



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CENTRO DE POSGRADOS

CARRERA DE: MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE TITULACIÓN: PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO: MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS

**TEMA: DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR RESULTADOS PARA LOS PUESTOS DE
CARRERA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL DE
LA FUNCIÓN EJECUTIVA**

AUTOR: ANDRADE TITO ROBERTO CARLOS

DIRECTOR: SEGOVIA CESAR

SANGOLQUI

2015

CERTIFICADO



DEPARTAMENTO DE: CENTRO DE POSGRADOS
CARRERA DE: MAESTRIA DE RECURSOS HUMANOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación “**Diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para los Puestos de Carrera de la Administración Pública Central de la Función Ejecutiva**” realizado por el señor Roberto Carlos Andrade Tito, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor Roberto Carlos Andrade Tito para que lo sustente públicamente.

Quito, 03 de diciembre de 2015

INGENIERO CÉSAR SEGOVIA MPDE
DIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE: CENTRO DE POSGRADOS
CARRERA DE: MAESTRIA DE RECURSOS HUMANOS

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Roberto Carlos Andrade Tito**, con cedula de identidad N° 1711975480 declaro que este trabajo de titulación “**Diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para los Puestos de Carrera de la Administración Pública Central de la Función Ejecutiva**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Quito. 03 de diciembre de 2015

ROBERTO CARLOS ANDRADE TITO

C.C. 1711975480

AUTORIZACIÓN PÚBLICA



DEPARTAMENTO DE: CENTRO DE POSGRADOS
CARRERA DE: MAESTRIA DE RECURSOS HUMANOS

AUTORIZACIÓN

Yo, **ROBERTO CARLOS ANDRADE TITO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**Diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para los Puestos de Carrera de la Administración Pública Central de la Función Ejecutiva**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Quito, 03 de diciembre de 2015

ROBERTO CARLOS ANDRADE TITO

C.C 1711975480

DEDICATORIA

La presente dedicatoria está dirigida para mi Padre Ramiro Napoleón Andrade Puga, no solo por ser una persona que me ha inspirado en mi vida profesional y académica, sino por el amor incondicional y apoyo que me ha dado desde que era un niño.

Te lo dedico padre por ser mi amigo incondicional en los buenos momentos y especialmente en mis errores.

AGRADECIMIENTO

El presente agradecimiento está dirigido para mi Dios por darme la oportunidad, a través de la vida de cumplir con este reto profesional, a mi familia por todo el amor y a mis hijas por ser mi inspiración.

ÍNDICE

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN PÚBLICA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
INDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Título del proyecto.....	1
1.2 Alcance del proyecto.....	1
1.3 Planteamiento del problema.....	1
1.4 Justificación e importancia.....	5
1.5 Objetivos del proyecto	6
1.6 Metodología de investigación	8
CAPÍTULO II.....	13
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
2.1 Antecedentes de la Evaluación del desempeño del sector público	13
2.2 Consideraciones de la Evaluación del Desempeño Actuales	17
2.3 Otros métodos de Modelos de Evaluación del Desempeño (Buenas Prácticas)	29
CAPITULO III.....	31
MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS PROPUESTO.....	31
3.1 Diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados de los Puestos de Carrera	31
3.2 Formatos de Evaluación del Desempeño por Resultados y Complementarias	82
CAPITULO IV.....	87
MATRICES DE DESEMPEÑO Y FLUJOS DEL MODELO	87
4.1 Elaboración del Flujo de Implementación	87
4.2 Elaboración de Matrices de Objetivos, Metas e Indicadores de Desempeño por Puestos	90
CAPÍTULO V	99

APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA.	99
5.1 Plan de Implementación por Muestreo de la aplicación de la Metodología	99
5.2 Análisis y Resultados de la Aplicación.....	109
5.3 Evaluación de la Metodología y Herramientas del Modelo.....	121
CAPÍTULO VI.....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
6.1 Conclusiones	123
6.2 Recomendaciones	124
BIBLIOGRAFÍA:	126

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1- Descripción de las fases del modelo	37
Cuadro No. 2- Etapas de la base primaria modelo direccional	42
Cuadro No. 3- Reactivos definidos en la encuesta.....	46
Cuadro No. 4-Pregunta No.1	48
Cuadro No. 5-Pregunta No.2.....	49
Cuadro No. 6-Pregunta No.3.....	50
Cuadro No. 7-Pregunta No.4.....	51
Cuadro No. 8-Pregunta No.5.....	52
Cuadro No. 9-Pregunta No.6.....	53
Cuadro No. 10-Pregunta No.7.....	54
Cuadro No. 11-Pregunta No.8.....	55
Cuadro No. 12-Pregunta No.9.....	56
Cuadro No. 13-Pregunta No.10.....	57
Cuadro No. 14-Pregunta No.11.....	58
Cuadro No. 15-Pregunta No.12.....	59
Cuadro No. 16-- Etapas de la base secundaria modelo direccional	65
Cuadro No. 17-Ejes del tablero de comando	72
Cuadro No. 18- Ámbitos de evaluación.....	73
Cuadro No. 19-Estructura para la definición de un indicador	74
Cuadro No. 20-Procesos matemáticos aplicados para el procesamiento de los indicadores	76
Cuadro No. 21- Interpretación de correlación.....	77
Cuadro No. 22- Descripción de las funciones de los responsables de la unidad estratégica.....	80
Cuadro No. 23- Definición de objetivos a evaluar.....	83
Cuadro No. 24-Definición de proyectos o procesos	83
Cuadro No. 25-Detalle de indicadores	84
Cuadro No. 26-Hoja de levantamiento de indicadores	85
Cuadro No. 27- Descripción y parametrización de los objetivos.....	90
Cuadro No. 28- Proyectos y cargos a evaluar	91

Cuadro No. 29- Detalle de indicadores	92
Cuadro No. 30-Tablero de comando	94
Cuadro No. 31- Plan de implementación de las Direcciones de Talento Humano	101
Cuadro No. 32- Actividades especiales	104
Cuadro No. 33- Plan de implantación modelo	108
Cuadro No. 34- Resultados del levantamiento.....	110
Cuadro No. 35-Desviación estándar de los indicadores	113
Cuadro No. 36-Correlación.....	116
Cuadro No. 37-Proyección de indicador Cumplimiento de informes técnicos.....	117
Cuadro No. 38-Resultados obtenidos.....	118
Cuadro No. 39- Rangos de comportamiento de los indicadores.....	119
Cuadro No. 40- Indicadores	120
Cuadro No. 41- Resultados de aporte	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1- Árbol de problemas	3
Figura No. 2-Consideraciones de la evaluación por desempeño	18
Figura No. 3- Etapas de evolución de los sistemas de desempeño	22
Figura No. 4- Enfoque de evaluación	22
Figura No. 5- Modelo de Gestión por desempeño Meters	24
Figura No. 6- Proceso de Evaluación.....	26
Figura No. 7- Características del modelo.....	31
Figura No. 8-Estructura del modelo.....	36
Figura No. 9- Bases del modelo direccional	40
Figura No. 10- Definición y delimitación de cargos.....	44
Figura No. 11-Pregunta No.1 (con % cerrados).....	48
Figura No. 12-Pregunta No.2 (con % cerrados).....	49
Figura No. 13-Pregunta No.3 (con % cerrados).....	50
Figura No. 14-Pregunta No.4 (con % cerrados).....	51
Figura No. 15-Pregunta No.5 (con % cerrados).....	52
Figura No. 16-Pregunta No.6.....	53
Figura No. 17-Pregunta No.7 (con % cerrados).....	54
Figura No. 18-Pregunta No.8 (con % cerrados).....	55
Figura No. 19-Pregunta No.9 (con % cerrados).....	56
Figura No. 20-Pregunta No.10 (con % cerrados).....	57
Figura No. 21-Pregunta No.11 (con % cerrados).....	58
Figura No. 22-Pregunta No.12 (con % cerrados).....	59
Figura No. 23- Construcción de los indicadores del tablero de comando	73
Figura. 24- Dirección Nacional de Gestión del Cambio Organizativo	87

