuesta de Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Arajuno

El Sistema elaborado está compuesto por los subsistemas siguientes:

**Manual de Clasificación y valoración de puestos.** Este establece el conjunto de políticas, normas estandarizadas, métodos y procedimientos para describir, valorar, clasificar y definir los puestos del servicio público del Gobierno Municipal

**Manual de Evaluación del desempeño.** Este establece el Subsistema de Evaluación del Desempeño que tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan a la municipalidad, 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

Cuatro instructivos:

**Instructivo de clasificación y valoración de cargos y puestos-** Este instructivo tiene como objetivo establecer los procesos técnicos que conforman el Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos y Puestos y dotar a la Municipalidad de Arajuno de instrumentos procedimentales que permita la aplicación correcta y eficiente del subsistema.

**Instructivo de planificación del Subsistema de Talento Humano.** Este fija el proceso de planificación de acuerdo con los siguientes pasos:

Determinación de los objetivos de este Subsistema,

Definición de las habilidades, conocimientos y número de personal requerido;

Determinación de las necesidades finales de talento humano;



Elaboración del distributivo de personal;

Ejecución del distributivo de personal.

**Instructivo de evaluación del desempeño:** Este tiene como objeto regular el procedimiento a aplicarse para analizar el comportamiento y los resultados obtenidos por los servidores y servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno en determinado período de tiempo en función de sus competencias.

**Instructivo de inducción del personal:** El objetivo de este Instructivo es lograr que el colaborador nuevo o reasignado en sus funciones, identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos

Estos Manuales e Instructivos conforman un Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Arajuno.

## **Recomendaciones**

Los Manuales propuestos y los Instructivos correspondientes aunque ya están siendo aplicados requieren sin dudas un proceso de evaluación y un análisis que requiere una evaluación cualitativa de los procesos propuestos.

Sin dudas la eficiencia del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos propuesto para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Arajuno tendrá que mostrarse en la práctica mediante la medición de los indicadores utilizados en esta Tesis para determinar las deficiencias en el Área de Recursos Humanos y de Eficiencia Operacional. Las deficiencias determinadas y la misma ausencia de servicios automatizados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal hacen difícil que este pueda pasar a una a una gestión por procesos tendiente a lograr un Sistema de Gobierno por Resultados. En base a los resultados de esta Tesis pero tomando en cuenta estas limitaciones, se recomienda:

- a) Analizar semestralmente por el Concejo Municipal las deficiencias encontradas en la clasificación y valoración de cargos y en el proceso de evaluación del desempeño
- b) Implementar una capacitación a los distintos niveles que precise los procesos y responsabilidades del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos propuesto.
- c) Implementar medidas de auditoria interna que puedan determinar las deficiencias en la aplicación del Sistema Propuesto
- d) Implementar un Sistema Informático de Planificación y Control que permita mejorar el Sistema propuesto

## Bibliografía

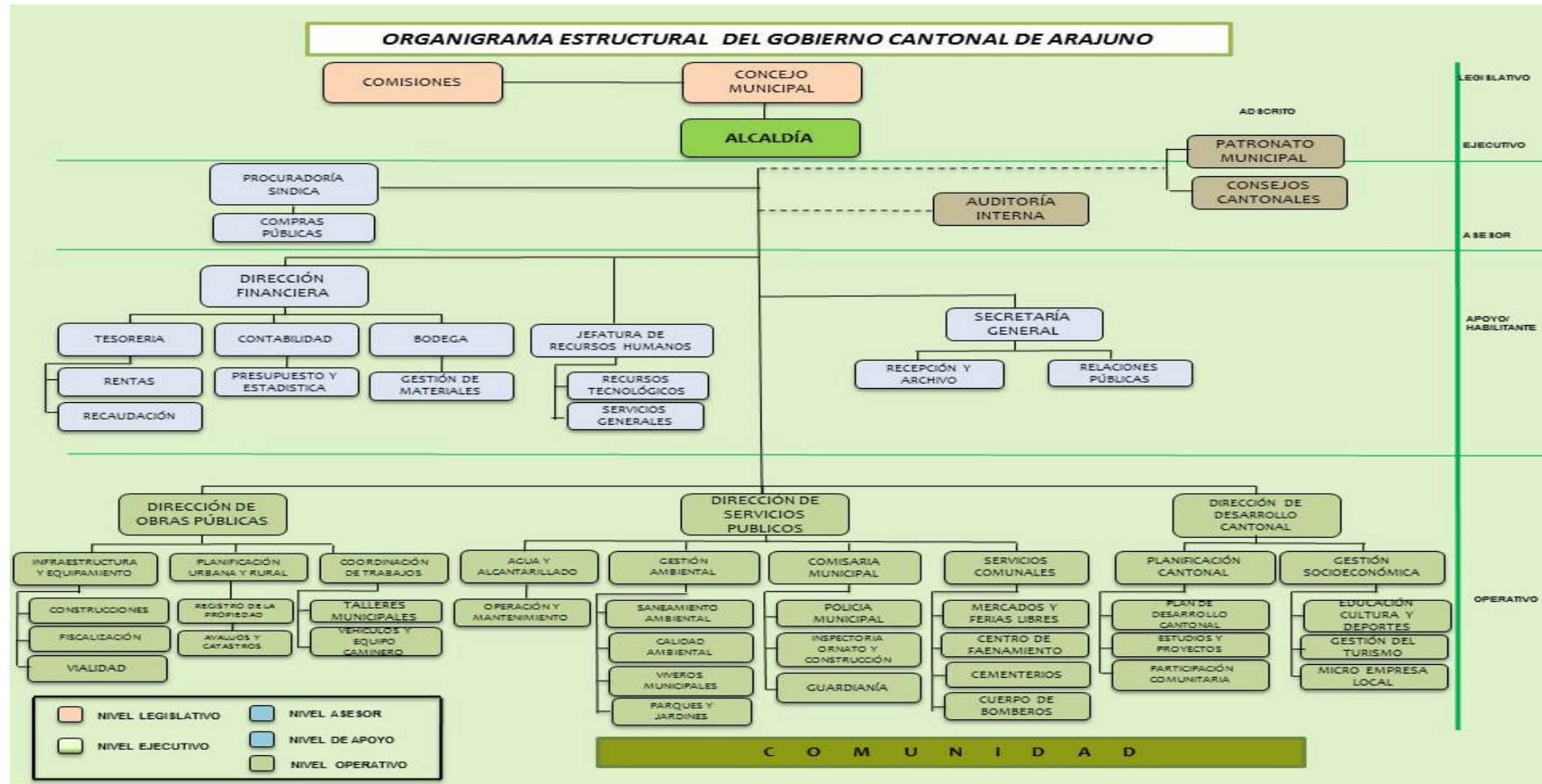
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.* (2014). Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de Biblioteca SNPD:  
<http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Asamblea Nacional. (2010). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de  
[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Babb, S., & Fuentes-Berain., R. (2003). *Proyecto: México: Los economistas del nacionalismo al neoliberalismo. , 2003*. DF. México: Fondo De Cultura Económica.
- Badillo, D. (2013). La reforma de la institucionalidad social en el Ecuador (Coyuntura). *Íconos-Revista de Ciencias Sociales*(5), 4-12.
- Cañas Miranda , M. (2010). *DIAGNÓSTICO PARA UN MANUAL TRIBUTARIO MUNICIPAL*. Tesis Programa de Maestría en Tributación, UASB.
- Caplán , B. (2007). *Finanzas Municipales*. Buenos Aires, Argentina: CICAP. OEA.
- Carrera, J. (26 de Noviembre de 2012). El gasto público del Ecuador el más alto. *Diario Hoy*.
- Carrillo, P. (2012). *Los Ciclos Políticos Económicos en Ecuador: 1993-2010 (Political Business Cycles of Ecuador: 1993-2010)*.
- CEPAL. (2012). *CEPALSTAT*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de Bases de datos y Publicaciones Estadísticas:  
[http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e). 2012
- Dancourt, Ó. (2012). Receta escéptica para comparar modelos. *Economía*, 229-230.

- Franco, R. (1996). Los paradigmas de la política social en América Latina. *Revista de la CEPAL*(58), 9-22.
- Iristy, J. (2012). Criterios para la Evaluación del gasto Público y bases para el diseño de una Metodología para medir sus efectos en el Desarrollo Económico y Social. *REVISTA DE LA ASOCIACION INTERAMERICANA DEL PRESUPUESTO PUBLICO – ASIP*(03).
- Nina Baltazar, N., Santiago Grillo, E., & Karpf, E. (2007). WHICH IS THE BEST INDEX OF POVERTY IN COLOMBIA? *Papel Político*(1), 117-144.
- Ordoñez, R. (2013). GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA MUNDIAL Y POLÍTICAS DE GASTO SOCIAL EN EL ECUADOR EN LAS AREAS DE EDUCACION Y SALUD. 10(2). *Revista Tendencias*, 10(2).
- Ranis, G., & Stewart, F. (2002). Crecimiento económico. " *Revista de la CEPAL*(78), 7.
- Ricciardi , M. (Abril de 2008). El rol del estado y el dilema entre eficiencia y equidad. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Rueda Jarrín , M. (2003). *EL SISTEMA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU APLICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL*. . Tesis Programa de Maestría en Dirección de Empresas. Mención Finanzas, UASB.
- Secretaria Nacional de Gestión de la Política. (2014). *CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, COOTAD*. Ecuador: Secretaria Nacional de Gestión de la Política.
- Secretaria Nacional de la Administración Pública. (2011). *Manual de Indicadores de Desempeño Gubernamental*.
- Sen, A. K., Bravo, A., & Schwartz, P. (1995). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid. Madrid: Alianza.
- Silva G, F. (2009). *Gerencia Pública Integral* (Primera ed.). Quito: Impresores MYL.

Viscarra Andrade, H. (2010). *EFFECTOS DEL GASTO E INVERSIÓN PÚBLICA EN EL CRECIMIENTO*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales. Mención en Economía del Desarrollo, FLACSO.Sede Ecuador.

## **Anexos**

# Anexo 1. Organigrama estructural del Gobierno Cantonal de Arajuno



**Anexo 2. Gasto público social como porcentaje del gasto público social total  
según sector- Educación. Países América Latina**

EDUCACIÓN	Años					
Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	23.9	24.75	24.05	24.87	24.03	...
Bolivia (Estado Plurinacional de)	41.08	42.95	44.86	43.51	...	...
Brasil	20.2	20.1	21.14	21.52	21.73	...
Chile	26.31	26.17	27.1	28.78	28.05	28.1
Colombia	24.65	25.44	22.75	22.25	21.22	22.98
Costa Rica	31.19	30.38	30.48	30.33	31.28	32.61
Cuba	42.44	41.3	42.99	44.84	43.04	44.86
Ecuador	54.72	55.08	67.26	48.31	57.92	55.6
El Salvador	26.55	25.12	26.55	25.65	29.55	...
Guatemala	38.75	39.02	39.85	41.37	42.98	...
Honduras	66.45	67.01	68.14	66.74	65.56	63.53
Jamaica	62.15	58.44	60.16	...	...	...
México	36.94	36.12	36.34	35.55	34.91	33.64
Nicaragua	43.48	44.78	44.39	44.91	46.51	...
Panamá	50.57	45.58	41.34	42.42	37.65	...
Paraguay	48.51	44.13	43.15	46.44	42.3	42.3
Perú	31.41	31.3	31.29	32.07	31.88	31.11
República Dominicana	28.69	26.21	31.26	29.52	31.54	33.75
Trinidad y Tobago	42.27	43.73	44.01	41.78	...	...
Uruguay	16.96	18.14	18.62	20.04	22.07	...
Venezuela (República Bolivariana de)	40.29	40.98	...	...	...	...

Fuente: CEPAL - CEPALSTAT

ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL

Financiamiento Políticas Públicas



**Anexo 3. Gasto público social como porcentaje del gasto público social total  
según sector. Salud. Países América Latina**

SALUD	Años					
Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	22.34	21.7	20.91	21.37	22.36	...
Bolivia (Estado Plurinacional de)	19.62	19.36	19.16	17.44	...	...
Brasil	19.19	18.97	19.17	18.96	19.26	...
Chile	21.66	23.01	24.06	23.58	24.32	24.77
Colombia	15.06	16.18	14.21	15.44	13.28	14.01
Costa Rica	28.25	28.76	29.05	30.15	29.61	28.66
Cuba	21.64	22.1	26.77	25.32	27.73	25.43
Ecuador	24.46	25.53	15.13	22.25	18.95	21.03
El Salvador	31.18	33.45	32.75	29.81	31.45	...
Guatemala	15.45	16.37	15.91	16.85	17.31	...
Honduras	30.02	30.23	25.54	25.61	28.66	28.69
Jamaica	23.5	24.49	24.85	...	...	...
México	25.73	25.01	25.59	24.15	25.03	24.12
Nicaragua	30.97	30.62	31.71	30.2	31.2	...
Panamá	26.16	24.82	21.7	23.45	21.23	...
Paraguay	17.77	17.85	18.43	16.88	20.73	20.73
Perú	14.25	14.04	14.38	16.67	15.94	15.85
República Dominicana	19.31	16.82	19.55	16.78	18.14	24.13
Trinidad y Tobago	28.73	27.04	26.24	28.26	...	...
Uruguay	16.74	18.17	17.43	20.6	21.1	...
Venezuela (República Bolivariana de)	14.18	13.34	...	...	...	...

Fuente: CEPAL - CEPALSTAT

ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL

Financiamiento Políticas Públicas

**Anexo 4 Gasto público social como porcentaje del gasto público social total  
según sector. Seguridad Social. Países América Latina**

SEGURIDAD SOCIAL	Años					
Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	45.65	44.82	46.9	46.13	46.3	...
Bolivia (Estado Plurinacional de)	29.3	28.2	26.78	31.1	...	...
Brasil	54.54	54.33	52.42	51.58	51.98	...
Chile	49.96	48.27	46.12	44.75	44.96	44.43
Colombia	53.16	54.25	58.7	55.78	59.15	57.52
Costa Rica	30.5	30.44	30.4	28.68	28.67	28.66
Cuba	26.73	27.9	22.73	22.81	22.45	22.71
Ecuador	15.84	15.18	13.31	17.68	18.28	19.47
El Salvador	34.07	33.86	32.38	36.79	33.24	...
Guatemala	14.03	14.64	14.97	15.79	14.66	...
Honduras	3.53	2.76	6.32	7.66	5.78	5.35
Jamaica	4.5	4.35	4.64	...	...	...
México	23.23	24.24	24.25	26.44	26.68	27.8
Nicaragua	...	...	...	...	...	...
Panamá	14.05	13.68	19.76	17.38	15.06	...
Paraguay	31.93	34.84	33.48	32.22	35.03	35.03
Perú	46.05	43.16	41.27	35.06	33.07	34.16
República Dominicana	30.69	29.56	25.49	30,0	28.37	25.2
Trinidad y Tobago	14.36	14.42	14.45	14.82	...	...
Uruguay	59.43	56.3	56.66	50.77	49.59	...
Venezuela (República Bolivariana de)	33.96	34.03	...	...	...	...