RESUMEN

La importancia de contar con un modelo de evaluación del desempeño por resultados para los puestos de carrera de la administración pública se basa en aportar con una metodología que permita alinear los objetivos del plan de desarrollo con el desempeño individual de los servidores públicos, permitiendo establecer mecanismos que impulsen el mejoramiento integral de la gestión pública. Es decir, la evaluación se transforma en un mecanismo que impulsa a las organizaciones del sector público a elevar su desempeño, contando con instrumentos que de manera oportuna detectan falencias que ameritan cambios urgentes de mejoramiento integral. El modelo tiene 6 actividades claves: 1. Alineación a los objetivos estratégicos con los objetivos institucionales, 2. Entendimiento de los procesos y proyectos, 3. Utilización de herramientas y mecanismos de evaluación ya existentes, 4. Involucramiento de todos los servidores públicos y 6. Comunicar y retroalimentar los resultados. Para la aplicación del modelo se deberá determinar un tablero de comando que visualice el nivel de aporte que tiene el puesto institucional definido en la siguiente cadena: plan de desarrollo, objetivos estratégicos, objetivos operativos –tácticos, proyectos, procesos y puestos de los niveles de carrera. Culminado se dispondrá del informe final por cada puesto institucional y por persona, para implementar los planes de mejora que impulsen el crecimiento institucional e individual.

Palabras Claves:

- Evaluación
- Resultados
- Desempeño
- Integral
- Objetivos

ABSTRACT

The importance of having a model of performance evaluation by outcomes for career positions in the public administration is based on providing a methodology to align the objectives of the development plan with the individual performance of public servants, allowing establish mechanisms that drive the overall improvement of governance. That is, the evaluation becomes a mechanism that drives public sector organizations to raise their performance, with instruments that timely detect weaknesses that warrant urgent changes of overall improvement. The model has 6 key activities: 1. Alignment to strategic objectives with corporate goals, 2. Understanding of processes and projects, 3. Using tools and existing evaluation mechanisms, 4. Involvement of all public servants and 6. Communicate and feedback on the results. For the application of the model should be to determine a dashboard that displays the level of contribution that is institutional as defined in the following string: development plan, strategic objectives, operational objectives - tactics, projects, processes and levels of posts race. Completed the final report will be available for each person and institutional position to implement improvement plans that promote institutional and individual growth.

KEYWORDS

- Rating
- Results
- Performance
- Integral
- Goals

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Título del proyecto

Diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para los Puestos de Carrera de la Administración Pública Central de la Función Ejecutiva.

1.2 Alcance del proyecto

Buscando aportar el desarrollo de las buenas prácticas en la gestión del talento humano en el sector público, la presente tesis de investigación se enfoca en establecer un nuevo modelo de evaluación del desempeño por resultados aplicable a los servidores públicos de carrera, permitiendo con su aplicación disponer de información actualizada referente a los niveles de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Su desarrollo fomentará la toma de decisiones efectiva, la cual permita contribuir a mejorar la gestión del sector público en beneficio de la ciudadanía. De esta manera, el alcance propone estandarizar los procesos de evaluación, garantizando que su aplicación sea viable y principalmente útil en el afán de instaurar procesos que impulsen un mejoramiento sostenible y sustentable de la gestión pública, como base para que el Estado brinde las debidas garantías que fomenten el bien común.

1.3 Planteamiento del problema

La falta de un modelo estandarizado que parta de los objetivos de gobierno hasta los objetivos individuales del puesto de manera ordenada y sistematizada en la evaluación del desempeño por resultados de los puestos de carrera de la Administración Pública de la Función Ejecutiva, dan lugar a falencias que impiden establecer acciones más eficientes relacionadas al mejoramiento institucional, grupal e individual, aspecto que representa además de una obligación; una responsabilidad

con la ciudadanía de prestar servicios de calidad a través de un buen desempeño de nuestros servidores públicos.

Desde el año 2010 la Administración Pública Central cuenta con dos sistemas de evaluación, orientados al mismo objetivo, aspecto que genera duplicidad de atribuciones y principalmente información que no puede ser complementada adecuadamente, causando una distorsión en cuanto a la interpretación de resultados y a no poder identificar adecuadamente el desempeño integral de una institución.

En este sentido, el primer sistema se fundamenta en una metodología basada en la evaluación por resultados (GPR), la cual toma en consideración la gestión de las instituciones en relación al Plan del Buen Vivir en base a dimensiones que permiten la clasificación de los objetivos. En este caso, estas se relacionan a los siguientes ámbitos:

- **Ciudadanía:** Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
- **Procesos:** Objetivos orientados a la eficiencia institucional, mejoras de procesos, normas, procedimientos y prácticas de trabajo eficiente.
- **Talento Humano:** Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
- **Finanzas:** Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.

El segundo sistema, es parte del Sistema Integrado de la Administración del Talento Humano y se conforma en función de indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos orientados a brindar información que determine si los resultados propuestos por el jefe superior inmediato están acorde a los esperados. Su objetivo es

medir y estimular la gestión de la entidad de los procesos internos a través de los servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores propuestos por el jefe de la unidad.

La vigencia de ambos sistemas permite resaltar la visión de la gestión pública dentro de los procesos de evaluación, mismos que son necesarios para impulsar un crecimiento de la calidad de los servicios prestados y en el crecimiento profesional de los servidores públicos. Sin embargo, no resulta conveniente la adopción de sistemas diferentes con propósitos similares en la medida que puede generarse una serie de falencias entre las cuales la falta de información precisa, contradicción en la información por aplicarse diversos procesos interpretativos y falta de acceso a una visión integral necesaria para establecer acciones adecuadas, entre otros.

Por lo expuesto se describe a continuación el árbol de problemas de la presente investigación:

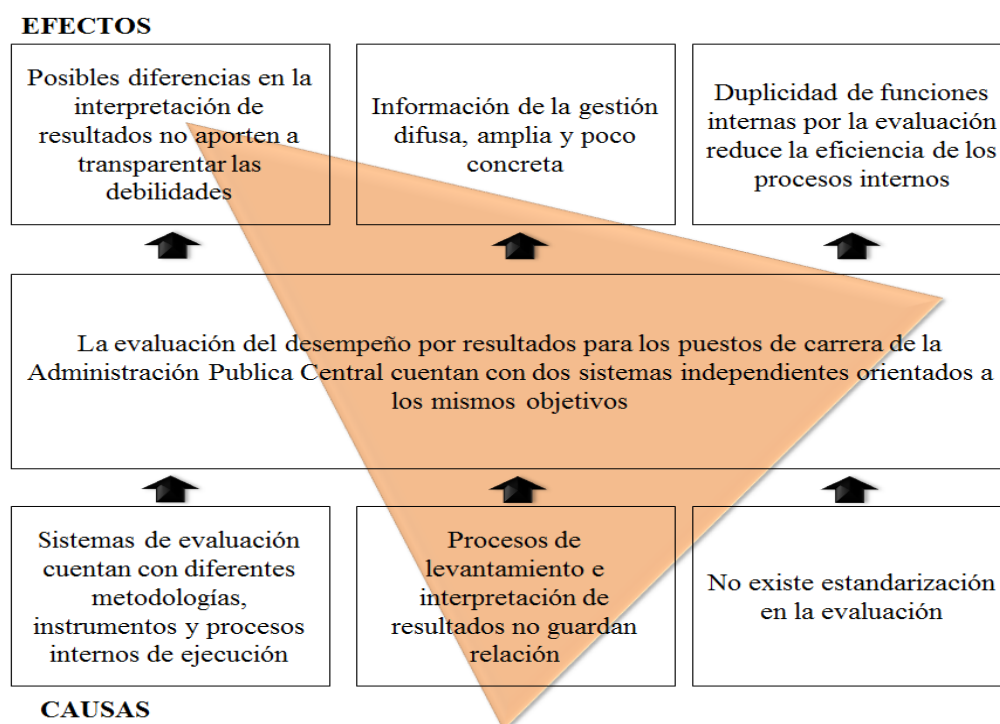


FIGURA No. 1- Árbol de problemas

Como se aprecia no es conveniente bajo ningún concepto el mantener sistemas diversos enfocados a un mismo objetivo y necesidades similares. Su gestión, dada a la falta de una integración efectiva tiende a distorsionar la información y poca visibilidad en el cumplimiento de metas transversales, evitando una visión integral de las metodologías aplicadas y sus resultados.