Fuente: CEPAL – CEPALSTAT

ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL

Financiamiento Políticas Públicas

**Anexo 5 Gasto público social como porcentaje del gasto público social total  
según sector. Vivienda y Otros. Países América Latina**

VIVIENDA Y OTROS	Años					
Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	8.11	8.73	8.14	7.63	7.31	...
Bolivia (Estado Plurinacional de)	10,0	9.48	9.2	7.94	...	...
Brasil	6.07	6.6	7.26	7.94	7.03	...
Chile	2.06	2.54	2.72	2.89	2.67	2.71
Colombia	7.13	4.13	4.34	6.52	6.35	5.5
Costa Rica	10.07	10.42	10.06	10.84	10.44	10.07
Cuba	9.19	8.69	7.52	7.04	6.78	7,0
Ecuador	4.98	4.21	4.29	11.75	4.85	3.9
El Salvador	8.19	7.57	8.31	7.74	5.76	...
Guatemala	31.77	29.97	29.27	25.98	25.05	...
Honduras	...	...	...	...	...	2.43
Jamaica	9.86	12.72	10.35	...	...	...
México	14.1	14.64	13.83	13.85	13.38	14.45
Nicaragua	25.55	24.59	23.9	24.88	22.29	...
Panamá	9.22	15.93	17.2	16.76	26.06	...
Paraguay	1.79	3.18	4.93	4.46	1.94	1.94
Perú	8.29	11.5	13.06	16.19	19.11	18.87
República Dominicana	21.32	27.41	23.7	23.7	21.96	16.91
Trinidad y Tobago	14.64	14.81	15.29	15.13	...	...
Uruguay	6.87	7.39	7.29	8.6	7.24	...
Venezuela (República Bolivariana de)	11.57	11.64	...	...	...	...

Fuente: CEPAL - CEPALSTAT

ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE COHESIÓN SOCIAL

Financiamiento Políticas Públicas

## **Anexo 6. Manual de clasificación y valoración de puestos**



### **MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

#### **ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

##### **CONSIDERANDO**

**Que**, el Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos, como elemento del Sistema de Gestión de Talento Humano, busca compatibilizar la estructura ocupacional con la composición actual de la fuerza de trabajo público, con el objeto de obtener servidores competentes y competitivos que permita una gestión eficiente y productiva de las entidades, organismos y dependencias del sector público, en beneficio del cliente -ciudadano;

**Que**, el concejo municipal de Arajuno expidió la Ordenanza que Regula la Gestión Autónoma del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal de Arajuno, mediante el cual delega al Alcalde, la expedición de Manuales e Instructivos que desarrollen los procedimientos para facilitar su aplicación;

**Que**, el artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización atribuye al alcalde la facultad de: *b) Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva... i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo;*”

**Que**, la Ley Orgánica del Servicio Público en su artículo 52 atribuye a las unidades de administración del Talento Humano la capacidad para: *d) Elaborar y aplicar los Manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;* en tanto que el último inciso del artículo 62 prevé que “*En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos*”;

**Que**, el órgano rector en materia de recursos humanos y remuneraciones expidió la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos que establece los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo para analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos en el sector público;

**Que**, es necesario expedir el Manual de Clasificación de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado a fin de que sea aplicado por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano Municipal;

En uso de la potestad ejecutiva reconocida en el artículo 9 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización, expide el siguiente:

## **MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL**

### **DE ARAJUNO**

#### **2. ANTECEDENTES:**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno en cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente considera necesario establecer sus propias estrategias de mejoramiento y fortalecimiento institucional, y para ello es preciso establecer una metodología específica para el Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos.

La clasificación y valoración de puestos se efectuará sobre la base de la descripción de funciones, para lo que se requiere definir políticas y normas de carácter técnico para clasificar y valorar los puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

A continuación el desarrollo del Manual del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos, mediante el cual se detallan los objetivos, políticas, definiciones y etapas que rigen dicho Subsistema para los procesos de clasificación y valoración de puestos en la municipalidad.

### **3. OBJETIVO DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS**

El Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos tiene por objetivo establecer instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo para analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar los puestos tipo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Arajuno.

### **4. POLITICAS DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno administrará el Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos en función de las siguientes políticas:

La clasificación de puestos se basará en las políticas y normas emitidas por la administración municipal y conforme al ordenamiento jurídico vigente, que servirán de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos.

La administración municipal definirá el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios y suficientes para su funcionamiento.

La estructura y orden de los puestos se establecerá en base a la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios.

La descripción, clasificación y valoración de puestos guardará armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con la normativa legal, reglamentaria y ordenanzas vigentes.

Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de

análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del talento humano, en relación con el sistema de remuneraciones.

El método de valoración por factores y puntos a ser utilizado establece el perfil y nivel de responsabilidad de cada uno de los "*puestos tipo*" mas no del "*ocupante*" del cargo.

La relevancia de los factores y competencias para la descripción y valoración depende de las características operativas de gestión que cumplen los ocupantes de puestos en cada área de la administración municipal, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal asegurará la oportunidad de la actualización y mantenimiento del Manual de descripción de funciones y perfiles de puestos, de manera que la municipalidad cuente con herramienta dinámica para conocer las características del puesto, sus roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales.

La UATHM conjuntamente con los responsables de las áreas de la administración municipal definirá el perfil de los puestos tipo, que contendrá como mínimo los requisitos de formación, capacitación experiencia y las competencias o conductas observables necesarias para que los servidores municipales se desempeñen en forma satisfactoria.

La Unidad de Administración del Talento Humano, en coordinación con cada responsable de área, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados cuando se presenten cambios dentro de su área, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

Para asegurar un adecuado proceso de revisión de la valoración de puestos, se designará un Comité de Valoración, que velará por el cumplimiento de los procedimientos y reglas de procedimiento.



El Comité de Valoración velará por el cumplimiento de la metodología aplicada, analizará y aprobará las valoraciones finales, resolverá o adecuará cualquier inconsistencia que se presentarse, y atenderá los reclamos que presenten los servidores afectados.

La Unidad de Administración del Talento Humano será responsable de asegurar que el producto garantice niveles adecuados de equidad interna, esto es que puestos de similares niveles de responsabilidad deban mantener niveles similares de valoración. Además será responsable de la administración y actualización para asegurar su vigencia y aplicabilidad, dada la dinámica que requiere una permanente revisión y actualización.

Los resultados de la valoración de puestos no serán expuestos en forma detallada dado que tiene carácter confidencial y crítica. No se harán comparaciones entre personas, ya que la herramienta está considerada para puestos tipo como lineamiento general, pero individual para identificar las acciones necesarias para corregir la equidad interna y externa.

Los estudios de clasificación y valoración de puestos respecto a la estructura organizacional del gobierno municipal, generan grupos ocupacionales permanentes y de movilidad, cuyos servidores son susceptibles de ser trasladados, traspasados o sujetos a cambios administrativos en función de las necesidades institucionales o procesos organizacionales, previo informe favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano.

## **5. DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS**

El Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos es el conjunto de políticas, normas estandarizadas, métodos y procedimientos para describir, valorar, clasificar y definir los puestos del servicio público del Gobierno Municipal.

El Subsistema está diseñado para apoyar al Gobierno Municipal en el proceso de clasificación y valoración de los puestos de la Institución. La administración general del proceso le corresponde a la Unidad de Administración del Talento Humano.

Este subsistema busca considerar y diferenciar los aportes y los niveles de responsabilidad de cada puesto tipo de la institución, mediante la revisión constante de los perfiles y niveles de responsabilidad.

## **6. ETAPAS DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS**

### **a. Plan de Clasificación de puestos**

La Unidad de Administración del Talento Humano pondrá a conocimiento y resolución de la autoridad competente las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de los grados ocupacionales de la municipalidad.

El programa de clasificación de puestos determinará las responsabilidades y resultados que se esperan en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos. Los resultados alcanzados en cada actividad descrita, serán puestos a conocimiento del Comité de Clasificación, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

### **b. Análisis de puestos**

Esta etapa permite conocer las características de cada puesto, respecto a sus roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, para determinar su verdadera dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias para un buen desempeño.

### **c. Descripción de puestos**

Es el resultado del análisis de cada cargo y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

La Unidad de Administración del Talento Humano, en coordinación con cada responsable de área elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

## **7. METODOLOGIA DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS**

La Valoración de Puestos es el proceso que cuantifica la responsabilidad y el impacto de un cargo tipo dentro de la organización, en función de las necesidades de la institución. Para ello es necesario establecer elementos que permitan cuantificar, los cuales se denominan factores.

Los factores a utilizar para efectos de la valoración son:

### **g. Factor 1. Educación Formal y Conocimientos Especializados**

Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especializaciones, requeridas para que el ocupante del cargo cumpla eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal.

<b><u>GRADO</u></b>	<b><u>DESCRIPCION DEL GRADO</u></b>
1	No requiere leer ni escribir.
2	Preparado para leer y escribir.
3	Educación primaria completa.
4	Ciclo básico de estudios secundarios o escuela

	primaria más curso de capacitación de 2 o 3 años.
5	Educación secundaria completa. Incluye carreras técnicas de dos años
6	Tecnólogo universitario, licenciado, BA, BS, CPA, etc. Egresado de carreras universitarias.
7	Graduados de carreras universitarias: Ingeniero, Abogado, Economista, Médico.
8	Formación universitaria del grado 7 más una especialización o maestría
9	Especialización a nivel de PhD o superior

**Nota Importante:** Este factor califica conjuntamente con la experiencia del factor 2. Educación y Experiencia son factores complementarios.

#### **h. Factor 2. Experiencia Necesaria**

Este factor mide la experiencia mínima requerida en un cargo similar, o el inmediato anterior dentro de la carrera, que habilita a la persona para desempeñar el cargo. Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Involucra también el tiempo suficiente de entrenamiento en otros puestos del área.

<b><u>GRADO</u></b>	<b><u>DESCRIPCION DEL GRADO</u></b>
1	Menos de un mes.
2	De 1 mes hasta 6 meses.
3	Entre 6 meses y 1 año incluido.
4	Entre 1 y 3 años incluido.
5	Entre 3 y 5 años incluido.
6	Entre 5 y 7 años incluido.
7	Más de 7 años.

**Nota Importante:** Este factor califica conjuntamente con la educación del factor 1. Educación y Experiencia son factores complementarios.

	<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>Menos de 1 mes</b>	<b>1 a 6 meses</b>	<b>6 meses a 1 año</b>	<b>1 a 3 años</b>	<b>3 a 5 años</b>	<b>5 a 7 años</b>	<b>Más de 7 años</b>
<b><u>GRADO</u></b>	<b><u>CONOCIMIENTOS</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	No requiere leer ni escribir.	20	40	60	80	100	120	150
2	Preparado para leer y escribir.	40	60	80	100	120	140	170
3	Educación primaria completa.	60	80	100	120	140	160	190
4	Ciclo básico más cursos.	80	100	120	140	160	180	210
5	Bachilleres (secundaria completa)	110	130	150	170	190	210	240
6	Cursando carrera universitaria, Tecnólogo, Lcdo.	145	165	185	205	225	245	275
7	Md., Ing., Econ, Abogado, etc.	180	200	220	240	260	280	310
8	Especialista Superior, Master, MBA	215	235	255	275	295	315	345
9	PhD o superior.	270	290	310	330	350	370	400

### **i. Factor 3. Responsabilidad del Cargo y Resultados**

Este factor tiene en cuenta la forma como el cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia. Se analiza el monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de recursos asignados y la contribución al logro de los resultados.

<b><u>GRADO</u></b>	<b><u>DESCRIPCION DEL GRADO</u></b>
1	<b>Puesto:</b> Los procedimientos están establecidos, no supervisa personal, no toma decisiones. Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de resultados. Su trabajo no compromete a la municipalidad.
2	<b>Unidad / Sección:</b> Tiene mayor responsabilidad que un puesto. Apoyan el cumplimiento de los resultados de su área, Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos. Puede supervisar pequeños grupos de trabajo. Su trabajo si compromete a la municipalidad en forma limitada.
3	<b>Departamento / Área:</b> Mayor responsabilidad que en una unidad. Es responsable de los resultados de su área, con incidencia en los productos o servicios, sobre los base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujetos a supervisión y evaluación de los resultados entregados. Puede supervisar grandes grupos de trabajo y toma decisiones de gran importancia dentro de su departamento. Su trabajo compromete medianamente a la municipalidad.
4	<b>Asesoría:</b> Formula propuestas, emite informes o dictámenes y otros actos de simple administración que sirven para la toma de decisiones. Su trabajo compromete a la municipalidad.
5	<b>Dirección:</b> Crea procedimientos, políticas, expide actos administrativos que pueden afectar derechos u obligaciones de terceros. Monitorea y supervisa los resultados del equipo y su dirección. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios, así como por la asignación de recursos. Su

	trabajo compromete altamente a la municipalidad.
6	<b>Alcaldía y concejo municipal:</b> Controla y define las decisiones de mayor impacto en la municipalidad. Su trabajo compromete a toda la entidad. Define las políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios municipales, en función de las necesidades de los clientes, determina estrategias, medios y recursos para el logro de los objetivos y cumplimiento de los resultados. Es responsable del manejo óptimo de la municipalidad.

### GRADOS DE RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN

- 1. Informativa:** Utiliza, genera y reporta información. No requiere influir para llevar a cabo tareas.
- 2. Indirecta:** Da asesoría, interpreta, controla y crea lineamientos para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea.
- 3. Directa:** Las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para el resultado de los logros finales.

			MANEJO DE INFORMACION		
			Informativa	Indirecta	Directa
Referencia	Grado	Impacto Cargo	1	2	3
	1	Liviano	6	13	14
Puesto	1	Mediano	10	17	20
	1	Pesado	14	21	27
	2	Liviano	18	27	35
Unidad / Sección	2	Mediano	22	33	44
	2	Pesado	27	40	53
	3	Liviano	31	47	62
Departamento / Área	3	Mediano	35	53	70
	3	Pesado	40	60	79
	4	Liviano	45	68	90
Asesoría	4	Mediano	50	75	100

	4	Pesado	55	83	110
	5	Liviano	60	90	120
Dirección	5	Mediano	63	94	125
	5	Pesado	70	105	140
	6	Liviano	76	114	151
Alcaldía y concejo	6	Mediano	82	123	163
	6	Pesado	88	132	175

#### j. Factor 4. Complejidad y Dirección

Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.

Dirigir implica planear, organizar, controlar, evaluar una función, considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.

La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que entrega el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, Manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar e innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas.