Además, la aplicación de ambos sistemas requiere mayor esfuerzo y capacidad de recursos institucionales, dando lugar a duplicidad de funciones que contradice los procesos de optimización y eficiencia. En este aspecto, se evidencia una clara contradicción de las metodologías con los propios objetivos perseguidos, en donde su aplicación busca justamente hacer un adecuado uso de los insumos disponibles, evitando el desperdicio, aspecto que genera innecesariamente gastos que pueden ser ocupados en actividades más productivas.

Por lo expuesto, se describe a continuación las falencias identificadas dentro del proceso de análisis e investigación de los modelos de la gestión pública ecuatoriana:

- Falta de alineación de los objetivos de gobierno y estrategias institucionales con los objetivos y metas de los puestos de carrera de la institución.
- Factores diferentes de medición e interpretación de datos (dos metodologías de evaluación para una misma meta de gobierno e institucional).
- Falta de instrumentos técnicos integrales de evaluación del desempeño que contribuya con el trabajo en equipo y objetivos comunes de todos los actores.
- Dos herramientas informáticas que no operan conjuntamente e integran información, a fin de obtener un solo desempeño institucional con todos los niveles funcionales de la organización.
- Cultura por resultados fragmentada (nivel directivo alto posicionamiento – nivel de carrera bajo posicionamiento).

- No se realiza la retroalimentación continua de los resultados y seguimiento de las mejoras del mismo.
- Mala comunicación en la implementación de la herramienta y los objetivos de evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño actual no está integrada con otros subsistemas de gestión del talento humano.

Estas falencias se ven reflejadas en la gestión de los servidores públicos, calidad de los servicios y en la posibilidad de un crecimiento profesional para la consecución de resultados (retroalimentación, capacitación, etc.).

1.4 Justificación e importancia

Las razones que motivaron la realización de la presente investigación se basan en la necesidad de un constante perfeccionamiento del sector público, fortaleciendo las instituciones a fin de que estas brinden un servicio eficiente a la población en general. Por ello, su estudio se enfoca en el servidor público, aportando con una metodología que identifique falencias individuales y colectivas y oriente planes internos de mejoría en cada institución. Por ello, la propuesta tiende a mejorar la gestión interna, disponiendo de una información actualizada que dé lugar a acciones que impulsen un crecimiento el servidor público y de su gestión.

La **importancia** de su desarrollo se basa en aportar con una metodología que permita alinear los objetivos del Plan del Buen Vivir con el desempeño de los servidores públicos, permitiendo establecer mecanismos que impulsen el mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas a través de la toma de decisiones efectiva durante la implementación, resultados y evidencias de tendencias futuras. Para ello, la **relevancia** se sustenta en diseñar un modelo de evaluación del desempeño por resultados integral, aplicable a los puestos de Carrera de la Administración Pública Central de la Función Ejecutiva, que permita identificar de

manera oportuna situaciones inadecuadas y debilidades que afecten la calidad del servicio a través del desempeño laboral de los servidores públicos.

De esta manera, su implementación constituye un verdadero aporte al desarrollo del país, fortalecer la gestión de las diversas instituciones públicas y sobre todo tener servidores públicos con excelencia para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

La utilidad teórica de la investigación permite establecer las principales bases del conocimiento necesarias para sustentar el desarrollo de un modelo integral, cuya aplicación permita contar con una absoluta transparencia de la gestión individual y colectiva del servidor público de la función ejecutiva, que permita aplicar planes de acción de mejora para la consecución de objetivos.

Por otra parte, la utilidad práctica de la investigación se enfoca en describir cada uno de los procesos del modelo a desarrollar y su implementación dentro de una unidad de la Secretaría Nacional de la Administración Pública que evidencie la practicidad y veracidad del modelo.

Los beneficiarios de la realización de la presente investigación son en primera instancia los propios servidores de la carrera, quienes dispondrán de información relevante que les permita mejorar su gestión, brindándoles mayores oportunidades de crecimiento apoyadas en un adecuado entorno laboral.

Son también beneficiarios la ciudadanía que contará con instituciones públicas eficientes y con servidores capacitados; con mejoras en sus habilidades y destrezas a través de la medición del desempeño alineado a la prestación de servicios a la ciudadanía y/o usuario con calidez y calidad.

1.5 Objetivos del proyecto

1.5.1 Objetivo General

Enfoque como Sector Público: Diseñar un solo modelo integral de evaluación del desempeño por resultados, mismo que por su investigación y

propuesta metodológica, las entidades rectoras: Secretaría Nacional de la Administración Pública y Ministerio de Trabajo puedan tomar como referencia técnica para mejorar sus herramientas y normativas actuales de evaluación del desempeño en la función ejecutiva.

Reducir la subjetividad en las herramientas técnicas de Administración de Talento Humano.

Enfoque Institucional: Diseñar y potencializar las herramientas y procesos de implementación de la evaluación del desempeño por resultados, a través de la construcción de un instrumento técnico que permita medir los resultados de gobierno, institucionales, unidades y de los servidores públicos de manera integral en todos los niveles de carrera. Lo que permita a su vez construir planes de acción integrales y personalizados para reducir las brechas de los servidores públicos.

Incrementar los niveles de eficiencia de las Instituciones Públicas.

Enfoque del Servidor Público: Diseñar un nuevo modelo objetivo de evaluación del desempeño por resultados, que permita identificar el desempeño actual con proyecciones de tendencias de resultados de los servidores públicos, mismo que nos permita general planes de capacitación individual y compromisos de mejorar preventivos y correctivos.

Reducir las brechas por evaluación del desempeño

1.5.2 Objetivos Específicos

Los objetivos descritos a continuación se encuentran **alineados** a los enunciados en base a la metodología de gobierno por resultados (GPR):

- **Aportar** técnicamente con los conocimientos obtenidos para **mejorar** la herramienta de evaluación del desempeño del sector público de la Administración Central.
- **Reducir** la subjetividad en el sistema de evaluación del desempeño actual para los puestos de carrera, **alineando** los objetivos de gobierno, estrategias institucionales con las metas de los puestos.
- **Alinear** los instrumentos técnicos de evaluación del desempeño en un sólo modelo y herramienta.
- **Agrupar e Incluir** los resultados de la evaluación del desempeño por resultados para la toma de decisiones individuales y de grupo.
- **Construir** un modelo de desarrollo de los servidores públicos, que integre todos los otros subsistemas de gestión del talento humano.

1.6 Metodología de investigación

El proceso metodológico necesario a aplicarse en la presente investigación se sustenta en los siguientes métodos de estudio:

Método Inductivo:

“Parte de lo particular para llegar a lo general, estableciendo en base al estudio de ciertos objetos un comportamiento que puede ser atribuido de manera universal” (Bunge, 2010, pág. 102)

La aplicación del método inductivo se basa en la delimitación en su utilización a la especialización y particularidades del sector público de la función ejecutiva, proveyendo de una herramienta orientada a las herramientas y normas actuales sobre las instituciones gestionan su talento humano. Posteriormente, dado a la magnitud del sector, la aplicación del método toma como base el cálculo de una muestra representativa del universo, viable para ser sometida a instrumentos de observación

que determinen la validez de los procesos propuestos y permitan mostrar la forma como estos deben ser ejecutados.