El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número y complejidad de las personas que funcionalmente dependen de la posición directamente.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION DEL GRADO</u>
1	<b>Tareas rutinarias:</b> La presencia de procedimientos y reglas definen claramente la ejecución de las tareas. Las actividades son repetitivas y operativas. La posición no requiere solucionar problemas y/o tomar decisiones. De presentarse, sus decisiones



	dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. No ejerce supervisión alguna.
2	<b>Tareas +/- complejas:</b> Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal. Toma de decisiones en base de procedimientos preestablecidos, con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. Planifica y organiza las actividades inherentes al puesto o al del grupo supervisado.
3	<b>Tareas Complejas:</b> Realiza tareas complejas directamente o a través de subordinados, resuelve problemas de mediano riesgo de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos que afectaran parcialmente los objetivos de su departamento. Controla el avance y los resultados del trabajo ejecutado por el equipo de trabajo a su cargo. La toma de decisiones requiere de un análisis detallado.
4	<b>Decisión Frecuente:</b> Toma decisiones frecuentes y de gran importancia sobre la base de políticas generales. Participa en la toma de decisiones de una dirección, programando cursos de acción con iniciativa propia, requiriendo un análisis interpretativo y/o evaluativo según sea el caso. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de las áreas bajo su cargo.
5	<b>Soluciones Complejas:</b> Ejecuta tareas que implican la participación en la formulación de políticas y toma de decisiones municipales, estrategias y programas de mediano y largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico para la municipalidad. Es responsable de la planificación operativa de las unidades de negocio, maneja y asigna recursos según sea el caso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.
6	<b>Alto Riesgo Económico:</b> Realiza tareas que implican la toma de decisiones en la formulación normativa o de políticas municipales, estrategias y programas de largo plazo. Resuelve problemas de

	mucha complejidad que implican alto riesgo económico municipal, bajo su cargo.
--	--

		<b>TAMAÑO/SUPERVISION</b>					
		<b>(No. Personas Supervisadas Directamente)</b>					
		<b>0 a 2</b>	<b>3 a 10</b>	<b>11 a 40</b>	<b>41 a 100</b>	<b>101 a 300</b>	<b>301 a 1000</b>
<b>GRADO</b>	<b>Solución de problemas y toma decisiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	Tarea rutinaria.	8	10	12	15	18	23
2	Tareas complejas +/-	15	20	24	30	36	45
3	Tarea compleja.	23	28	35	45	55	68
4	Decisión frecuente.	38	45	54	65	78	94
5	Soluciones Complejas	64	72	83	93	105	120
6	Dirige todas las funciones municipales	94	103	114	125	138	150

**k. Factor 5. Relaciones Funcionales**

Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo. Los contactos se refieren al personal externo de la institución o personal interno que no pertenece a la misma dependencia. En este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad, el tipo de personal contactado. Son habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos (trabajo en equipo, persuasión,

orientación al servicio, relacionamiento). Si los contactos no son requeridos en el cargo, se asignará el valor mínimo de la tabla.

<b><u>GRADO</u></b>	<b><u>DESCRIPCION DEL GRADO</u></b>
1	Requiere el mínimo o ningún contacto fuera de su departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación de clientes. Sus actividades se orientan hacia asistir las necesidades de otros.
2	Se requiere poco contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación de clientes. Establece una red básica de contactos para asegurar la eficacia de su trabajo. Sus actividades se orientan a brindar apoyo logístico y administrativo.
3	Se requieren contactos frecuentes y buena habilidad para atención a clientes, empleados, proveedores, contratistas, de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su área o departamento. Las actividades están orientadas hacia brindar un apoyo técnico.
4	Se requieren contactos permanentes y muy buena habilidad para tratar con clientes, empleados, proveedores, etc. cuya realización es importante para el desempeño municipal. Establece una red amplia de contactos, supervisa equipos de trabajo y sus actividades se orientan a brindar apoyo técnico especializado.
5	Se requiere contactos permanentes con una muy buena habilidad de representación de la municipalidad ante los clientes fuertes o especiales, incluyendo entidades gubernamentales y otras instituciones. Se requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos. Desarrolla integración de equipos y sus actividades se enfocan hacia la asesoría.
6	Se requiere de habilidad máxima con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes, organizaciones sociales, empresariales o profesionales y otros que estén íntimamente ligados con el éxito de las actividades municipales.

		<b>GRADO</b>					
<b>TIEMPO %</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	Hasta 25%	6	20	34	49	63	80
2	Hasta 60%	21	36	51	66	81	123
3	Sobre 60%	32	47	62	77	92	175

### 1. Factor 6. Condiciones de Trabajo y/o Riesgos Físicos

Este factor mide las condiciones de trabajo, ambientales y físicas bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o riesgos ocupacionales, accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas para puestos operativos de campo, de planta y administrativas.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION DEL GRADO</b>
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización. No implica riesgos ocupacionales.
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semiprivada, con muy pocas posibilidades de accidentarse y baja incidencia de riesgos ocupacionales. Las funciones del cargo pueden requerir de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo, en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse y las condiciones de trabajo, ambientales y físicas pueden implicar medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo/desagradable y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidentes que requieran al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.

5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas, y/o existen considerables riesgos ocupacionales, con posibilidad de heridas graves, que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación, y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática; y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total, con alto riesgo ocupacional.

		OCASIONAL		FRECUENTE		PERMANENTE	
		BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Porcentaje de tiempo expuesto al riesgo		0 – 10 %	11 – 25 %	26-55 %	56-70 %	71-90 %	91-100%
<u>GRADO</u>	<u>RIESGO</u>	1	2	3	4	5	6
1	Sin posibilidades	5	7	10	13	18	25
2	Pocas posibilidades	9	15	20	26	30	36
3	Bajas posibilidades	14	22	31	37	44	51
4	Algunas posibilidades	19	29	40	49	57	66
5	Considerables posibilidades	24	38	50	63	80	83
6	Altas posibilidades	30	45	60	76	88	100

## 8. CONCLUSIONES

- Al aplicar cualquier método de valoración de puestos, debemos considerar las habilidades, aptitudes y responsabilidades del cargo tipo, lo necesario para desempeñar correctamente sus funciones. No debemos evaluar al ocupante del cargo al momento de desarrollar esta actividad.
- Una vez cuantificados los puntajes correspondientes a los niveles de responsabilidad de cada cargo tipo, se clasificaron conforme a los niveles establecidos en la herramienta de valoración. Esta herramienta administra 9 niveles, lo que permite administrar y diferenciar las responsabilidades de los diferentes niveles jerárquicos de la municipalidad.
- Los puestos conformarán niveles jerárquicos de acuerdo a su valoración. Los niveles jerárquicos contendrán los siguientes puestos tipo:

<b><u>GRADO</u></b>	<b><u>DENOMINACIÓN DEL CARGO</u></b>
1	Peón Guardián Auxiliar de servicios
2	Ayudante Chofer Bodeguero Operador Albañil
3	Asistente Administrativa (secretaria) Técnico Promotor

	Mecánico
4	Asistente Técnico
5	Supervisor Ingeniero Analista Abogado
6	Administrador departamental
7	
8	
9	Alcalde o Alcaldesa

Mediante los factores de la metodología, se pueden determinar los niveles jerárquicos internos, así como las bandas salariales para cada nivel. Una vez cuantificados los puntajes correspondientes a los niveles de responsabilidad de cada cargo tipo, se podrán correlacionar estos puntos con el mercado remunerativo para disponer de varias alternativas para la definición de la Política Salarial.

A partir del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos, la municipalidad podrá establecer una clara estructura y políticas salariales que involucren los dos elementos clave - equidad interna y competitividad externa - para constituir una plataforma importante de manejo eficiente del talento humano.

El presente Manual será de aplicación obligatoria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, desde su aprobación, sin perjuicio de su publicación en la Gaceta Oficial del Gobierno Municipal, y en la página web institucional.

Dado en la alcaldía del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno a los...días del mes de... del dos mil doce.

## **Anexo 7. Manual de Evaluación del Desempeño**



### **Manual de Evaluación del Desempeño**

#### **INDICE**

- I. ANTECEDENTES
- II. OBJETIVOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
  - A. Objetivo General
  - B. Objetivos Específicos
- III. POLITICAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- IV. DESCRIPCION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- V. ORGANIZACION Y FUNCIONES PARA EL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
  - A. Máxima autoridad y/o Autoridades



- B. Unidad de Administración del Talento Humano
- C. Jefe Inmediato (Evaluador)
- D. Funcionarios, Servidores y Trabajadores (Evaluado)
- E. Comité de Reclamos de Evaluación

## VI. DEFINICIONES DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- A. Principales Consideraciones
- B. Conformación de Grupos Tipo para aplicación del Subsistema
- C. Métodos a utilizar para efectos del Subsistema
- D. Método a utilizar para cada Grupo Tipo
- E. Ponderación de cada Método de Evaluación

## VII. ETAPAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- A. Planificación de la Evaluación del Desempeño
- B. Difusión del Programa de Evaluación
- C. Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores
- D. Ejecución del Proceso de Evaluación
- E. Tabulación de Resultados de las Evaluaciones Individuales
- F. Retroalimentación y Seguimiento

## VIII. CONCLUSIONES

### I. ANTECEDENTES

La municipalidad dentro de sus estrategias de mejoramiento y fortalecimiento institucional y con el objetivo de cumplir con las disposiciones y normativa legal vigente, decidió realizar e implantar el Subsistema de Evaluación del Desempeño para evaluar a los funcionarios, servidores y trabajadores de la Institución.

El Subsistema norma la evaluación del desempeño de los servidores y trabajadores en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa.

Es necesario dotar a las instituciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores y trabajadores, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la institución.

Por lo cual, ponemos a su disposición, el Manual del Subsistema de Evaluación del Desempeño y el instructivo para la aplicación, el cual detalla los objetivos, políticas y demás puntos que rigen dicho Subsistema para los cargos identificados en la municipalidad.

## **II. OBJETIVOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

### **A. Objetivo General**

El Subsistema de Evaluación del Desempeño tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan a la municipalidad, 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.

### **B. Objetivos Específicos**

- Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios, servidores y trabajadores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.

- Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores y trabajadores de la institución.
- Definir las habilidades, conocimientos y capacidades que éstos tendrán que poseer y aplicar en sus actividades profesionales.
- Medir el grado de desempeño y la contribución de los servidores y trabajadores para fomentar el mejoramiento del ambiente de trabajo en términos de clima laboral, cooperación interfuncional, respeto por las personas y más factores alineados con la estrategia y la cultura de la municipalidad.
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que facilite el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor público con las exigibles del puesto de trabajo.
- Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

**Alcance:**

La aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño comprende a todos los servidores y trabajadores de la municipalidad.

**III. POLITICAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La municipalidad manejará el Subsistema de Evaluación del Desempeño considerando las siguientes políticas:

- l. La Evaluación del Desempeño es de carácter obligatoria, para todos los cargos dentro de la municipalidad.
- m. Para ser evaluado un colaborador, deberá estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses.
- n. En el caso de los colaboradores que hayan ingresado recientemente, se considerarán los resultados de la evaluación del período de prueba como parte de la evaluación del desempeño.
- o. Los colaboradores que hayan laborado en dos o más áreas de la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los jefes inmediatos de esas áreas y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final.
- p. Los colaboradores que se encuentren en comisión de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión conforme lo estipula la ley y normativa vigente. Se coordinará con la Unidad de Administración del Talento Humano para el registro de resultados y del período evaluado.
- q. El Alcalde o Alcaldesa y el nivel directivo serán evaluados en función del cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo a la planificación estratégica.
- r. La Unidad de Administración del Talento Humano remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes y justificativos.
- s. El nombramiento provisional para el periodo de prueba será otorgado al funcionario que ingresa a la municipalidad o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba. El servidor se encuentra sujeto a evaluación durante un periodo de tres meses, superado el cual, o, en caso de no haberse practicado, se otorgará el nombramiento definitivo; si no superare la prueba respectiva, cesará en funciones. De igual manera se otorgará nombramiento provisional a quienes fueron ascendidos, los mismos que serán evaluados dentro de un periodo máximo de seis meses, mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios y si se determinare luego de ésta que no califica para el desempeño del puesto se procederá al reintegro al puesto anterior con su remuneración anterior.

- t. La evaluación de desempeño, se le efectuará una vez al año. El ciclo de evaluación por el periodo de 12 meses (enero-diciembre) contará con las siguientes etapas:

5.Fijación de metas y objetivos: deberá realizarse 3 meses antes del inicio del periodo de evaluación.

6.Medición de evaluación de desempeño: deberá realizarse en el mes de enero por el periodo enero-diciembre del año anterior.

7.Tabulación de resultados: deberá realizarse hasta el mes de febrero del año en curso.

8.Retroalimentación: deberá realizarse hasta el mes de marzo del año en curso.

- u. Los responsables del desarrollo de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño son la o el responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano, el jefe inmediato, el Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño y la Unidad de Administración del Talento Humano.
- v. Los desempeños excepcionales serán reconocidos, y para tal efecto se diseñará un plan de incentivos, el que contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o en el exterior y en general actividades motivacionales para los colaboradores.

#### **IV. DESCRIPCION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, 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 trabajadores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus servidores y trabajadores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los servidores y trabajadores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

## **V. ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES PARA EL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

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

- La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- La Unidad de Administración del Talento Humano;
- El jefe Inmediato (evaluador);
- Servidor o trabajador (evaluado); y,
- El Comité de Reclamos de Evaluación.

### **F. Máxima Autoridad y/o Autoridades:**

La Máxima Autoridad Administrativa deberá cumplir con las siguientes funciones y responsabilidades relacionadas con el subsistema de Evaluación del Desempeño:

- Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y plan de evaluación del desempeño elaborado por la Unidad de Administración del Talento Humano.
- Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema.
- Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar.

- Apoyar en el proceso de Planificación de las metas e indicadores de evaluación del desempeño.
- Aprobar las metas e indicadores de gestión definidos para los cargos de primer nivel.
- Para la mejor aplicación del Subsistema, la Máxima Autoridad, se apoyará en la Unidad de Administración del Talento Humano.

**G. Unidad de Administración del Talento Humano:**

Entre las principales responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano están:

- Dar a conocer a todo el personal el Subsistema de Evaluación de Desempeño.
- Elaborar el plan y cronograma de evaluación de desempeño para el conocimiento y aprobación de la máxima autoridad.
- Evaluar a servidores y trabajadores a través de sus jefes inmediatos.
- Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación.
- Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación.
- Recibir la información y notificar en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los reclamos correspondientes.
- Coordinar con los responsables de cada departamento para establecer la nómina de evaluadores y evaluados.
- Asesorar y capacitar a los evaluadores y evaluados sobre los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema.
- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación.
- Colaborar en la definición de indicadores y pesos que tendrán los cargos, lo que permitirá un adecuado manejo del subsistema.
- Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar los resultados a la autoridad nominadora de la institución.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos y observaciones pertinentes.

- Elaborar los registros correspondientes para el archivo del personal y comunicar sus resultados a los funcionarios, servidores y trabajadores evaluados.
- Elaborar el plan y desarrollo de competencias de los servidores y trabajadores de la Institución de acuerdo a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación.
- Aplicar las acciones correspondientes en el caso de los servidores y trabajadores con evaluaciones *regulares*, de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente.
- Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados.
- Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.
- Proponer mejoras al proceso y velar por su actualización acorde con los requerimientos de las áreas y departamentos, así como con lineamientos de planes a corto, mediano y largo plazo de la Institución.
- Difundir objetivos, definiciones básicas y políticas del subsistema, así como garantizar el cumplimiento de las mismas.

#### **H. Jefe Inmediato (Evaluador):**

- Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño
- Crear en su personal un ambiente propicio para efectuar la Evaluación del Desempeño.
- Coordinar con la Unidad de Administración del Talento Humano, para establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño, el cual deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la Institución y los servicios y actividades desarrolladas por el área o departamento.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la Unidad de Administración del Talento Humano.



- Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los servidores y trabajadores con relación a los niveles esperados.
- Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para mejorar los niveles de rendimiento de los servidores y trabajadores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.
- Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de méritos y oposición.
- Acompañar el desempeño del evaluado y prestarle asesoría y consejo tendientes a apoyar la conclusión exitosa del periodo en términos de las metas planificadas inicialmente.
- Evaluar en forma objetiva los aportes del evaluado, buscando que el proceso de evaluación sea no solamente un inventario de realizaciones del periodo anterior, sino la base para el mejoramiento continuo del evaluado y de la institución en general.
- Cumplir con las sesiones y reuniones que prevé el subsistema de Evaluación del Desempeño, los procedimientos preparados para las evaluaciones y los plazos previstos para las actividades del subsistema.
- Ser objetivo en las observaciones y puntualizaciones que realice sobre el evaluado.