Método descriptivo

“Se basa en la aplicación de técnicas y procedimientos que permitan procesar datos levantados y transformarlos en información que sustente los pasos a seguirse” (Tamayo, 2012, pág. 30)

La aplicación del método descriptivo se fundamenta en el uso de procesos estadísticos y matemáticos con los cuales se procesan los datos levantados en la presente investigación y se los transforma en información relevante para la construcción del modelo propuesto.

En este caso, las metodologías estadísticas a aplicarse son las siguientes:

- **Desviación Estándar**

Su aplicación de la desviación estándar permite evaluar la variación en el comportamiento de las variables. Harris, Daniel (2008) presenta la siguiente definición:

“La desviación estándar es una medida del grado de proximidad de los datos en torno al valor de la media. Cuanto menor es la desviación estándar, más estrechamente se agrupan los datos alrededor de la media” (Harris, 2008, pág. 63)

En este caso, mediante su aplicación se podrá conocer el comportamiento de los procesos evaluados (límite superior y límite inferior), permitiendo determinar si estos se encuentran en niveles óptimos de calidad definidos. Su aplicación elimina la amplia diversidad de criterios subjetivos que pueden presentarse en base a los resultados obtenidos, estableciendo un proceso técnico que identifique la existencia de falencias oportunamente, dando paso a un mejoramiento continuo en base a planes de mejora que se propongan en las diferentes áreas de la institución.

- **Correlación de Pearson**

Como indica su nombre, la correlación establece una relación de comportamiento entre variables, entendiendo que la gestión de una puede incidir en otra. Su desarrollo da lugar a un amplio conocimiento de los procesos internos, en relación a posibles alteraciones en cada uno de los factores que lo componen. Rodríguez, María (2008) lo define de la siguiente manera:

“Entre los índices de correlación más frecuentemente utilizados en taxonomía numérica se encuentra el Coeficiente de Pearson, calculado entre pares de unidades taxonómicas operativas. En general el coeficiente se utiliza en dos estados donde están presentes si no todos casi todos los caracteres. El coeficiente se emplea cuando los objetos que hay que clasificar son variables, siendo una medida de similitud basada en la covarianza, estandarizada por la desviación estándar de dos variables comparadas” (Rodríguez M. , 2008, pág. 56)

La aplicación de esta técnica permitirá analizar la relación de factores que inciden en la gestión, productividad y rendimiento del personal, estableciendo posibles impactos a presentarse por la relación que tienen las variables inmersas en cada proceso. Para el estudio la correlación nos servirá como un medio de verificación de la relación e impacto entre indicadores de gestión de la metodología propuesta.

- **Mínimos Cuadrados**

Los modelos de estudio de gestión por desempeño deben establecer mecanismos de comportamiento futuro, mediante la consolidación de escenarios basados en datos históricos. Su aporte es fundamental en la medida que su aplicación reduce posibles errores que se ejecuten y generen consecuencias deficientes en el rendimiento de las diferentes áreas institucionales. Proyecciones futuras está directamente relacionada

con la mitigación de riesgos y esto nos lleva a tener mejores resultados siempre y cuando se aplique planes de acción.

La disponibilidad de escenarios da lugar a una administración proactiva, en donde se fundamenten metas, parámetros de gestión y mecanismos de constante perfeccionamiento que impulsen la obtención de una adecuada calidad de servicio. En este caso la aplicación de los mínimos cuadrados da lugar a la proyección de los valores basados en comportamientos pasados sobre los cuales se construye una ecuación que ayuda a definir lo que puede pasar en la medida que se mantengan los resultados actuales. Murrieta, Jesús (2010) lo define de la siguiente manera:

“Si bien es cierto los mercados bajo ninguna circunstancia actúan de manera lineal o exponencial, su comportamiento puede ser previsto en base a la proyección del comportamiento de sus variables. Para ello, el uso de una técnica que permita encontrar las ecuaciones resultantes de los datos históricos establece una visión que identifique errores en la gestión que pueden ser resultado de una mala toma de decisiones actual”
(Murrieta, 2010)

El uso de esta técnica en el modelo permitirá cumplir con una visión integral de la evaluación por desempeño, siendo un amplio aporte para brindar información que sustente la toma de decisiones sobre los ajustes y correctivos que deben realizarse en la institución.

Método Científico:

El diseño del modelo producto de esta investigación demanda de la conformación de estructuras desarrolladas en función del constante procesamiento de datos y el propio dinamismo en la gestión pública. Su desarrollo por lo tanto implica una importante capacidad de creatividad, experiencia, conocimiento, relación de procesos y técnicas que sustenten las diferentes actividades planteadas y requeridas para disponer de una información totalmente pertinente.

El método científico permite desarrollar conocimiento a partir del análisis y síntesis de un objeto, identificando sus partes para establecer nuevas aplicaciones que puedan aportar a cubrir las diferentes necesidades del ser humano. Álvarez, Rafael (2011) lo define como;

“El conocimiento se desarrolla en base a la investigación estructurada y científica apoyada en metodologías, técnicas e instrumentos que permitan conocer de mejor manera el entorno que nos rodea, impulsando su crecimiento” (Álvarez, 2011, pág. 102)

La aplicación del método científico representa un mecanismo viable para el sustento del modelo a desarrollar, permitiendo disponer de una guía de conocimiento para la investigación, misma que se basa en la experiencia y técnicas utilizadas en el proceso actual de evaluación del desempeño. Así mismo son importantes las evidencias de los resultados actuales, es por ello que en la presente investigación se realizará preguntas a los servidores públicos donde se realizará la muestra.

CAPÍTULO II

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1 Antecedentes de la Evaluación del desempeño del sector público

La evaluación es un proceso básico dentro de la gestión de talento humano tanto en el sector público como privado, la cual debe ser cumplida en función de procesos previamente establecidos que ayuden a cumplir con los objetivos por la cual fue desarrollada. En este caso, la evaluación busca determinar si el desempeño cumplido está acorde al planificado, estableciendo como principal insumo la disponibilidad de información y el rol de evaluador del jefe superior inmediato, mismo que permita la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, así como realizar correctivos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales e individuales.

Para Cansino, José (2008), la evaluación en el sector público no difiere en esencia aquella que se aplica en el sector privado. Es decir, su desarrollo se focaliza en determinar la gestión cumplida del colaborador, verificando además situaciones propias de los recursos directos e indirectos que no han permitido mejorar el desempeño alcanzado. Su desarrollo cumple con el fin principal de proporcionar información relevante sobre los procesos y objetivos actuales. En este caso, la evaluación en el sector público es indispensable como un mecanismo que permite fortalecer la institucionalidad del Estado, la calidad de los servicios a los ciudadanos y el desarrollo individual de los servidores públicos. Al respecto, señala lo siguiente:

“La evaluación requiere de técnicas previamente definidas las cuales inicialmente se aplicaban solo en el sector privado, las cuales pretenden estudiar una unidad tomando como termino de referencia optimo el comportamiento promedio de todas las unidades. En este caso, la eficiencia en el comportamiento de una unidad con el comportamiento medio esperado establecen falencias que ameritan una pronta atención”
(Cansino, 2008, pág. 249)

En base a lo expuesto, es posible analizar varios elementos fundamentales en el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño en el sector público. En primer lugar, el avance tecnológico y el cambio de comportamientos de los servidores públicos relacionados con sus tareas y objetivos propuestos. En la actualidad, las herramientas diseñadas cada vez tienen una menor diferenciación entre sectores, tomando en cuenta que ambos persiguen objetivos similares relacionados a la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

De igual manera, ambos persiguen la adopción de procesos de mejoramiento continuo, enfocados en objetivos y metas previamente establecidas. En este aspecto, la principal y quizás única diferencia se basa en el fin de lucro que tienen las empresas privadas respondiendo a su propia naturaleza. Sin embargo, este fin no altera en gran medida los procesos internos de evaluación que pueden aplicarse en forma general siempre que previamente se establezca un estudio de la pertinencia de su aplicación y la cultura organizacional en la cual se va a aplicar.

En este caso, los avances en temas de evaluación de desempeño y la apertura del conocimiento, dan lugar a herramientas más versátiles y útiles que pueden ser focalizadas a cumplir con los resultados integrales de la organización, haciendo de la evaluación un mecanismo indispensable para promocionar el constante crecimiento y desarrollo de las empresas privadas e instituciones públicas. Al respecto, el avance tecnológico no debe pasar por alto, en la medida que su aplicación provee de mecanismos de integrar información y agilidad al proceso, obteniendo principalmente eficiencia en cuanto a la aplicación de la evaluación, garantizando la disponibilidad de información y con menor uso de recursos.

Otro aspecto importante, resaltado del concepto citado es la importancia de la técnica y la metodología. En este aspecto, la evaluación debe necesariamente disponer de procesos y herramientas establecidas acorde a la cultura institucional y

de su sector las cuales estén en caminadas a mejorar los comportamientos humanos hacia los resultados comunes de la institución. Es importante señalar que la institución pública que aplique la evaluación debe contar con una estructura organizativa previamente determinada a fin de formalizar las atribuciones y responsabilidades de la unidad o dependencia. Así como identificar los niveles jerárquicos de la misma, los cuales servirán como insumos obligatorios, previo a la implementación de cualquier herramienta de evaluación del desempeño. El no contar con una estructura organizativa y un estatuto orgánico funcional en el sector público aumentaría el riesgo de una mala aplicación de la herramienta y de resultados dispersos con pocos niveles de responsabilidad.

En base a la experiencia y al intercambio de información con varios funcionarios de otros países de la región, evidencia una tendencia de contar con instrumentos y herramientas formales y de alto nivel tecnológico para este tipo de proceso, donde se cambie el concepto de un Estado poco eficiente, burocrático, lento y no enfocado a las necesidades de la población. En el Siglo XXI se ha marcado profundas transformaciones en la concepción del sector público y con mayor énfasis en la administración del talento humano, en el cual se han emprendido acciones para hacer de las instituciones del sector público un ejemplo de eficiencia y desarrollo e inclusive compitiendo con el sector privado. Dentro de esta transformación el contar con herramientas de evaluación cumple un rol fundamental por ser un motor generador de conocimiento y medidor de la evolución y madurez institucional tanto de sus procesos internos como externos en el cumplimiento de las diferentes competencias que por ley han sido entregadas.

Referente al tema de la evolución del sector público, Fleitman, Jack (2008), establece la importancia de la modernización del Estado en los diferentes países, proceso que implica fortalecer la institucionalidad de este sector. En este caso, la evaluación puede ser considerada como un recurso que las organizaciones aplican para apoyar los procesos de cambio. Es decir, la evaluación se transforma en un

mecanismo que impulsa a las organizaciones del sector público a elevar su desempeño, contando con instrumentos que de manera oportuna detectan falencias que ameritan cambios urgentes de mejoramiento integral.

“La modernización del Estado llevada a cabo por la mayoría de países en Europa, Asia y América, se fundamenta en la necesidad de obtener una nueva cara de la gestión pública en la sociedad. En este caso, su desarrollo se ha basado principalmente en alcanzar niveles adecuados de eficiencia, contando con procesos orientados al servicio y apoyados con recursos humanos, técnicos y tecnológicos de primer orden” (Fleitman, 2008, pág. 245)

Aspectos como la corrupción del sector público ocurridas en la década de los 80 y 90 afectaron ampliamente su imagen institucional en varios países, siendo este también una causa que originó con mayor fuerza la necesidad de impulsar acciones que transformen a las entidades públicas en instituciones que proyecten calidad de servicio con herramientas y modelos de gestión comprobadas.

En Ecuador, por ejemplo, el Sumak Kawsay o Plan del Buen Vivir, establece los lineamientos esenciales para alcanzar objetivos estratégicos sustentados en la igualdad, la equidad, la legalidad y la celeridad, todos estos posibles en la medida que las instituciones del Estado se transforme orientando su gestión a la eficiencia interna y calidad de sus servicios a la ciudadanía. En base a lo anteriormente enunciado, la evaluación del desempeño en el sector público nace a la relación de varios aspectos que pueden ser definidos de la siguiente manera:

- Necesidad de cambio y fortalecimiento de la institucionalidad del Estado, permitiendo recuperar una imagen de eficiencia perdida producto a procesos como la corrupción que afectaron y afectan a varios países.
- Fortalecer las capacidades de los servidores públicos a través de la medición de su desempeño en su puesto de trabajo, que permitan identificar las brechas

de conocimientos y la generación de habilidades para la prestación de servicios a la ciudadanía de calidad.

- Evolución de los procesos administrativos y recursos enfocados a la planificación, organización y control que permiten relacionar metodologías y herramientas inicialmente destinadas al sector público. En este aspecto, los avances en el conocimiento son universales pudiendo aplicarse de manera efectiva en ambos sectores.
- Avance de la tecnología que ha permitido disponer de una mejor transferencia de conocimiento, aspecto que ha incentivado a desarrollar mejores recursos aplicados a los procesos de evaluación, pudiendo estos ser cumplidos con menores costos.
- Fortalecimiento del marco jurídico sobre la norma técnica de evaluación del desempeño y sus normas relacionadas directas e indirectas orientados a una sola administración del talento humano.

2.2 Consideraciones de la Evaluación del Desempeño Actuales

A partir del 2010, los procesos de evaluación del desempeño en la Administración Central de la Función Ejecutiva han tenido un mayor auge y desarrollo, en relación a las tenencias anteriormente analizadas. Los cambios en el marco jurídico, establecidos en la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, por la Asamblea Constituyente en Montecristi, dieron paso a un enfoque hacia el Buen Vivir, en base a un mejor reconocimiento de los derechos fundamentales de la persona y del medio ambiente. Esto establece una mayor responsabilidad y compromiso por parte del Estado quien debe asumir procesos que le permitan mejorar constantemente su gestión. Esta situación permite determinar que la evaluación no es una ventaja sino un requisito indispensable en la gestión pública orientada a permitir que las instituciones cumplan con las competencias asignadas, permitiendo que se

respeten los derechos de los servidores públicos y se promueva condiciones adecuadas para alcanzar una buena calidad de vida.

En la actualidad, si bien considero que la evaluación del desempeño en el Sector Público no cumple con ciertas consideraciones técnicas, no puedo dejar de reconocer que ha existido importantes avances en cuanto al desarrollo e implementación de la evaluación por desempeño por parte de las instituciones pública y el ente rector Ministerio de Trabajo, estos combinan varios procesos y técnicas los cuales son definidos para proporcionar instrumentos viables y pertinentes a la realidad institucional. Según Rodríguez, Carlos (2011), estos modelos deben tomar en consideración aspectos indispensables para garantizar su funcionamiento adecuado. Estos se expresan en el siguiente organizador gráfico:



Figura No. 2-Consideraciones de la evaluación por desempeño
 Fuente: (Rodríguez, 2011, pág. 110)

Conforme se puede observar, la efectividad del diseño e implementación de un modelo de evaluación por desempeño se basa en su capacidad de responder de manera adecuada a todos los requisitos mínimos necesarios de la gestión del talento humano, los cuales se describen a continuación:

Alineación a los objetivos estratégicos: El modelo debe contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por el gobierno, agendas sectoriales y los propios objetivos de las instituciones donde se aplican, en este caso de la Administración Central. Su desarrollo será eficiente en la medida que contribuya a transformar los objetivos en realidades.

Amplia cobertura acorde a los procesos internos: La evaluación del desempeño debe ser integral, es decir, requiere que la integren todas las dependencias de la institución, áreas, recursos y procesos que contemplan la estructura sujeta a evaluación. Las evaluaciones parciales distorsionan la información, pudiendo originar decisiones cuya aplicación dé lugar a problemas de mayor envergadura.