**I. Servidor o Trabajador (Evaluado):**

Las responsabilidades más importantes del evaluado son:

- Participar en el proceso de la Evaluación del Desempeño en las fechas definidas, cumpliendo con los procedimientos establecidos para la realización del mismo.
- Realizar la evaluación con espíritu positivo, buscando acuerdos “gana-gana” con su evaluador que permitan obtener una visión realista y las bases para el mejoramiento continuo.

**J. Comité de Reclamos de Evaluación:**

- Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores y trabajadores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano.
- Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor o trabajador, a la Unidad de Administración del Talento Humano, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

## **VI. DEFINICIONES DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

### **A. Principales Consideraciones**

El Subsistema de Evaluación del Desempeño no está concebido para calibrar el grado de desempeño de un servidor conforme a un estándar, es decir, lo que una persona hace realmente, sino para medir lo que una persona es capaz de hacer. Se trata de una medida anticipada del desempeño que se deduce del desempeño pasado, a menudo basándose en la observación. Este proceso se enfoca en conseguir desempeño superior, en lugar de los niveles medios de desempeño para así contar con una estructura organizacional conformada por personas competentes y capaces de ayudar a la organización en la consecución de las metas y estrategias establecidas.

Para lograr el propósito anterior, el subsistema toma las siguientes bases y principios que guían su diseño, entre los cuales se encuentran:

- El subsistema de evaluación del desempeño es participativo y respeta la voluntad de los actores, evaluados y evaluadores. Sin embargo es guiado por los objetivos, lineamientos y políticas planteados en la estrategia de la municipalidad. La planeación de metas de evaluación individual es el resultado de un proceso de despliegue (arriba hacia abajo) de los objetivos y las estrategias de los planes globales de la municipalidad (directrices de alto nivel) hasta las bases de su estructura.
- El fortalecimiento de la municipalidad y la búsqueda de niveles de mayor eficiencia obligan a planificar y medir el desempeño individual buscando

un balance entre los resultados que persigue la organización, sus sistemas y procesos municipales y el clima organizacional óptimo que promueve el crecimiento de los servidores y trabajadores.

- La interiorización del concepto de cliente interno y externo en los esquemas de administración, llevan a la necesidad de considerar a cada persona como una unidad responsable por sus clientes en términos de satisfacción y eficiencia; y, por lo tanto, en términos similares de resultados, eficiencia de procesos y contribución al clima laboral.

## **B. Conformación de Grupos tipo para aplicación del Subsistema**

En función de las bases y principios anteriores, el Subsistema de Evaluación del Desempeño de la municipalidad, considera el siguiente agrupamiento de los servidores para su aplicación:

<p>GRUPO A  (Alcalde, Directores, Procurador Síndico)</p>	<p>Responsables de la dirección, supervisión, organización, programación y evaluación de las labores de dirección definidas en la Estructura Organizacional. Dirigen áreas de la Municipalidad y son responsables por sus resultados. Se incluyen al alcalde o alcaldesa, directores y Procurador Síndico susceptibles de establecimiento de metas estratégicas cuantificables, competencias tanto organizacionales como gerenciales.</p>
<p>GRUPO B  (Jefes departamentales, Supervisores)</p>	<p>Responsables de la gestión, supervisión, organización, y control de los departamentos a su cargo. Dirigen grupos de trabajo y son responsables por sus resultados. Estos cargos son susceptibles al establecimiento de metas estratégicas cuantificables, metas del cargo, competencias tanto organizacionales como gerenciales.</p>

<p>GRUPO C</p> <p>(Ingenieros, Analistas, Asistentes, Técnicos)</p>	<p>Lo conforman personal de mando medio, responsable por una sección, cuya gestión no permite el establecimiento de metas estratégicas, sino sólo las metas del cargo y las competencias organizacionales.</p>
<p>GRUPO D</p> <p>(Auxiliares, Personal de Apoyo)</p>	<p>Servidores que realizan funciones de apoyo a la gestión de los grupos mencionados anteriormente y que la naturaleza de sus funciones no permite el establecimiento de metas estratégicas fácilmente cuantificables, pero si metas en el cargo (en funciones administrativas y técnicas específicamente) y las competencias sólo organizacionales.</p>

**Nota importante:** La clasificación de un determinado cargo dentro de una de estas categorías no es inamovible y de hecho el jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano Municipal podrá variar la clasificación considerando una orientación general hacia resultados, procesos y clima organizacional en todos los cargos de la municipalidad.

### **C. Componentes a utilizar para efectos del subsistema**

El Subsistema de Evaluación del Desempeño considera dos componentes de medición del desempeño: cuantitativo y el cualitativo de acuerdo a las áreas de resultados que se esperan del personal y de las conductas observables que requieren los colaboradores. Estos componentes son los siguientes:

#### **1. Componente Cuantitativo:**

##### **Cumplimiento de Metas**

El componente cuantitativo mide los resultados o aportes de cada una de las posiciones hacia los objetivos y las estrategias de la municipalidad. En este componente las metas a evaluar son las: Estratégicas y las inherentes al Cargo.

Este componente requiere de la identificación clara y precisa de los indicadores, metas/objetivos y resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución de los mismos en términos de resultados medibles de cumplimiento (ponderación).

## **2. Componente Cualitativo:**

### **Competencias**

El componente cualitativo mide el grado de cumplimiento de las conductas observables necesarias para el correcto desempeño de las responsabilidades asignadas a un cargo y cuyo ocupante debe cumplir y demostrar durante el ejercicio de sus funciones. Estas se relacionan con aspectos que la organización requiere en su personal, como trabajo en equipo, orientación a resultados, eficiencia, etc., así como también aspectos relacionados con el rol de aquellos funcionarios con responsabilidad de supervisión: liderazgo, control de resultados, planificación, etc.

El subsistema considera la siguiente clasificación de las competencias a través de los cuales se medirá el desempeño en los diferentes niveles:

**Competencias Organizacionales:** Incluye los comportamientos, que reflejan las características valoradas por la municipalidad y que por tanto los deben demostrar todos sus colaboradores, como son: el trabajo en equipo, toma de decisiones, etc.

**Competencias Direccionales:** Comprende los comportamientos que garantizan una efectiva gestión de dirección y orientación, tales como: desarrollo del personal, control de procesos, entre otros.

### **D. Método a utilizar para cada grupo tipo**

El presente subsistema considera la aplicación de los métodos de evaluación dependiendo del grupo funcional al que pertenece el empleado de la siguiente manera:

Grupos - Tipo	Método a utilizar
GRUPO A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación por Cumplimientos de Metas Estratégicas.</li> <li>- Evaluación de Competencias Organizacionales y direccionales.</li> </ul>
GRUPO B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación por Cumplimientos de Metas Estratégicas.</li> <li>- Evaluación por Cumplimientos de Metas del Cargo.</li> <li>- Evaluación de Competencias Organizacionales y Gerenciales.</li> </ul>
GRUPO C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación por Cumplimientos de Metas del Cargo.</li> <li>- Evaluación de Competencias Organizacionales.</li> </ul>
GRUPO D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación por Cumplimientos de Metas del Cargo. ( cargos en áreas administrativas y técnicas)</li> <li>- Evaluación de Competencias Organizacionales.</li> </ul>

#### **E. Ponderación de cada componente de evaluación**

La ponderación que se asigne a cada uno de los componentes de evaluación en cada grupo podría variar en cada período. Esta variabilidad depende de las necesidades específicas de la organización, pero debe permanecer constante durante un periodo. La ponderación aplicable en la municipalidad durante el periodo inicial es la siguiente:

Grupo - Tipo	Metas Estratégicas	Metas Cargo	Competencias	Total
GRUPO A	60%	--	40%	100%

GRUPO B	20%	40%	40%	100%
GRUPO C		60%	40%	100%
GRUPO D		60%	40% / 100%*	100%

\*NOTA: Para los casos en los cuales, solo apliquen la evaluación de desempeño por competencias, el peso de la evaluación será del 100%, al no existir otro componente. Estos casos se relacionan con cargos operativos de áreas de soporte y nivel inicial de obreros.

## **VII. ETAPAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Le corresponde a la Unidad de Administración del Talento Humano observar las siguientes etapas para la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño:

### **A. Planificación de la evaluación del desempeño**

La Planificación de la Evaluación del Desempeño es la etapa decisiva para asegurar el éxito de los resultados finales. En esta etapa, el evaluador conjuntamente con el evaluado determinan las metas a perseguirse en el próximo periodo, con orientación al logro de los propósitos de la municipalidad y el propio desarrollo personal y profesional del evaluado.

Puesto que las metas acordadas entre evaluado y evaluador deben tener el direccionamiento de los planes globales de la municipalidad, es importante que cada uno de los puestos de dirección haya completado su propio proceso de planificación, como también el despliegue de dichas metas globales. Por esta razón la etapa de planificación se presenta en cuatro fases concatenadas:

Fase 1. Despliegue de los objetivos estratégicos. (Metas Estratégicas)

Fase 2. Planificación de metas individuales de desempeño. (Metas del Cargo)

Fase 3. Evaluación de las Competencias Organizacionales y direccionales

Fase 4. Retroalimentación - Gerencia del Desempeño orientada al desarrollo

A continuación se describen los pasos necesarios para completar en forma eficiente cada una de las fases de esta etapa:

### **Fase 1. Despliegue de Objetivos Estratégicos (Metas Estratégicas)**

El propósito de esta fase es desplegar todos y cada uno de los objetivos estratégicos en forma integrada (vertical e interfuncional) en las diferentes áreas de la organización hasta los niveles de jefatura.

De conformidad con la definición anterior, el proceso de fijación de objetivos, es un proceso en cascada (arriba hacia abajo), que se va desagregando en la organización. Este proceso se conoce como Despliegue de Directrices o Políticas.

El resultado de esta fase para cada una de las áreas es un conjunto de metas definidas por cada una de las unidades que lo conforman.

### **Fase 2. Planificación de metas individuales de desempeño (Metas del Cargo)**

Una vez completados los pasos de la Fase 1, cada una de las cabezas de área, procederán a realizar la Sesión de Planificación de metas de carácter individual en forma participativa, armónica y positiva, buscando un consenso sobre los resultados que se espera de la persona como esfuerzo individual y de equipo.

Esta fase comprende la definición de las metas a conseguir por cada persona en su puesto o cargo de los Grupos A, B, C y D, utilizando como ayuda la parte 3 del Formulario de Evaluación de Desempeño (Cumplimiento de Metas del Cargo), el cual lleva la misma guía de uso de la fase anterior.

El formulario de Evaluación del Desempeño debe utilizarse también en las próximas etapas del proceso: la Sesión de Seguimiento y Asesoría y la Sesión de Evaluación como punto final del ciclo.

Este proceso deberá repetirse hacia abajo hasta llegar a las unidades administrativas elementales, es decir aquellas conformadas por administradores departamentales y sus respectivos colaboradores. (Evaluados y Evaluadores).



### **Fase 3. Evaluación de las Competencias Organizacionales y Direccionales**

En esta fase se incluyen las competencias a evaluar tanto Organizacionales como Direccionales. Las primeras que serán aplicadas para todos los Grupos A, B, C y D; y las Direcciones que serán aplicadas sólo a los grupos A y B.

Cada supervisor evaluará al personal a su cargo de acuerdo a la tabla que aparece en el formulario y dependiendo de su desempeño en cada una de estas competencias, poniéndole el puntaje que considere es merecedor por lo cumplido durante el periodo que se está evaluando.

### **Fase 4. Retroalimentación - Gerencia del Desempeño orientada al desarrollo**

En esta fase se define las fortalezas, debilidades del colaborador, así como también, incluye las acciones a realizar en pro del desarrollo del servidor/trabajador, la capacitación a seguir, curso de entrenamiento que necesitará para mejorar su desempeño u otras acciones que redunden en su beneficio y por ende en la municipalidad.

También deberá llevar los comentarios del evaluado, para receptor cualquier sugerencia o inquietud del colaborador.

#### **B. Difusión del programa de evaluación**

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

#### **C. Entrenamiento a evaluados y evaluadores**

La Unidad de Administración del Talento Humano entrenará y prestará asistencia técnica al alcalde o alcaldesa, directores, jefes departamentales, supervisores de equipos, servidores y trabajadores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

#### **D. Ejecución del proceso de evaluación**

Llegada la fecha de la evaluación de los resultados alcanzados en el periodo, se procede a la misma. Para el efecto, se utiliza el formulario de evaluación del desempeño diseñado para la municipalidad.

El procedimiento a seguir para la evaluación de los resultados es el siguiente:

1. La Unidad de Administración del Talento Humano se encargará de recordar a las diferentes unidades los períodos dentro de los cuales deben completarse las evaluaciones individuales.

La Unidad de Administración del Talento Humano deberá asegurarse de que los evaluadores tengan los formularios de evaluación de desempeño del personal bajo su cargo, para que procedan con el proceso de evaluación (planeación y acompañamiento). Además verificará que los formularios contengan la información de metas planeadas y los acuerdos de las sesiones de seguimiento y consejería.

2. En las copias que cada uno posee, los servidores harán su autoevaluación del desempeño.

Paralelamente el evaluador calificará el desempeño individual de sus colaboradores, utilizando su propia copia del formulario.

Estas evaluaciones tienen el carácter de provisionales y sirven de entrada para los siguientes pasos del proceso.

3. La Unidad de Administración del Talento Humano registrará las evaluaciones de los formularios en un resumen. Este registro, hecho sobre el propio Formulario de Evaluación será remitido al evaluador.

En este resumen, la Unidad de Administración del Talento Humano podrá sacar algunas conclusiones relacionadas con:

- Nivel de seguimiento que tanto evaluadores como evaluados están dando al proceso de evaluación en general. A partir de esto, puede hacer recomendaciones dirigidas a los evaluadores para mejoramiento del proceso.
- Si las discrepancias entre la percepción del evaluador frente al evaluado fueran altas, la Unidad de Administración del Talento Humano podrá identificar falencias en la definición de metas o niveles esperados de desempeño y por lo tanto falencias en el proceso de planeación o acompañamiento, aplicables al siguiente periodo de evaluación.

4. Una vez que el evaluador tenga en sus manos el resumen del desempeño de sus colaboradores, fijará fecha de la entrevista de evaluación del desempeño con su evaluado para analizar los resultados del periodo anterior.

El resultado de esta sesión consignado en el formulario, con las firmas y los comentarios de las partes, será remitido a la Unidad de Administración del Talento Humano constituyéndose en la evaluación formal del empleado.

5. Si hubiere discrepancias sobre los resultados obtenidos, quedarán por escrito en el formulario de evaluación en el espacio destinado a Comentarios. Estas, serán resueltas en el Comité de Reclamos de Evaluación.

#### **E. Tabulación de resultados de las evaluaciones individuales**

Una vez que la Unidad de Administración del Talento Humano cuente con las Evaluaciones finales, procederá a la tabulación de los resultados. Para ello se debe diferenciar el procedimiento de tabulación en cuanto a Competencias y en cuanto al Cumplimiento de Metas.

**a) Componente de Competencias:** La tabulación de competencias se la realiza considerando lo siguiente:

- Todas las competencias a ser evaluadas tienen el mismo peso, presuponiéndose uniformidad en los esfuerzos de los servidores para alcanzar los mejores niveles en todos los factores.