Apoyo en metodologías definidas: El desarrollo de un modelo debe contemplar varios métodos de estudio previamente definidos, permitiendo que estos sean cumplidos de manera adecuada para garantizar que los resultados reflejen una realidad. En este caso, su diseño debe identificar las técnicas a utilizarse, verificando que respondan a procesos correctos y demostrables. Adicionalmente se deberá fortalecer el proceso de planificación e implementación para luego su posterior retroalimentación de lo positivo y oportunidades de mejora.

Apoyo en recursos accesibles: El modelo requiere para su implantación de recursos, los cuales deben ser accesibles en función de donde se apliquen. Este elemento puede

convertirse en un delimitante que debe ser previsto con anticipación para evitar costos y gastos innecesarios.

Flexibilidad de los procesos internos: El modelo no puede ser estático y está sujeto a constantes perfeccionamientos acorde a las necesidades existentes. En tal sentido, demandan de la capacidad de adaptación, necesarios para que su implementación pueda ser a mediano y largo plazo; y, sobre todo considerando la cultura organizacional en donde se va implementar.

Objetivos claramente definidos: La implementación del modelo debe estar orientado a aportar el desarrollo de las dependencias de la institución o conjunto de instituciones que lo utilicen. Para ello, debe estar en claro los objetivos que midan los resultados cuantitativos y cualitativos. En el caso del sector público de la función ejecutiva, es importante estar alineado a la evaluación del desempeño con el despliegue y la herramienta de Gobierno por Resultados – GPR.

Participación general del personal: Es necesario que el personal evaluado tenga acceso a la información resultante del modelo, debe conocer además previamente los procesos establecidos y los mecanismos que se utilizarán para el levantamiento e interpretación de los datos. La socialización del modelo evita resistencias que puedan afectar su implementación dando lugar a resultados por debajo de lo esperado que no aporten a cumplir los objetivos planteados.

Definición de responsables: El modelo descrito debe estar respaldado con una estructura definida o un proceso institucionalizado, la cual tenga delimitadas las actividades que se requieran cumplir y definidos los responsables de cada proceso. Es claro además señalar que los responsables deben tener las competencias requeridas para que puedan ejecutar adecuadamente con sus obligaciones.

A continuación se describen varios modelos que son aplicados por el sector público en varios países, analizando su estructura y composición a fin de establecer ventajas y desventajas que estos tienen, brindando una orientación adecuada y efectiva para el diseño de la propuesta:

2.2.1 Modelo Hay Group: Evaluación del Desempeño

Una de las principales ventajas de este modelo radica en su capacidad de relación con el plan estratégico institucional, aspecto que se analizó anteriormente, mismo que es un requisito indispensable para garantizar su efectividad. Además, su modelo toma en consideración la cultura organizacional de una empresa o institución, por lo que su aplicación busca responder a las necesidades específicas de la organización, obteniendo información relevante sobre su desempeño.

La evaluación del desempeño parte de un proceso integrado la cual considera las diferentes actividades internas para posteriormente relacionarlas a la planificación. Finalmente, el modelo analiza los resultados del negocio, estableciendo si estos responden a los requerimientos definidos.

La estructura de desarrollo, responde a este modelo:

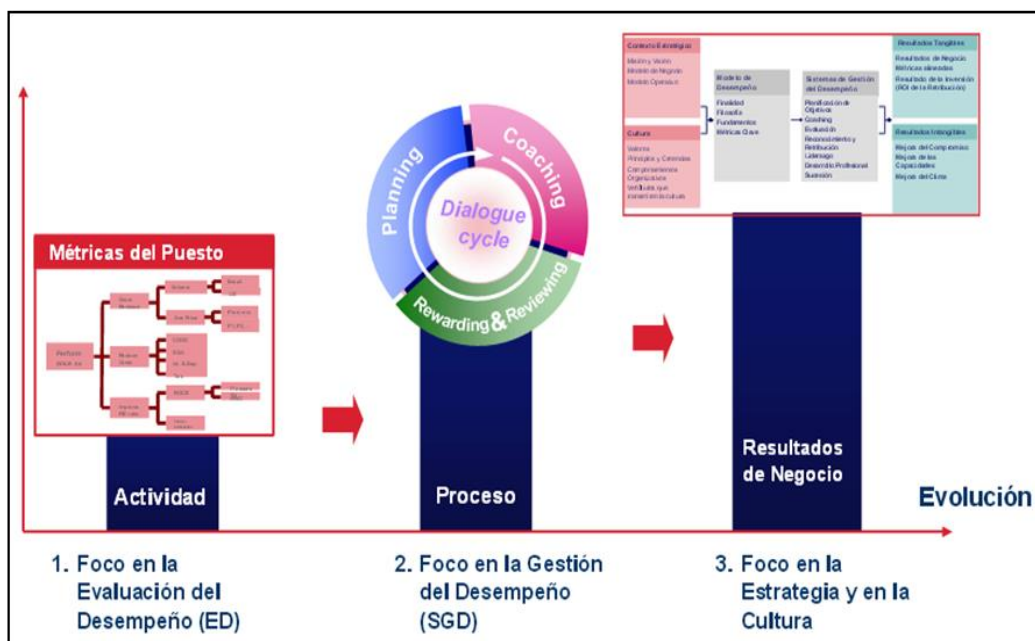


Figura No. 3- Etapas de evolución de los sistemas de desempeño
Fuente: (Etapas en la evolución de los sistemas de desempeño, 2010)

Las etapas de evaluación disponen de una estructura organizada, lógica y sistemática, la cual provee de resultados tangibles e intangibles, acorde al siguiente organizador gráfico:

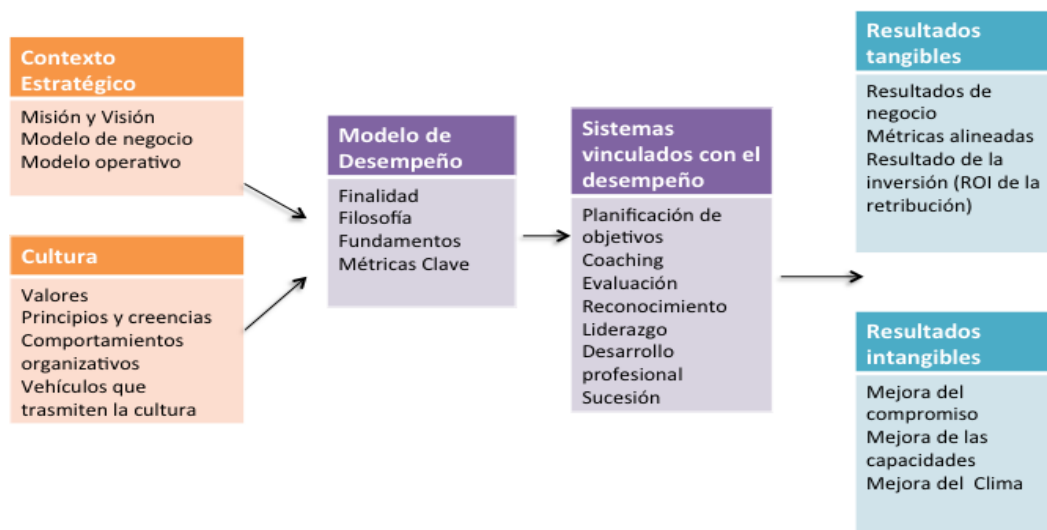


Figura No. 4- Enfoque de evaluación
Fuente: (Etapas en la evolución de los sistemas de desempeño, 2010)

Como se puede observar, los resultados tangibles se basan en procesos medibles relacionados a la eficiencia, eficacia y efectividad del negocio. Mientras que los intangibles comprenden los factores relacionados a la cultura y comportamiento organizacional. Ambos resultados permiten disponer de una visión integral necesaria para que las acciones tomadas puedan ser evaluadas en base al impacto general que van a tener en la institución o empresa.