- Para la asignación de puntajes a cada uno de los niveles de desempeño alcanzados por el evaluado en el Componente de Competencias, se ha previsto la siguiente escala de calificación:

<u>Desarrollo básico</u>	<u>Desarrollo medio</u>	<u>Desarrollo avanzado</u>
1: A veces	4: A veces	7: A veces
2: Frecuente	5: Frecuente	8: Frecuente
3: Siempre	6: Siempre	9: Siempre

Tomando como base los puntos de cada conducta (del 1 al 9) se pueden obtener los puntajes máximos que un evaluado podría alcanzar con estos valores, los cuales serían:

Grupo A = 90 puntos (correspondiente a 10 factores) y que equivale al 40%

Grupo B = 90 puntos (correspondiente a 10 factores) y que equivale al 40%

Grupo C = 63 puntos (correspondiente a 7 factores) y que equivale al 40%

Grupo D = 63 puntos (correspondiente a 7 factores) y que equivale al 40%

Para la tabulación, la Unidad de Administración del Talento Humano debe sumar los puntajes obtenidos de acuerdo a las calificaciones finales del desempeño (de acuerdo a los puntos del formulario). Con el valor que se obtenga de resultado, la Unidad de Administración del Talento Humano hará una regla de tres para obtener el puntaje de acuerdo a la base requerida.

***Ejemplo Grupo B:***

Un colaborador obtuvo 70 puntos. Aplicando la regla de tres sería:

<u>Puntos</u>		<u>Porcentaje</u>
90	son a	40%

$$70 \quad a \quad X = ?$$

De donde se obtuvo que  $X = 31,11\%$  sobre una base del 40%, obtenidos en el Componente de Competencias.

**b) Método de Cumplimiento de Metas:** La Unidad de Administración del Talento Humano deberá tomar en cuenta los siguientes datos:

La escala de cumplimiento de las metas:

- Grado (5) Supera las expectativas: (Más del 100%).
- Grado (4) Totalmente alcanzado: (Entre 90% y 100%)
- Grado (3) Sustancialmente alcanzado. (Entre 75% y 89%)
- Grado (2) Parcialmente alcanzado: (Entre 51% y 74%)
- Grado (1) No alcanzado: (Menos del 50%)

Para la tabulación, la Unidad de Administración del Talento Humano deberá conocer adicionalmente el peso específico (ponderación) de cada meta en la evaluación individual.

La tabulación consiste en: la sumatoria de multiplicar la ponderación asignada a la meta por el porcentaje de cumplimiento obtenido por el evaluado (Promedio Ponderado).

***Ejemplo Grupo B:***

Un evaluado tuvo una asignación de tres metas para un período, con la siguiente ponderación:

Meta 1 = 20%

Meta 2 = 40%

Meta 3 = 40%

Total = 100%

Llegado el periodo de evaluación, el grado de cumplimiento fue el siguiente:

Meta 1 = Grado (5) Supera las expectativas (110%)

Meta 2 = Grado (4) Totalmente alcanzado (100%)

Meta 3 = Grado (3) Sustancialmente alcanzado (80%)

Siguiendo el procedimiento, la tabulación sería la siguiente:

$$X = \text{META 1}(0,20 \times 110) + \text{META 2}(0,40 \times 100) + \text{META 3}(0,40 \times 80)$$

$$X = 22\% + 40\% + 32\%$$

$$X = 94\%$$

Porcentaje total del Cumplimiento de Metas Estratégicas del evaluado es del 94% sobre la base del 100%.

Para convertir estos porcentajes a la ponderación establecida en la fijación de las metas se realizará una regla de tres, para cada grupo, como se lo detalla a continuación:

100% es a 20%

94% a X=?

X= 18.8% Porcentaje total del Cumplimiento de Metas Estratégicas sobre la base del 20% establecida por la municipalidad para este grupo.

Utilizando el mismo porcentaje de cumplimiento, para tabular las Metas del Cargo donde la ponderación es del 40%, tendríamos lo siguiente:

100% es a 40%

94% a X=?

X= 37.6% Porcentaje total del Cumplimiento de Metas del Cargo sobre la base del 40% establecida por la municipalidad para este grupo.

- Para obtener el puntaje global de la Evaluación del Desempeño, se debe sumar el puntaje obtenido en los dos métodos.

Para el ejemplo realizado tendríamos:

Método de Cumplimiento de Metas Estratégicas	=	18.8%
Método de Cumplimiento de Metas del Cargo	=	37.6%
<u>Competencias Organizacionales y Gerenciales</u>	=	<u>31.11%</u>
<i>Total Global de la Evaluación de Desempeño</i>	=	87.51%

**c) Tabla General de Calificación:**

La siguiente tabla muestra el resultado final obtenido en la evaluación de desempeño y su equivalencia en términos de calificación.

<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
91% a 100%	Sobresaliente
81% a 90%	Muy Bueno
71% a 80%	Bueno
61% a 70%	Regular
60 % o menos	Deficiente

**F. Retroalimentación y seguimiento**

- Una vez concluido este proceso, la Unidad de Administración del Talento Humano realizará el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones, presentará resultados y planteará acciones a tomar.
- En base a los resultados alcanzados, la Unidad de Administración del Talento Humano preparará el resumen del desempeño de los diferentes cargos de la municipalidad y planeará de manera conjunta con el administrador departamental las acciones correctivas que se llevarán a cabo durante el siguiente periodo.
- La municipalidad realizará la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. La Unidad de Administración del

Talento Humano, en coordinación con los responsables de cada área o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores y trabajadores de la organización. Igualmente, realizará el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores y trabajadores.

## **VIII. CONCLUSIONES**

- La información es sumamente confidencial, y deberá ser administrada solo por el personal de la administración del talento humano municipal involucrado con el Subsistema.
- Los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño servirán como aporte a los planes de desarrollo y carrera de la municipalidad, así como para fortalecer y brindar la formación capacitación que cada uno de los cargos necesite.
- El formulario de Retroalimentación – Gerencia del Desempeño orientada al Desarrollo servirá para que el personal evaluado conozca sus fortalezas y debilidades y pueda mejorar en dichos aspectos.
- Es recomendable brindar una inducción al proceso de evaluación del desempeño a fin de que tanto evaluados como evaluadores conozcan el mismo y el proceso pueda fluir normalmente.
- La Unidad de Administración del Talento Humano deberá estar inmerso en el proceso de evaluación a fin de dar soporte y asesoría a todos los cargos, y actuar como mediador en caso de requerirse.



## **Anexo 8. Instructivo de clasificación y valoración de cargos y puestos**



### **INSTRUCTIVO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

#### **EL ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

##### **CONSIDERANDO:**

**Que**, el Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos y Puestos, como elemento del Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, busca compatibilizar la estructura ocupacional con la composición actual de la fuerza de trabajo público, con el objeto de obtener servidores competentes y competitivos que permita una gestión eficiente y productiva de las entidades, organismos y dependencias del sector público, en beneficio del cliente –ciudadano.

**Que**, la Ley Orgánica del Servicio Público prevé entre las atribuciones y deberes de las Unidades de Administración del Talento Humano previstas en el artículo 52 la

de: “i) *Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;*” en tanto que el tercer inciso del artículo 62 dispone que: “*En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.*”

**Que**, el artículo 120 de la misma ley ordena que: “*Las reformas a las remuneraciones, requeridas por la aplicación de esta Ley y su reglamento, se sujetarán al principio de que ningún servidora o servidor sufrirá la pérdida de remuneración como resultado de la clasificación de su puesto.*”

**Que**, la Ordenanza de Gestión Autónoma del Talento Humano Municipal en su Capítulo IV del Título V constan las normas expedidas por el Gobierno Municipal, referentes al Subsistema de selección de Personal; y, en cuya primera disposición general prevé que: “*La máxima autoridad administrativa aprobará mediante resolución administrativa los instructivos y manuales normativos de los subsistemas de recursos humanos utilizados en el Gobierno Municipal, previo informes jurídico y técnico sobre la materia.*”

En uso de las facultades atribuidas en la Constitución de la República del Ecuador y el literal i) del artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, expide el siguiente:

## **INSTRUCTIVO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

### **CAPITULO I**

#### **OBJETIVO Y ALCANCE**

**Art. 1.- OBJETIVO.-** El presente Instructivo tiene como objetivo establecer los procesos técnicos que conforman el Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos y puestos y dotar a la Municipalidad de Arajuno de instrumentos procedimentales que permita la aplicación correcta y eficiente del subsistema.

**Art. 2.- DEL ALCANCE.-** El presente Instructivo regula el procedimiento a aplicarse para analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar todos los cargos y puestos, de las servidoras y servidores de la municipalidad, entendidos por tales a todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo o función dentro de la municipalidad.

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES DEL PROCESO**

**Art. 3.- DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS Y PUESTOS.-** El Subsistema está diseñado para apoyar a la Municipalidad en la clasificación y valoración de los cargos y puestos de la Institución. Este subsistema busca establecer y diferenciar los aportes y los niveles de responsabilidad de cada uno de los cargos tipo de la organización, mediante la revisión de los perfiles y niveles de responsabilidad.

**Art. 4.- DE LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO.-** La clasificación y valoración de puestos tendrá como principios los siguientes:

- f. Mantener un proceso continuo, sistemático, equitativo, confiable y confidencial, que conlleve de forma objetiva a una equidad remunerativa.
- g. Tener en consideración que lo que se valora es el puesto, independientemente de la persona que lo ocupe.
- h. Clasificación objetiva y racional, que constituya el mejor punto de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.
- i. Armonizar la funcionalidad de la estructura organizacional con la normativa vigente.

- j. La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal debe velar por la correcta aplicación del subsistema, realizando el seguimiento y control del mismo; para ello debe prestar el asesoramiento y la capacitación requerida.

**Art. 5.- ADMINISTRADOR DEL PROCESO.-** La Unidad de Administración del Talento Humano, es la administradora general del proceso del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos, y tendrá las siguientes atribuciones:

- b. Formular políticas, normas e instrumentos técnicos del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos, que será de aplicación obligatoria para la Municipalidad;
- c. Controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas y normas técnicas;
- d. Prestar asistencia técnica sobre la administración del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos;
- e. Emitir dictamen previo a las estructuras ocupacionales y manuales de clasificación de cargos organizacionales de la municipalidad; y,
- f. Asegurar la oportuna actualización y mantenimiento de los manuales de descripción de funciones y perfiles de cargos, de tal manera que la organización cuente con una herramienta que permita conocer las características del puesto, sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales.

**Art. 7.- COMITÉ DIRECTIVO.-** Para asegurar un adecuado proceso de revisiones de la valoración de cargos, se conformará un Comité Directivo que velará por el cumplimiento de los procedimientos y reglas que den confiabilidad al proceso.

El Comité Directivo estará integrado por tres miembros conocedores de las fortalezas, debilidades, políticas y objetivos empresariales y son:

1. Una o un delegado del alcalde o alcaldesa, quien lo presidirá;
2. La o el Director Administrativo o quien haga sus veces; y,
3. La o el Jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano Municipal.

### **CAPITULO III**

## **DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

**Art. 8.- DEFINICIÓN.-** La clasificación es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.

**Art. 9.- PLAN DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS Y/O PUESTOS.-** La Unidad de Administración del Talento Humano presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la municipalidad.

El programa especificará las responsabilidades y resultados deseados para el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de cargos y puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración del Comité Directivo, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

**Art. 10.- ANÁLISIS DE PUESTOS.-** Esta etapa permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias para un óptimo desempeño.

**Art. 11.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS.-** Es el resultado del análisis de cada cargo y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con la Unidad de Administración del Talento Humano elaborará y actualizará la descripción de los cargos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

## **CAPITULO IV**

### **VALORACIÓN DE PUESTOS**

**Art. 12.- DEFINICIÓN.-** Es el proceso que cuantifica la responsabilidad y el impacto de un cargo tipo dentro de la organización, en función de las necesidades de la institución. Para ello es necesario establecer elementos que permitan cuantificar; los que se denominan factores.

**Art. 13.- FASES DEL PROCEDIMIENTO.-** La Unidad de Administración del Talento Humano deberá observar la debida aplicación de las diferentes fases del procedimiento a llevarse a cabo:

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

**Art. 14.- DEFINICIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-** Los jefes inmediatos, con el apoyo de la Unidad de Administración del Talento Humano y la Dirección de Planificación de ser el caso, deberán definir la metodología para identificar los indicadores de desempeño de cargos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de las servidoras y servidores, obreras y obreros.

**Art. 15.- FACTORES DE VALORACIÓN.-** Los factores a ser utilizados para efectos de la valoración de cargos de la municipalidad son:

- **Factor 1. Educación Formal y Conocimientos Especializados.-** Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especializaciones previas, requeridas para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo.
- **Factor 2. Experiencia Necesaria.-** Este factor mide la experiencia mínima requerida en un cargo similar, o el inmediato anterior dentro de la carrera, que habilita a la persona para desempeñar el cargo.
- **Factor 3. Responsabilidad del Cargo y Resultados.-** Este factor tiene en cuenta la forma como el cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia. Se analiza el monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de recursos asignados y la contribución al logro de los resultados.
- **Factor 4. Complejidad y Dirección.-** Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.
- **Factor 5. Relaciones Funcionales.-** Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo.
- **Factor 6. Condiciones de Trabajo y/o Riesgos Físicos.-** Este factor mide las condiciones de trabajo, ambientales y físicas bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o riesgos ocupacionales, accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas para cargos operativos de campo, de planta y administrativas.

**Art. 16.-** Una vez cuantificados los puntajes correspondientes a los niveles de responsabilidad de cada cargo tipo, se deberán clasificar conforme a los niveles establecidos en la herramienta de valoración. La herramienta a ser utilizada administra diez niveles, lo que permite administrar y diferenciar las responsabilidades de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la municipalidad y sus respectivas bandas salariales.

## **CAPÍTULO V**

### **DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA REMUNERATIVA A PARTIR DEL PROCESO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS**

**Art. 17.-** Una vez cuantificados los puntajes correspondientes a los niveles de responsabilidad de cada cargo tipo, se podrán correlacionar estos puntos con el mercado remunerativo para disponer de varias alternativas para la definición de la política remunerativa.

**Art. 18.-** A partir del Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos y/o Puestos, LA Municipalidad, deberá establecer una clara estructura y políticas remunerativas que involucren los dos elementos clave: equidad interna y competitividad externa, para constituir una plataforma importante de manejo eficiente del talento humano.

**DISPOSICIÓN FINAL.-** El presente instructivo será de aplicación obligatoria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, desde su aprobación, sin perjuicio de su publicación en la Gaceta Oficial y en la página web institucional.

Dado en la Alcaldía de Arajuno a los.....días del mes de..... del dos mil catorce.



**Anexo 9. Instructivo para la aplicación del subsistema de planificación del talento humano**



**INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL**

**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

**CONSIDERANDO:**

**Que**, el Subsistema de Planificación del Talento Humano, es un instrumento orientado a establecer los mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las áreas de administración de gestión de talento humano, elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus roles, atribuciones y responsabilidades, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Que**, el literal h) del artículo 52 de la Ley orgánica del Servicio Público, faculta a las Unidades de Administración del Talento Humano: *“Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;”*

**Que**, el último inciso del artículo 56 de la invocada Ley, dispone que: *Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.*”

**Que**, la Ordenanza de Gestión Autónoma del Talento Humano Municipal en su Capítulo IV del Título V constan las normas expedidas por el Gobierno Municipal, referentes al Subsistema de selección de Personal; y, en cuya primera disposición general prevé que: *“La máxima autoridad administrativa aprobará mediante resolución administrativa los instructivos y manuales normativos de los subsistemas de recursos humanos utilizados en el Gobierno Municipal, previo informes jurídico y técnico sobre la materia.”*

**Que**, dentro de las estrategias de mejoramiento y fortalecimiento, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno decidió establecer una metodología específica para el Subsistema de Planificación del Talento Humano.

**Que**, se torna indispensable dotar a la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Arajuno, de instrumentos normativos que garanticen el desempeño profesional de los servidores públicos y su compromiso con la Municipalidad.

En uso de la facultad prevista en el literal i) del artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, expide el siguiente:

## **INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL**

### **CAPITULO I**

#### **OBJETIVO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

**Art. 1.- Objetivo.-** El objetivo de este instructivo es establecer las normas que regulan los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo para la

planificación del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

**Art. 2.- Ámbito de Aplicación.-** Abarca el análisis y determinación de la situación histórica, actual y proyectada del Talento Humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

## **CAPITULO II**

### **UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Art. 3.- Funciones de la Unidad de Administración del Talento Humano.-** La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal es la responsable de la planificación del Talento Humano, para cumplir sus objetivos, ejercerá las siguientes funciones:

- a. Administrar operativamente el Subsistema de Planificación de Talento Humano de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento general y la Ordenanza de Gestión Autónoma del Talento Humano Municipal.
- b. Estructurar los objetivos y estrategias del subsistema de planificación del Talento Humano.
- c. Presentar semestralmente a la Alcaldía el diagnóstico del talento humano;
- d. Supervisar que los responsables de cada dependencia o área municipal elaboren y presenten las plantillas referenciales con el número de cargos y puestos indispensables para el óptimo funcionamiento en virtud de los objetivos, productos y servicios institucionales proyectados, determinando los roles, atribuciones y responsabilidades asignados a cada puesto, hasta el 30 de agosto de cada año.
- e. Revisar, consolidar y validar hasta el 30 de septiembre de cada año y remitir al Alcalde o Alcaldesa el plan anual del talento humano municipal, respecto a la

necesidad institucional de creaciones, contrataciones, reestructuraciones o supresiones de cargos y puestos.

- f. Coordinar con las diferentes Direcciones y Jefaturas las necesidades de las mismas a fin de elaborar el Distributivo de Personal, el cual se ejecutará en el siguiente ejercicio fiscal.
- g. Elaborar el Distributivo de Personal en base a los objetivos estratégicos y necesidades de la Municipalidad hasta el 31 de agosto de cada año y en coordinación con la Dirección Financiera.
- h. Coordinar y notificar a las Direcciones y Jefaturas de la Municipalidad la aprobación y ejecución del Distributivo de Personal aprobado por el concejo municipal en el plazo establecido.
- i. Elaborar los informes previos para la creación y supresión de cargos, así como también para traslados, traspasos y cambios administrativos.
- j. Las demás establecidas en la Ordenanza de gestión Autónoma del Talento Humano

### **CAPITULO III**

#### **PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Art. 4.- Pasos.-** El proceso de planificación cumplirá los siguientes pasos:

- f. Determinación de los objetivos de este Subsistema,
- g. Definición de las habilidades, conocimientos y número de personal requerido;
- h. Determinación de las necesidades finales de talento humano;
- i. Elaboración del distributivo de personal;
- j. Ejecución del distributivo de personal.

**Art. 5.- Planes Estratégicos y Operativos.-** Los planes de Gestión de Talento Humano se basarán en los planes estratégicos y operativos de la Municipalidad. Las necesidades específicas del talento humano, expresadas en cantidad y habilidades del personal, deben derivarse de los objetivos de la entidad en conjunto.

**Art. 6.- Necesidades de Personal.-** Los Directores y Jefes de Áreas, hasta el 31 de agosto de cada año, definirán sus necesidades de personal para el siguiente ejercicio fiscal, que será remitida a la Unidad de Administración del Talento Humano.

**Art. 7.- Elaboración del Distributivo de Personal.-** La Unidad de Administración del Talento Humano elaborará el Distributivo de Personal en base a los requerimientos de cada área, los cuales deberán estar alineados a las necesidades y objetivos de la Municipalidad.

**Art 8.- Aprobación del Plan Anual.-** El concejo municipal aprobará el Plan Anual del Talento Humano, el cual se ejecutará en el siguiente año fiscal.

**Art. 9.-Ejecución del Plan Anual.-** La ejecución del Plan Anual del Talento Humano estará a cargo de la Unidad de Administración del Talento Humano en coordinación con las Direcciones y Jefaturas de cada área.

#### **CAPITULO IV**

#### **DE LA CREACIÓN DE PUESTOS**

**Art. 10.- Requisitos para Creación de Puestos.-** Los requerimientos de creación de puestos deberán sustentarse en el Plan Anual del Talento Humano.

**Art. 11.- Resolución de Creación de Puestos.-** La creación de puestos será resuelta motivadamente por el concejo municipal, con fundamento en la planificación anual del talento humano y previo informe favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano, en el que se sustentará que la institución no dispone de personal para ejecutar actividades específicas permanentes y siempre que exista la disponibilidad económica suficiente.

**Art. 12.- Prohibición de Creación de Puestos.-** Se prohíbe la creación de puestos para cumplir actividades que por su naturaleza requieran el empleo de personal ocasional.

**Art. 13.- Fijación de la remuneración.-** La remuneración mensual unificada para los nuevos puestos, será la fijada en las Escalas de Remuneraciones internas para el

nivel jerárquico superior o para servidoras o servidores, obreras u obreros, según el caso.

**Art. 14.- Priorización para Creación de Puestos.-** La Unidad de Administración del Talento Humano, en los estudios de creación de puestos priorizará puestos profesionales derivados de la misión institucional y objetivos estratégicos.

## **CAPITULO VIII**

### **DE LOS CONTRATOS**

**Art. 16.-Determinación de Necesidades.-** Las necesidades de contratación de personal serán determinadas sobre la base de los requerimientos de las áreas, y de acuerdo con el portafolio de productos y servicios, planes, programas, proyectos institucionales y objetivos estratégicos de la Municipalidad.

**Art. 15.-Autorización para celebrar contratos ocasionales.-** Los contratos de servicios ocasionales serán autorizados por la Alcaldía con fundamento en la planificación anual del talento humano y previo informe favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano, siempre que exista la disponibilidad económica correspondiente.

**Art. 19.- Autorización para celebrar contratos profesionales y otros.-** Los contratos de servicios profesionales con personas naturales o jurídicas serán autorizados por la Alcaldía previo informe de la Unidad de Administración del Talento Humano, en el que se sustente que la institución no dispone de personal profesional para ejecutar actividades específicas cuantificables o especializadas. Este tipo de contratos tendrán plazos determinados y honorarios mensuales que no podrán ser superiores a los fijados para los puestos del nivel profesional.

En todo contrato de trabajo con obreras u obreros que se celebre por primera vez, se fijará un tiempo de prueba de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

**Art. 18.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.-** El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

**Art. 19.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.-** Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales de la Municipalidad tales como remplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los remplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos, dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

**Art. 20.- Contrato de aprendizaje.-** Contrato de aprendizaje es aquel en virtud del cual una persona se compromete a prestar a otra, por tiempo determinado, el que no podrá exceder de un año, sus servicios personales, percibiendo, a cambio, la enseñanza de un arte, oficio, o cualquier forma de trabajo manual y el salario convenido.

El contrato de aprendizaje de los adolescentes, no durará más de dos años en el caso del trabajo artesanal y, seis meses en el trabajo industrial u otro tipo de trabajo.

En ningún caso la remuneración del adolescente aprendiz será inferior al 80% de la remuneración que corresponde al adulto para este tipo de trabajo, arte u oficio.

**Art. 21.-Contratos a plazo fijo.-** Son aquellos contratos cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

**Art. 22.- Contrato por tiempo indefinido.-** El contrato indefinido es aquél que se **concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios.**

## **CAPITULO IX**

### **SUPRESIÓN DE PUESTOS**

**Art. 22.- Procedencia de la Supresión de Puestos.-** La supresión de puestos deberá ser sustentada por las y los directores y jefes de las áreas mediante informe motivado por razones técnicas, funcionales y económicas de la Municipalidad presentado ante la Unidad de Administración del Talento Humano, dicha supresión será expedida con base en la planificación anual del Talento Humano, como resultado de procesos de fortalecimiento institucional a corto, mediano y largo plazo que ejecute el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, del que se determine que la servidora o servidor no es necesario en ninguna otra dependencia o área Municipal y siempre que no esté ocupado por una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica, casos en los cuales no procederá la supresión.



La supresión del puesto implica la eliminación de la partida respectiva y la prohibición de crearla nuevamente durante dos años, salvo casos debidamente justificados mediante el respectivo informe técnico de la Unidad de Administración del Talento Humano.

**Art. 23.- Informe.-** La Unidad de Administración del Talento Humano emitirá el informe previo y favorable a la supresión de puestos y lo entregará a la Alcaldía para que ésta, emita su resolución final.

**Art. 24.- Notificación.-** Una vez emitida la resolución de la Alcaldía que suprima los puestos, la Unidad de Administración del Talento Humano deberá notificar al servidor la cesación de sus funciones, mediante la respectiva acción de personal y se procederá al pago de la indemnización y liquidación de haberes que le correspondan, en los términos definidos en la Ley Orgánica del servicio Público.

Cumplida la notificación y pago, automáticamente quedará suprimida la partida presupuestaria correspondiente al puesto.

## **CAPITULO IX**

### **DE LOS TRASLADOS, TRASPASOS Y CAMBIOS ADMINISTRATIVOS**

**Art. 23.- Traslados Administrativos.-** De acuerdo con la planificación anual de Gestión de Talento Humano y previo informe favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano, la Alcaldía podrá trasladar a un servidor público, de un puesto a otro vacante, de igual clase, categoría o grupo ocupacional y de igual remuneración, y que no implique cambio de domicilio, salvo en este último caso que la servidora o servidor consienta por escrito su deseo de cambiar de domicilio.

**Art 24.- Condiciones para traslados.-** Los traslados de un puesto a otro podrán ser acordados por la autoridad nominadora, siempre y cuando exista:

- a. El puesto vacante en la unidad, área o proceso a la que se va a trasladar;
- b. Que ambos puestos tengan igual remuneración;
- c. Que la o el servidor a trasladarse cumpla con los requisitos establecidos en el puesto vacante; y,
- d. Que el traslado no implique menoscabo de sus derechos.

En ningún caso se podrá trasladar a una o un servidor a otra unidad en la cual no exista la correspondiente partida presupuestaria.

**Art. 25.- Cambio Administrativo.-** El cambio administrativo consiste en el movimiento de la servidora o servidor público de una unidad a otra distinta a la de su nombramiento. El Alcalde o Alcaldesa podrá autorizar dicho cambio, entre distintas unidades de la Municipalidad sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales, por un período máximo de diez meses en un año calendario, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor, este cambio se lo hará previo informe favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano y no implicará la modificación de la partida presupuestaria del servidor en el distributivo de remuneraciones.

Los directores y jefes de Área, podrán realizar cambios administrativos dentro de su propia Área; con conocimiento de la Unidad de Administración del Talento Humano y de la Alcaldía.

Una vez cumplido el período autorizado la servidora o servidor deberá ser reintegrado inmediatamente a su puesto de trabajo original.

El cambio administrativo se efectuará en cualquiera de los casos previstos en el ordenamiento jurídico y en los siguientes:

- a. Atender las necesidades derivadas de los procesos de reforma institucional y/o mejoramiento de la eficiencia institucional, para la conformación de equipos de trabajo, el diseño e implementación del sistema integrado de administración del talento humano del servicio público y procesos de certificación de calidad del servicio;

- b. Integrar equipos de proyectos institucionales o interinstitucionales o constituirse en contraparte institucional en actividades o proyectos específicos;
- c. Desarrollar programas de capacitación conforme a las necesidades institucionales y en observancia de las normas técnicas generales emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- d. La asignación de nuevas atribuciones, responsabilidades, competencias y productos, establecidas en la estructura institucional y posicional y en el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional; y,
- e. Para efectos de aprendizaje y desarrollo en la carrera.

De requerirse por necesidad institucional podrá nuevamente volver a la misma unidad o a otra unidad diferente dentro de la misma institución después de concluido el cambio administrativo, tomando en consideración que en total una servidora o servidor público, no podrá sobrepasar los diez meses con cambio administrativo dentro de un mismo año calendario.

En el caso de que el cambio administrativo se efectúe por un período menor a los 10 meses dentro de un año calendario en una unidad, y de requerirse dentro de la misma unidad nuevamente a la misma servidora o servidor, el nuevo cambio administrativo se otorgará por el período que restare del año calendario y que no sobrepasará los 10 meses.

**Art. 26.- Traspaso de puestos a otra área administrativa.-** El Alcalde o Alcaldesa, con base en la Planificación Anual o previo informe técnico favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano, podrá autorizar el traspaso de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad a otra,

Para el traspaso a otra dependencia municipal, se observarán cualquiera de los siguientes criterios:

- a. Reorganización interna derivadas de los procesos de reforma institucional y/o mejoramiento de la eficiencia institucional;
- b. Por la asignación de nuevas atribuciones, responsabilidades y competencias derivadas de la misión institucional;

- c. Implementación de estructuras institucionales o posicionales o aumento de productos institucionales;
- d. Reforma total o parcial a la estructura institucional o posicional de la institución;
- e. Desconcentración de funciones y delegación de competencias legalmente establecidas;
- f. Simplificación de trámites y procedimientos internos;
- g. Para evitar la duplicación de funciones, atribuciones y responsabilidades;
- h. Racionalización y optimización del talento humano por necesidad institucional, derivadas de las auditorías administrativas; e,
- i. Se prohíbe el traspaso de puestos de las o los servidoras que se encuentren en goce de comisiones con o sin remuneración.

En el caso de traspaso a un lugar distinto al del domicilio habitual del titular del puesto, se requerirá aceptación por escrito de la o el servidor.

## **CAPÍTULO X**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** Para efectos de interpretación del presente Instructivo, los términos se utilizarán conforme al siguiente glosario:

**Cargo.-** Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una o varias personas dentro de la estructura de la Municipalidad.

**Cambio Administrativo.-** Se entiende por cambio administrativo al movimiento de la servidora o servidor público de un área a otra distinta. La autoridad nominadora podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales.

**Capacidades.-** Conjunto de talentos que posee una persona para cumplir con una función dentro de la Municipalidad.

**Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

**Creación.-** En términos generales, creación se llama a aquella [producción](#) o nacimiento de algo a partir de la nada. También, cuando se quiere dar cuenta del origen de una cosa o cuestión se suele hablar de ella en términos de creación. Acción de instituir nuevos cargos o puestos.

**Destrezas.-** La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. Está vinculada especialmente a trabajos físicos o manuales.