Otra característica importante del modelo es su flexibilidad y capacidad de ajustarse a varias herramientas complementarios como por ejemplo: el Cuadro de Mando Integral. Esto permite tener una visión en base a cuatro perspectivas; Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, las cuales abarcan los diferentes procesos internos, evaluando el equilibrio alcanzado en su desarrollo.

Tomando como referencia a la cultura y el comportamiento organizacional, el modelo busca su pronta adaptación y aceptación, reduciendo las posibles resistencias al cambio que generan los controles internos. Para ello, su ejecución integra a todos los participantes, siendo estos en el sector público los usuarios, proveedores, empleados, directivos y sociedad en general.

Su desarrollo puede complementarse con el apoyo de software especializado, principalmente para el levantamiento y cálculo de los indicadores establecidos, aspecto que es opcional y dependerá de la capacidad de fondos y recursos asignados al proceso.

Es importante indicar además que los responsables, deben tener una capacitación especializada en el modelo para que su implantación sea efectiva, aspecto que puede ser un limitante, en la medida que no siempre es viable la disponibilidad de facilitadores nacionales con conocimientos sobre el mismo.

2.2.2 Modelo de Gestión por Competencias Leonard Meters

El modelo de Meters se concentra en las competencias que tiene el trabajador o servidor público en sus funciones, responsabilidades y obligaciones. En este caso, evalúa varios elementos intrínsecos en la persona, determinando en primera instancia si es apto para ocupar un determinado cargo y en segunda si ha utilizado efectivamente sus competencias para alcanzar los resultados esperados.

En este sentido, la utilidad en su aplicación radica en la detección de falencias propias en el proceso de selección, contratación y asignación de responsabilidades así como también en el comportamiento del empleado que no han permitido alcanzar niveles esperados, siempre y cuando estén definidas en el manual o descriptivo de puestos.

Esta información entregada permite establecer una mejor organización interna, contando con personal requerido y motivado en todas las áreas, aspecto que el modelo considera indispensable.



FIGURA No. 5- Modelo de Gestión por desempeño Meters

Fuente: (Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional, 2012)

El modelo establece la relación directa entre las competencias del personal en función de su desempeño, aspecto que determina la necesidad de incorporar personal adecuado en relación a las necesidades de cada cargo. Este requerimiento determina la necesidad de establecer procesos internos en la institución y establecer los perfiles de personal requeridos para que las actividades puedan ser cumplidas adecuadamente.

La relación de la competencia-cargo no es suficiente, debido a que actúan varios factores externos que pueden afectar al personal como el entorno laboral, motivación, cansancio, entre otros. Esto describe la necesidad de verificar la capacidad del personal en utilizar sus competencias, dando como resultado el desempeño alcanzado.

En relación al desempeño, el modelo propone una evaluación ascendente y descendente. La primera parte de las estrategias del negocio, tomando en consideración los programas de organización interna, capacitación, remuneración y participación. El segundo parte del desempeño laboral relacionándolo con los resultados financieros alcanzados. Este aspecto en el sector público puede ser modificado en función de la adecuada utilización del presupuesto asignado o codificado.

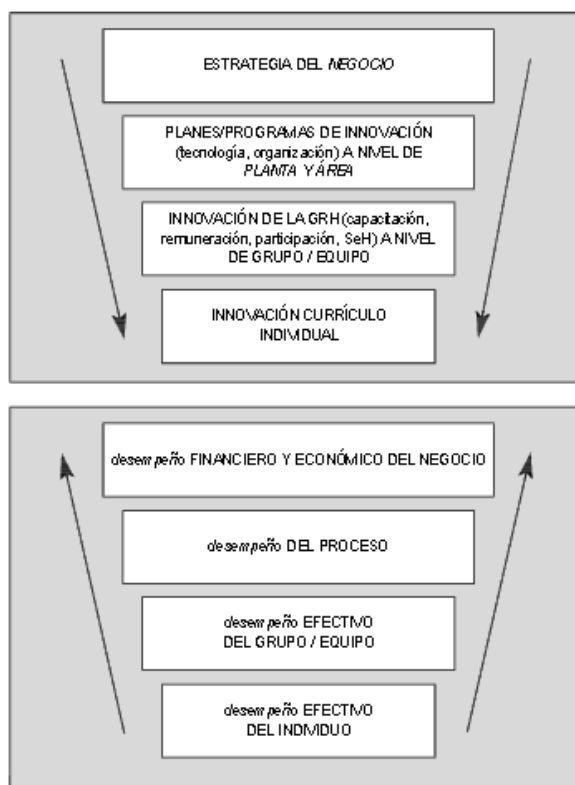


Figura No. 6- Proceso de Evaluación

Fuente: (Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional, 2012)

Al igual que el modelo anterior, su desarrollo presenta una amplia cobertura en cuanto a los integrantes, comprendiendo en la evaluación los procesos relacionados a los proveedores, usuarios, personal y directivos, estableciendo una relación de estudio individual, por área y organizacional. Esta característica facilita la detección específica de debilidades, permitiendo determinar sus causas y efectos.

2.2.3 Modelo de Iceberg: Spencer-Spencer

El modelo de Iceberg propuesto por Spencer en 1993 establece la importancia de las competencias en el desempeño del personal, determinando la necesidad de evaluar aspectos tangibles e intangibles, representados en un Iceberg.

El primero determina los conocimientos y habilidades del personal, cumpliendo un análisis individual el cual determina el perfil de cada colaborador en la organización. El segundo, analiza el comportamiento desarrollado por el personal y el desempeño alcanzado.

La ventaja del modelo se fundamenta en un proceso específico en donde el desempeño es el resultado de las competencias del personal y su capacidad de uso. Para ello, su desarrollo se basa en criterios principalmente sustentado en indicadores de gestión los cuales cubren los siguientes elementos:

- **Motivación:** Analiza el nivel de motivación del personal y las acciones que la institución realiza para incentivar la integración y efectivas relaciones laborales entre los colaboradores.

Logro: Evalúa los resultados alcanzados por el personal en su respectivo cargo. Su desarrollo no se limita a los procesos definidos, sino analiza la innovación presentada por el personal para mejorar los procesos internos y alcanzar mejores resultados.

- **Afiliación:** Evalúa las relaciones entre el personal y una agrupación y su impacto en el desempeño. Establece situaciones críticas presentadas y como estas influyen en la gestión cumplida a nivel individual y grupal.
- **Poder:** Evalúa el poder de cada cargo relacionándolo con la responsabilidad, verificando uso que el personal tiene con respecto a su utilización adecuada, sin que esto se pueda denominar liderazgo.
- **Conocimientos:** Determina el nivel de preparación y experiencia que el personal tiene en relación a las funciones y/o responsabilidades.
- **Habilidades-Destrezas:** Analiza el uso del habilidades en base a la experiencia en el puesto.

Una de las principales ventajas del modelo se fundamenta en la relación de los diferentes elementos presentados, permitiendo entender su relación con el desempeño. Esta situación permite disponer de una información integral la cual faculta las identificaciones de áreas críticas las cuales no permiten alcanzar los objetivos propuestos.

Otra ventaja es la flexibilidad en cuanto a los procesos de evaluación del desempeño, en donde es viable la formulación de diversos procesos por cada elemento que se consideren necesarios a aplicar acorde a las condiciones propias de la institución. Esta situación sin embargo, amerita un profundo conocimiento de los responsables en establecer metodologías adecuadas que permitan obtener información relevante.

En base a los modelos expuestos es visible la diversidad de alternativas que cada uno provee para determinar el desempeño alcanzado. Resaltan aspectos que deben ser considerados en la propuesta y que se describen en los siguientes aspectos:

- **Evaluación individual, grupal y organizacional:** La evaluación del desempeño requiere una visión integral partiendo de la gestión del personal, la relación con los demás colaboradores y la estructura organizacional. Cada uno de estos elementos incide en los resultados obtenidos, debiendo verificarse situaciones propias que pueden afectar el desempeño.
- **Evaluación de resultados e innovación:** La evaluación determina el desempeño alcanzado en base al cumplimiento de los procesos, el uso de las habilidades del personal y su capacidad de innovación. Este aspecto es fundamental porque evalúa la participación del personal para el cumplimiento de resultados.