**Distributivo de Personal.-** Documento en el cual se establece el número de plazas ocupados por personas.

**Dolo.-** El dolo consiste en la intención positiva de causar un daño.

**Habilidad:** capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo. Lo que se realiza con gracia y destreza.

**Plazo.-** Es el número de días calendario dentro de los cuales se debe ejecutar un acto o contrato.

**Puesto.-** Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona dentro de un cargo.

**Supresión de Puestos.-** El proceso de eliminación de puestos que procede por razones técnicas, funcionales y económicas de la Municipalidad. La supresión de puesto implica la eliminación de la partida respectiva y la prohibición de crearla nuevamente durante dos años, salvo casos debidamente justificados mediante el respectivo informe técnico de la unidad de administración de talento humano

**Término.-** Es el número de días hábiles dentro de los cuales se debe ejecutar un acto o contrato.

**Traslado.-** Se entiende por traslado administrativo al movimiento, debidamente motivado, de la servidora o servidor público de un puesto a otro vacante, de igual clase y categoría o de distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la Municipalidad y que no implique cambio de domicilio.

**Traspaso.-** Consiste en el cambio de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad administrativa a otra, dentro de la misma Municipalidad.

**Renuncia.-** Es la separación voluntaria de un servidor público. El funcionario o empleado que voluntariamente desee separarse del ejercicio de su puesto, deberá comunicar su decisión por lo menos con quince días de anticipación, luego de lo cual la presentará por escrito ante la correspondiente autoridad nominadora. La renuncia así presentada se considerará inmediatamente aceptada sin perjuicio de la responsabilidad administrativa, civil o penal a que hubiere lugar, si el caso amerita.

**Vacante.-** Puesto o plaza sin titular.

**SEGUNDA.-** La Unidad de Administración del Talento Humano, presentará semestralmente a la Alcaldía el informe sobre los resultados de la gestión organizacional; así como de procesos de restructuración institucional, traslados, traspasos, cambios administrativos, creaciones de puestos, contratos, supresión de puestos, licencia y comisiones de servicios con o sin remuneración, que la institución requiera ejecutar para optimizar la Gestión de Talento Humano.

Como efecto del informe de la gestión de las áreas, se derivarán los planes de ingreso y promoción de personal, vacaciones, subrogaciones, rotación en puestos similares, necesidades de capacitación e ingreso a la carrera administrativa.

**TERCERA.-** En caso de requerir nuevas creaciones de puestos no previstas en la planificación anual de Gestión de Talento Humano, las mismas se llenarán mediante contratos de servicios ocasionales durante ese ejercicio fiscal, previa la calificación de su imprescindible necesidad y la certificación de no incremento de la masa salarial, por parte de la Dirección Financiera, de conformidad con las normas presupuestarias correspondientes y aprobación final de la Alcaldía.

**CUARTA.-** No podrá suprimirse los puestos ocupados por servidores de libre nombramientos y remoción, ni aquellos ocupados por personas con discapacidad o enfermedades catastróficas

De igual manera, no se suprimirán los puestos cuyos ocupantes se encuentren en uso de licencia para capacitación, estudios regulares en el país o en el exterior, o devengando el tiempo determinado por el ordenamiento jurídico; o cuyo ocupante haya iniciado un reclamo judicial; o que se encuentre en comisión de servicios con o sin remuneración, prestando sus servicios en otras instituciones del Estado; o que exista prohibición legal de ser eliminados.

**QUINTA.-** La Unidad de Administración del Talento Humano, para el caso de los contratos de servicio ocasionales y contratos de servicios profesionales con personas naturales, asegurará que las obligaciones no se efectúen en forma extemporánea.

**Disposición Final.-** El Presente Instructivo entrará en vigencia una vez suscrito por el Alcalde o Alcaldesa, sin perjuicio de su publicación en la Gaceta Oficial y en la página web institucional.

Dado en la ciudad de Arajuno a los.....días del mes de.....de 2014

**Anexo 10. Instructivo de evaluación del desempeño de servidoras y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno**



**INSTRUCTIVO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE SERVIDORAS Y SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 22 literal de la Ley Orgánica del Servicio Público prevé entre los deberes de los servidores públicos: “j) *Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones;*” por su parte el literal j) del artículo 52 de la misma Ley, prevé entre las atribuciones y deberes de la Unidad de Administración del Talento Humano, la de “j) *Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;*”



Que, el título IV, Capítulo 6 de la misma Ley Orgánica, a partir del artículo 76 prevé las normas de rango legal, aplicables a la evaluación de desempeño y que deben ser observadas por las entidades que corresponden a su ámbito de aplicación.

Que, es necesario expedir normas procedimentales que permitan la eficaz aplicación de los principios constitucionales y normas legales y reglamentarias que regulan la evaluación de desempeño del talento humano municipal.

Que, la Ordenanza de Gestión Autónoma del Talento Humano Municipal en su Capítulo V del Título V constan las normas expedidas por el Gobierno Municipal, en cuya primera disposición general prevé que *“La máxima autoridad administrativa aprobará mediante resolución administrativa los instructivos y manuales normativos de los subsistemas de recursos humanos utilizados en el Gobierno Municipal, previo informes jurídico y técnico sobre la materia.”*

En uso de la atribución conferida en el literal i) del artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, expide el siguiente:

## **INSTRUCTIVO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE SERVIDRAS Y SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

### **CAPITULO I**

#### **DEL OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Art. 1.- Objeto.- El presente Instructivo tiene como objeto regular el procedimiento a aplicarse para analizar el comportamiento y los resultados obtenidos por los servidores y servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno en determinado período de tiempo en función de sus competencias, de acuerdo al Subsistema del mismo nombre.

Art. 2.- **Ámbito.**- El presente Instructivo es aplicable a todos los servidores y servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno y regula el procedimiento a aplicarse para analizar el comportamiento y los resultados obtenidos por los servidores y servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno en determinado periodo de tiempo en función de sus competencias.

Art. 3.- **Responsabilidad compartida.**- Los Directores, Jefes o Coordinadores de área, serán los encargados de cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos, establecidas en el presente Instructivo y en concordancia con el Subsistema del mismo nombre.

## **CAPITULO II**

### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Art. 4.- **Definición.**- La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, 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 obreros, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus servidores y obreros, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los servidores y obreros; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Art. 5.- **Principios de la Evaluación del Desempeño.**- La evaluación del desempeño tendrá como principios los siguientes:

- d. Debe convertirse en un proceso continuo, sistemático, equitativo, confiable y confidencial.

- e. Todos los servidores y obreros sujetos a evaluación, deberán conocer con anticipación los objetivos de la evaluación, lo esperado por cada uno de ellos, y los indicadores por los cuales será evaluado.
- f. El Jefe inmediato es el responsable de evaluar a sus subordinados en cada área.
- g. La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal debe velar por la correcta aplicación del subsistema, realizando el seguimiento y control del mismo. Para ello debe prestar el asesoramiento y la capacitación requerida.

Art. 6.- Subsistema de Evaluación del Desempeño.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño tendrá por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan a la Municipalidad, 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.

Art. 7.- Responsables del proceso.- Son responsables de la debida aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño:

- f. La autoridad nominadora institucional o su delegado;
- g. La Unidad de Administración del Talento Humano;
- h. El jefe Inmediato (evaluador);
- i. Servidora o Servidor (evaluado); y,
- j. El Comité de Reclamos de Evaluación.

La evaluación del desempeño podrá contar obligatoriamente con el asesoramiento de una firma especializada externa que podrá ser contrata específicamente para tal efecto, en cada caso de evaluación, la que garantizará la objetividad y pertinencia durante todo el proceso.

Art. 8.- Comité de reclamos de evaluación.- El Comité de Reclamos de Evaluación estará integrado por la Máxima Autoridad o su delegado con voz y voto, el responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano, quién actuará como secretario con voz y voto, y por el Jefe inmediato Superior con voz y sin voto.

El Comité de Reclamos de Evaluación tendrá las siguientes funciones:

- d. Receptar de la Unidad de Administración del Talento Humano los reclamos que se hubieren presentado.
- e. Resolver los reclamos presentados por los servidores y obreros en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación remitido por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano.
- f. Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la Unidad de Administración del Talento Humano, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

La Máxima Autoridad decidirá en última instancia respecto a empates en las decisiones del Comité.

Art. 9.- Comunicación.- Se garantizará una correcta y sistemática comunicación entre el evaluado y evaluador, así como lograr la mayor objetividad en los resultados con vista a evitar posibles errores en la evaluación de desempeño, que se valore la actuación de los servidores u obreros y no elementos aislados de su personalidad.

Art. 10.- Período de evaluación.- A los efectos de computar el término para efectuar las evaluaciones, se considerará como laborado el período cuando se ha trabajado efectivamente, sea consecutivo o no, en el desempeño del puesto, como mínimo el 70% del tiempo que comprende el periodo evaluativo.

En el caso del personal no evaluado por falta de tiempo, el alcalde podrá excepcionalmente, a solicitud del Jefe inmediato del evaluado, realizar la evaluación correspondiente para ello podrá tener en cuenta los resultados de la evaluación anterior.

Art. 11.- Periodicidad de la Evaluación.- La evaluación de desempeño, se le efectuará una vez al año. El ciclo de evaluación por el periodo de 12 meses (enero-diciembre) contará con las siguientes etapas:

- a. ***Fijación de metas y objetivos:* deberá realizarse 3 meses antes del inicio del periodo de evaluación.**
- b. ***Medición de evaluación de desempeño:* deberá realizarse en el mes de enero por el periodo enero-diciembre del año anterior.**

**c. *Tabulación de resultados:* deberá realizarse hasta el mes de marzo del año en curso.**

**d. *Retroalimentación:* deberá realizarse hasta el mes de abril del año en curso.**

Art. 12.- Niveles de aplicación.- La evaluación del desempeño, se aplicará en los siguientes niveles:

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

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

Evaluados.- Serán evaluados todos servidores y obreros, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a. El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;
- b. En el caso de servidores y obreros de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;
- c. Los servidores y obreros que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;
- d. Los servidores y obreros que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión. Se coordinará con la Unidad de Administración del Talento Humano para efectos de registro de resultados y del período evaluado;
- e. Los servidores y obreros que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios; y,

- f. La máxima autoridad dispondrá a la Unidad de Administración del Talento Humano que, a través de los jefes inmediatos, se den a conocer los resultados de las evaluaciones a los servidores y obreros evaluados. El servidor u obrero que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la Unidad de Administración del Talento Humano, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

En caso de que un servidor u obrero haya obtenido la calificación de regular, el jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

Art. 13.- Remisión de Información y Documentación.- Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la Unidad de Administración del Talento Humano y al Comité de Reclamos de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los servidores u obreros evaluados que presentaren reclamos.

Art. 14.- Segunda Evaluación.- Ante una segunda evaluación con un resultado de regular, la autoridad nominadora procederá de inmediato, previo asesoramiento de la Unidad de Administración del Talento Humano, a tomar una decisión sobre la idoneidad demostrada del servidor u obrero y al inicio del proceso para el cese de funciones.

Art. 15.- Notificación de Resultados.- De la evaluación del desempeño se entregará copia al evaluado y a la Unidad de Administración del Talento Humano. El evaluado conservará copia de todos los documentos generados en el proceso de evaluación, hasta tanto no transcurra el plazo establecido para las reclamaciones o inconformidades.

### CAPITULO III

## GRUPOS DE EVALUADOS Y SUS CRITERIOS DE EVALUACION

Art. 16.- Grupos Tipo.- Para efectos de evaluar a cada uno de los servidores y obreros equitativamente, en función de sus niveles jerárquicos, se establecerán los siguientes grupos tipo:

Grupo A.- Responsables de la dirección, supervisión, organización, programación y evaluación de las labores de las direcciones y jefaturas definidas en la Estructura Organizacional. Dirigen áreas de la municipalidad y son responsables por sus resultados. Se incluyen los directores, jefes y coordinadores, susceptibles de establecimiento de metas estratégicas cuantificables, competencias tanto organizacionales como gerenciales. Se incluye a directores y jefes departamentales.

Grupo B.- Responsables de la gestión, supervisión, organización, y control de los departamentos a su cargo. Dirigen grupos de trabajo y son responsables por sus resultados. Estos cargos son susceptibles al establecimiento de metas estratégicas cuantificables, metas del cargo, competencias tanto organizacionales como gerenciales. Se incluyen Administradores y Supervisores.

Grupo C.- Lo conforman personal de mando medio, responsable por una sección, cuya gestión no permite el establecimiento de metas estratégicas, sino sólo las metas en el cargo y las competencias organizacionales. Se incluyen ingenieros, analistas, asistentes, técnicos, etc.

Grupo D.- Servidoras y servidores que realizan funciones de apoyo a la gestión de los grupos mencionados anteriormente y que la naturaleza de sus funciones no permite el establecimiento de metas estratégicas fácilmente cuantificables, pero si metas en el cargo (en funciones comerciales y técnicas específicamente) y las competencias sólo organizacionales. Se incluyen auxiliares, personal de apoyo y técnicos.

Art. 17.- Variación de Grupos Tipo.- La clasificación de un determinado cargo dentro de una de estas categorías no es inamovible y de hecho la o el Jefe de la Unidad de Administración del Talento Humano podrá variar la clasificación considerando una orientación general hacia resultados, procesos y clima organizacional en todos los cargos de la Municipalidad.

Art. 18.- Componentes para evaluación.- La evaluación del desempeño considerará dos componentes de medición: cuantitativo y cualitativo, de acuerdo a las áreas de resultado que se esperan del personal y de las conductas observables que requieren los colaboradores. Estos componentes son los siguientes:

1.- Componente Cuantitativo (Metas): Mide los resultados o aportes de cada una de las posiciones hacia los objetivos y las estrategias de la municipalidad. En este componente las metas a evaluar son las: Estratégicas y las inherentes al Cargo.

Este componente requiere de la identificación clara y precisa de los indicadores, metas/objetivos y resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución de los mismos en términos de resultados medibles de cumplimiento (ponderación).

2.- Componente Cualitativo (Competencias): Mide el grado de cumplimiento de las conductas observables necesarias para el correcto desempeño de las responsabilidades asignadas a un cargo y cuyo ocupante debe cumplir y demostrar durante el ejercicio de sus funciones. Estas se relacionan con aspectos que la organización requiere en su personal, como trabajo en equipo, orientación a resultados, eficiencia, etc., así como también aspectos relacionados con el rol de aquellos funcionarios con responsabilidad de supervisión: liderazgo, control de resultados, planificación, etc.

Art. 19.- Clasificación de Competencias.- Para efectos de evaluar el componente cualitativo, se considerará la siguiente clasificación de competencias, a través de los cuales se medirá el desempeño en los diferentes niveles:

1.- Competencias Organizacionales: Incluye los comportamientos, que reflejan las características valoradas por la Municipalidad y que por tanto los deben demostrar todos sus colaboradores, como son: el trabajo en equipo, toma de decisiones, etc.

2.- Competencias Gerenciales: Comprende los comportamientos que garantizan una efectiva gestión gerencial, tales como: desarrollo del personal, control de procesos, entre otros.



Art. 20.- Ponderación.- La evaluación del desempeño considerará la aplicación de los métodos de evaluación dependiendo del grupo funcional al que pertenece el servidor, así como la ponderación de cada componente. Esta ponderación en función de los grupos será la siguiente:

<b>Grupo Tipo</b>	<b>Metas Estratégicas</b>	<b>Metas Cargo</b>	<b>Competencias</b>	<b>Total</b>
<b>GRUPO A</b>	<b>60%</b>	<b>--</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
<b>GRUPO B</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
<b>GRUPO C</b>	<b>--</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
<b>GRUPO D</b>	<b>--</b>	<b>60%</b>	<b>40% / 100%</b>	<b>100%</b>

La ponderación que se asigne a cada uno de los componentes de evaluación en cada grupo podría variar en cada período. La Unidad de Administración del Talento Humano, en conjunto con la Dirección de Planificación, analizará esta variabilidad, la cual dependerá de las necesidades específicas de la organización, pero debe permanecer constante durante un periodo.

Para los casos en los cuales, solo apliquen la evaluación de desempeño por competencias, el peso de la evaluación será del 100%, al no existir otro componente. Estos casos se relacionan con cargos operativos de áreas de soporte y nivel inicial de obreros.

## **CAPITULO IV**

### **PONDERACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Art. 21.- Factores de Valoración.- La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación.

Art. 22.- Tabulación de competencias.- La tabulación de competencias se la deberá realizar considerando lo siguiente:

- a. Todas las competencias a ser evaluadas tienen el mismo peso, presuponiéndose uniformidad en los esfuerzos de los empleados para alcanzar los mejores niveles en todos los factores.
- b. Para la asignación de puntajes a cada uno de los niveles de desempeño alcanzados por el evaluado en el Componente de Competencias, se ha previsto la siguiente escala de calificación:

<u>Desarrollo básico</u>	<u>Desarrollo medio</u>	<u>Desarrollo avanzado</u>
<b>1: A veces</b>	<b>4: A veces</b>	<b>7: A veces</b>
<b>2: Frecuente</b>	<b>5: Frecuente</b>	<b>8: Frecuente</b>
<b>3: Siempre</b>	<b>6: Siempre</b>	<b>9: Siempre</b>

Tomando como base los puntos de cada conducta (del 1 al 9) se pueden obtener los puntajes máximos que un evaluado podría alcanzar con estos valores, los cuales serían:

Grupo A = 90 puntos (correspondiente a 10 factores) y que equivale al 40%

Grupo B = 90 puntos (correspondiente a 10 factores) y que equivale al 40%

Grupo C = 63 puntos (correspondiente a 7 factores) y que equivale al 40%

Grupo D = 63 puntos (correspondiente a 7 factores) y que equivale al 40%

Para la tabulación, la Unidad de Administración del Talento Humano deberá sumar los puntajes obtenidos de acuerdo a las calificaciones finales del desempeño (de acuerdo a los puntos del formulario). Con el valor que se obtenga de resultado, la Unidad de Administración del Talento Humano hará una regla de tres para obtener el puntaje de acuerdo a la base requerida.

Art. 23.- Tabulación de metas.- La Unidad de Administración del Talento Humano deberá tomar en cuenta los siguientes datos:

La escala de cumplimiento de las metas:

- **Grado (5) Supera las expectativas: (Más del 100%).**
- **Grado (4) Totalmente alcanzado: (Entre 90% y 100%)**
- **Grado (3) Sustancialmente alcanzado. (Entre 75% y 89%)**
- **Grado (2) Parcialmente alcanzado: (Entre 51% y 74%)**
- **Grado (1) No alcanzado: (Menos del 50%)**

Para la tabulación, la Unidad de Administración del Talento Humano deberá conocer adicionalmente el peso específico (ponderación) de cada meta en la evaluación individual. La tabulación consiste en: la sumatoria de multiplicar la ponderación asignada a la meta por el porcentaje de cumplimiento obtenido por el evaluado (Promedio Ponderado).

Art. 24.- Resultados finales.- La siguiente tabla muestra el resultado final obtenido en la evaluación de desempeño y su equivalencia en términos de calificación.

<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>91% a 100%</b>	<b>Sobresaliente</b>
<b>81% a 90%</b>	<b>Muy Bueno</b>
<b>70% a 80%</b>	<b>Bueno</b>
<b>Menos de 70%</b>	<b>Regular</b>

## **CAPITULO V**

### **DEL PROCEDIMIENTO**

Art. 25.- Fases del procedimiento.- La Unidad de Administración del Talento Humano deberá observar la debida aplicación de las diferentes fases del procedimiento a llevarse a cabo:

- a. Planificación de la evaluación del desempeño;
- b. Difusión del programa de evaluación;
- c. Entrenamiento a evaluados y evaluadores;
- d. Ejecución del proceso de evaluación;
- e. Tabulación de resultados de las evaluaciones individuales; y,
- f. Retroalimentación y seguimiento.

Art. 26.- Planificación de la Evaluación del Desempeño.- La Planificación de la Evaluación del Desempeño es la etapa decisiva para asegurar el éxito de los resultados finales. En esta etapa, el evaluador conjuntamente con el evaluado deberán determinar las metas a perseguirse en el próximo periodo, con orientación al logro de los propósitos de la Municipalidad y el propio desarrollo personal y profesional del evaluado.

Art. 27.- Difusión del programa de evaluación.- La Unidad de Administración del Talento Humano deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

Art. 28.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- La Unidad de Administración del Talento Humano entrenará y prestará asistencia técnica a gerentes, subgerentes, administradores departamentales, supervisores de equipos, servidores y obreros, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Art. 29.- Ejecución del Proceso de Evaluación.- Llegada la fecha de la evaluación de los resultados alcanzados en el periodo, se procede a la misma. Para el efecto, se deberá utilizar el formulario de evaluación del desempeño diseñado para la municipalidad.

Art 30.- Tabulación de resultados de las evaluaciones individuales.- Una vez que la Unidad de Administración del Talento Humano cuente con las Evaluaciones finales, procederá a la tabulación de los resultados. Para ello se debe diferenciar el procedimiento de tabulación en cuanto a Competencias y en cuanto al Cumplimiento de Metas.

Art. 31.- Retroalimentación y seguimiento.- Una vez concluido el proceso de evaluación, la Unidad de Administración del Talento Humano deberá preparar un resumen del desempeño de los diferentes cargos de la municipalidad de acuerdo a un

análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones, y presentará resultados con la finalidad de plantear acciones correctivas para ser llevadas a cabo durante el siguiente periodo.

La municipalidad realizará la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. La Unidad de Administración del Talento Humano, en coordinación con los responsables de cada área o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores y servidoras de la entidad municipal. Igualmente, realizará el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores y obreros.

## **CAPITULO VI**

### **EFFECTOS DE LA EVALUACION**

Art. 32.- Aplicación de normas.- La Unidad de Administración del Talento Humano, luego de tabuladas las evaluaciones y conocidos los resultados de las evaluaciones, deberá dar fiel cumplimiento a los artículos precedentes respecto a los efectos que causaren los mismos.

Art 33.- Incentivos.- El servidor o servidora, que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo y plan de carrera, o para promociones y potenciación de sus competencias.

Art. 34.- Desarrollo de Competencias.- El servidor o servidora, que obtenga la calificación de regular será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias; si obtiene nuevamente en un siguiente periodo de evaluación una calificación igual, será automáticamente declarado *Inaceptable*;

Art. 35.- Cese de Funciones.- El servidor o servidora, que obtuviere la calificación de inaceptable será evaluado por segunda ocasión en los siguientes tres meses, de repetirse la calificación de inaceptable será cesado del puesto, una vez agotado el sumario administrativo, siempre que el Comité de Reclamos de Evaluación ratifique la calificación de inaceptable.

Disposición Final.- El presente Instructivo entrará en vigencia una vez suscrito, sin perjuicio de su publicación en la Gaceta Oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno y en la página web institucional.

Dado en Arajuno a los...días del mes de... del 2014.

**Anexo 11. Instructivo para inducción de los servidores y servidores del  
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno**



**INSTRUCTIVO PARA INDUCCIÓN DE LOS SERVIDORES Y  
SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE ARAJUNO**

**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO**

**DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA**

**CONSIDERANDO:**

**Que,** el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, dentro de sus estrategias de mejoramiento y fortalecimiento institucional, decidió establecer una metodología específica para el Subsistema de Inducción de Personal.

**Que,** se torna indispensable dotar a los responsables de la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos de las organizaciones que conforman la Administración Pública, de instrumentos normativos que garanticen el desempeño profesional de los servidores públicos y su compromiso con la municipalidad.

**Que**, el Subsistema de Inducción de Personal, es un instrumento técnico orientado a adquirir, aplicar y difundir los conocimientos acerca de la municipalidad, así como también dar a conocer las actitudes y comportamientos que deben tener los nuevos colaboradores, necesarios para la organización, a fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus roles, atribuciones y responsabilidades, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Que**, la Ordenanza de Gestión Autónoma del Talento Humano Municipal, prevé normas relativas al Subsistema de Formación y Capacitación, en cuya primera disposición general prevé que *“La máxima autoridad administrativa aprobará mediante resolución administrativa los instructivos y manuales normativos de los subsistemas de recursos humanos utilizados en el Gobierno Municipal, previo informes jurídico y técnico sobre la materia.”*

En uso de la atribución conferida en el literal i) del artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, expide el siguiente:

## **INSTRUCTIVO PARA INDUCCIÓN DE LOS SERVIDORAS Y SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO**

### **CAPITULO I**

#### **OBJETIVO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

**Art. 1.- Objetivo.-** El objetivo de este Instructivo es lograr que el colaborador nuevo o reasignado en sus funciones, identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

**Art. 2.- Ámbito.-** La inducción estará dirigida a todos los nuevos colaboradores del Gobierno Municipal de Arajuno y a los colaboradores a los que le fueron asignadas nuevas funciones y deberá ser otorgada en consideración a la actualización del área. La



inducción deberá equilibrar tres aspectos fundamentales que son: la inducción general, la inducción específica y la evaluación de la inducción.

## **CAPITULO II**

### **UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Art. 3.- Funciones.-** La Unidad de Administración del Talento Humano Municipal para el cabal cumplimiento de sus objetivos, deberá ejecutar las siguientes funciones:

- a. Administrar operativamente el Subsistema de Inducción de Personal de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y la Ordenanza de Gestión Autónoma del Talento Humano Municipal.
- b. Estructurar los programas y determinar los contenidos de los mismos para la realización de la inducción al personal nuevo de la municipalidad.
- c. Procesar los resultados y presentar informes finales, evaluar los impactos de la inducción desarrollada, estableciendo los mecanismos de ajuste y corrección requeridos.
- d. Evaluar y controlar la ejecución de la inducción a fin de determinar los resultados de la misma.
- e. Diseñar los instrumentos técnicos de evaluación de la inducción, tomando como referencia las políticas e Instructivos emitidos por la municipalidad.
- f. Registrar los resultados contenidos en las evaluaciones del Subsistema de Inducción de Personal.

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE INDUCCIÓN**

**Art. 4.- Etapas del proceso.-** El proceso de inducción se llevará a cabo por la Unidad de Administración del Talento Humano Municipal. Para ejecutar el proceso de inducción deberán cumplirse con las siguientes etapas:

- d. Inducción General
- e. Inducción Específica
- f. Evaluación de la Inducción

**Art. 5.- Inducción General.-** La inducción general se impartirá al nuevo personal que ingresa a la municipalidad como al personal que ha sido reubicado o reasignado para desempeñar diferentes funciones. El colaborador entregará el documento de constancia de la firma del contrato en la Unidad de Administración del Talento Humano, para el recibimiento de la respectiva inducción.

**Art. 6.- Bienvenida.-** La Unidad de Administración del Talento Humano, en nombre de la municipalidad dará la bienvenida y acogida favorable al nuevo colaborador, informando y comprometiendo por escrito a las direcciones y jefaturas del puesto requerido y será la encargada de presentarle ante sus compañeros.

**Art. 7.- Información General.-** El nuevo colaborador recibirá toda la información general de la municipalidad que se considere relevante para el conocimiento de la municipalidad, la misma que se encuentra descrita en el Subsistema de Inducción de Personal.

**Art. 8.- Inducción específica.-** La inducción específica se impartirá tanto al nuevo personal como al personal que ha sido reubicado o reasignado para desempeñar diferentes funciones.

**Art. 9.- Información específica.-** El colaborador recibirá toda la información específica del cargo que se considere relevante para desarrollo de sus funciones, la misma que se encuentra descrita en el Subsistema de Inducción de Personal.

**Art 10.- Suministros y Materiales.-** Todos los materiales utilizados en el proceso de inducción deberán ser suministrados al colaborador para que los use como documentos de consulta permanente.

**Art. 11.- Evaluación de la Inducción.-** La evaluación de la inducción deberá ejecutarse en un plazo máximo de 30 días, el jefe inmediato, realizará una evaluación

con el fin de identificar los temas que no quedaron lo suficientemente claros para el colaborador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos.

La evaluación de la inducción se debe realizar, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la inducción por parte del colaborador. Adicionalmente, las evaluaciones de los cargos deberán realizarse de manera periódica en base a sus funciones específicas según criterios propios de la municipalidad.

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN**

**Art. 12.- Evaluación inicial.-** Todo el nuevo personal y los colaboradores que han sido reubicados o reasignados para desempeñar diferentes funciones deberán ser evaluados por la Unidad de Administración del Talento Humano en conjunto con los Jefe inmediatos de los mismos.

La Evaluación determinará si la inducción cumplió con los objetivos planteados así como con las expectativas de los participantes. Dicha evaluación establecerá los correctivos necesarios para los futuros manuales de inducción, con el fin de lograr un mayor y mejor conocimiento de la municipalidad y del cargo.

## **CAPITULO VII**

### **RESPONSABLES DE LA INDUCCIÓN**

**Art. 13.- Obligatoriedad.-** Todo colaborador municipal nuevo o promovido a desempeñar otras funciones estará sujeto al proceso de inducción, sea ésta general o específica según sea el caso.

**Art. 15.- Plazo.-** El plazo máximo para realizar la inducción de un empleado nuevo es de quince días a partir de la fecha de ingreso.

**Art. 16.- Evaluación de la Inducción.-** El colaborador que recibió la inducción deberá ser evaluado en un plazo máximo de 30 días luego de su inducción. Dicha evaluación estará basada sobre el contenido de la información entregada y deberá ser

llevada a cabo por el Jefe inmediato del colaborador en cuestión en conjunto con el colaborador responsable del subsistema de inducción.

**Art. 17.- Suscripción de acta.-** De ser satisfactoria la evaluación de la inducción, se firmarán los resultados por el personal que recibió la inducción y el responsable y se le entregará una copia al servidor o servidora.

**Art. 18.- Nueva Evaluación.-** Se concederá una segunda oportunidad para realizar una nueva evaluación al personal que no haya obtenido una evaluación satisfactoria. El plazo máximo para realizar la segunda evaluación será de 15 días posteriores a la primera evaluación.

**Art. 19.-** El personal que reciba la inducción que no apruebe la evaluación de la misma por segunda ocasión, será separado procediendo a inducir a un nuevo personal.

**Art. 20.- Acta de entrega –recepción de equipos y materiales.-** El personal al que se haga entrega de equipos para desempeñar sus funciones, deberá firmar la conformidad de lo entregado.

## **CAPITULO VIII**

### **DEL APOYO INSTITUCIONAL**

**Art. 21.- Permiso para Inducción.-** La municipalidad le concederá al colaborador que participará de la inducción, el permiso con sueldo si es que el evento se efectuare en horas laborables.

**Art. 22.- Requerimientos de Material de Apoyo.-** La Unidad de Administración del Talento Humano se responsabilizará de atender los requerimientos de material de apoyo y equipo necesario para la realización del proceso de inducción.

**DISPOSICIÓN FINAL ÚNICA.-** El presente instructivo entrará en vigencia una vez suscrito, sin perjuicio de su publicación en la Gaceta oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno y en la página web institucional.

Dado en la ciudad de Arajuno a los..... días del mes de.....  
del 2014