- **Evaluación tangible e intangible:** Determina el uso de procedimientos cuantitativos y cualitativos para disponer de datos necesarios para presentar una información útil y adecuada que fomente el conocimiento de los resultados alcanzados.
- **Participación activa:** La evaluación integra a usuarios, proveedores, personal, directivos y sociedad. Permitiendo establecer una revisión adecuada del desempeño a fin de determinar aspectos positivos y negativos que ameriten ajustes y mejoras de una manera integral.

2.3 Otros métodos de Modelos de Evaluación del Desempeño (Buenas Prácticas)

Los modelos de evaluación del desempeño basados en las buenas prácticas comprenden áreas de estudio basadas en la correcta implementación del proceso de evaluación, normas y procesos que evitan riesgos y minimizan la subjetividad

Además dentro del estudio se ha encontrado una evaluación distinta a las tradicionales, sino mide los riesgos laborales, mismos que están enfocados a evitar y prevenir enfermedades profesionales ocurridas por la falta o incumplimiento de medidas de seguridad las cuales pueden dar lugar a incidentes o accidentes laborales.

Conforme lo indica Torconal, Ximena (2012), los modelos basados en buenas prácticas comprenden los siguientes aspectos:

- Establecer una visión de los riesgos que puedan presentarse en las diferentes áreas laborales y que puedan incidir en el desempeño alcanzado.
- Determinar las dificultades que el personal tiene en el cumplimiento de sus funciones y que pueden reducir sus capacidades de gestión.

- Verificar la existencia de procesos y metodologías preventivas y correctivas relacionadas a los riesgos posibles a presentarse en el trabajo.
- Identificar la existencia de grupos interventores que evalúen los riesgos y determinen acciones necesarias para minimizar su impacto.
- Verificar la existencia de acciones y programas enfocados en permitir que el personal a cargo de las diferentes funciones disponga del conocimiento necesario para poder actuar adecuadamente en el caso de la presencia de determinados tipos de riesgo. (Torconal, 2012)

En este caso, la falta de este tipo de procesos, da lugar a posibles afecciones en el desempeño, las cuales no se relacionan directamente con las competencias del personal sino con su comportamiento y entorno.

Es posible aplicar acorde a las actividades de la empresa diversos tipos de riesgos entre los cuales se pueden incluir los siguientes:

- Riesgos Naturales: Provocados por la naturaleza
- Riesgos Laborales: Provocados por las actividades propias cumplidas en el trabajo, como el uso de maquinarias, guardas, entre otras.
- Riesgos de delito: Provocadas por delitos internos sufridos a cargo de personal propio o externo de la organización.

En cada uno de estos riesgos, se establecen mecanismos de evaluación que identifican si el desempeño ha sido afectado.

CAPITULO III

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS PROPUESTO

3.1 Diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados de los Puestos de Carrera

La evaluación por desempeño implica identificar el aporte individual y sistémico que tiene el puesto con relación al cumplimiento de los objetivos y resultados esperados por la institución. Además, establecer un sistema que permita medir claramente el rendimiento del personal en base a sus obligaciones y responsabilidades a corto, mediano y largo plazo; y así poder sacar cuantitativamente y cualitativamente el desempeño del puesto – persona en un periodo de tiempo determinado.

Para diseñar el modelo propuesto, en primera instancia es necesario establecer principios básicos del modelo, que permitan construir un modelo sólido, sostenible y que garantice la objetividad y practicidad al momento de implementarlo. Estas se describen en el siguiente gráfico



Figura No. 7- Características del modelo

Fuente: (Cansino, 2008,pág.21-22)

Es importante indicar que medir el desempeño por resultados es determinante para que una institución pública pueda ir controlando y tomando acciones correctivas para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades ante sus grupos de interés.

El modelo propuesto si bien busca medir los niveles de resultados institucionales e individuales para el cumplimiento de los objetivos a beneficios de los usuarios y/o ciudadanos; es importante también que el modelo propuesto no se contraponga con los derechos que tienen los trabajadores y/o servidores públicos, así como también se alinee con principios básicos que a continuación detallo, a saber:

Integral:

El modelo debe conceptualizarse y debe ser aplicado a todas las instituciones públicas que conforman la administración pública central bajo un solo direccionamiento estratégico, con una herramienta y un proceso estandarizado de evaluación, para que los resultados obtenidos puedan disponer de una visión integral, sistémica y general de cumplimiento de resultados, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades transversales e individuales de la administración pública central e institucional.

Su aplicación será eficiente en la medida que el modelo se aplique en toda la administración central, con información de calidad y que apoye a la toma de decisiones. La aplicación integral, uniforme y estandarizada no implica que los indicadores de evaluación de desempeño sean los mismos en todos los sectores, ya que estos dependen de los procesos y responsabilidades que cada uno cumpla. Sin embargo lo que sí se puede homologar son objetivos macro y metas comunes

alineadas a la estrategia de gobierno (Plan Nacional del Buen Vivir) y Agendas Sectoriales.

Permanente

El modelo de evaluación del desempeño por resultados será eficiente en la medida que este sea cumplido de manera permanente, cíclica a través de periodos de tiempo preestablecidos. Es decir cada institución pública debe disponer de procesos de levantamiento, análisis y evaluación de manera continua, siendo esto parte de su filosofía como administración pública y política institucional.

El control del desempeño no es eficiente si este se aplica de manera espontánea y no se puede identificar la tendencia de los resultados, es por ello la importancia de mantener un histórico de la evaluación individual e institucional respecto a los resultados obtenidos y conjugar con las políticas y estratégicas utilizadas (Causa – Efecto) para evaluar todas las variables del éxito o fracaso del desempeño.

El personal debe conocer los períodos de evaluación pre establecidos, a fin de evitar de esta manera resistencias que puedan afectar el normal desempeño y funcionalidad de su desarrollo. Adicionalmente es importante señalar que dentro de este principio también se incluye como parte esencial el considerar como permanente: el cumplimiento de todo el ciclo de evaluación y así poder cumplir con un principio solido donde permanente es igual a: modelo continuo + periodo de tiempo determinado + total de ciclo de vida del proceso de evaluación.

Flexible

La evaluación debe ajustarse a cada cultura organizacional, a los objetivos específicos de su razón de ser o creación institucional y a los diferentes atribuciones y procesos existentes en cada sector, institución y puesto a ser evaluado. En este caso, las necesidades de la ciudadanía demandan de procesos cambiantes y ajustables

a sus requerimientos, pudiendo en el transcurso de la ejecución de los procesos, modificarse de manera ligera o sustancial.

Medible

La medición del desempeño por resultado de los diferentes puestos debe brindar información que sea identificable, interpretable y útil. En este caso, es importante que el modelo establezca parámetros de interpretación para que los datos disponibles se conviertan en información adecuada, necesaria para establecer los procesos de mejora continua y reflejen la realidad de los resultados.

Existe un dicho en la sociedad que: lo que no se mide no se puede evaluar, llevando este dicho a nuestro modelo, significa que uno de sus principios básicos de aplicabilidad es que tenga datos numéricos, datos verificables y entendibles para cualquier nivel de la institución o de la administración pública central.

Ejecutable

El modelo debe ser ejecutable en los diferentes niveles de gobierno, instituciones y niveles jerárquicos de la estructura en la que se implemente, permitiendo aportar con el cumplimiento de los objetivos por el cual fue diseñado. Su desarrollo debe disponer de estructuras y recursos necesarios para que puedan ser cumplidos de manera permanente, evitando demoras o falencias que afecten los resultados presentados.

Además para que el modelo sea ejecutable se necesita el compromiso de la máxima autoridad institucional, jefes superiores inmediatos y todos los servidores públicos.

Adaptable

El modelo debe tener la capacidad de responder a los requerimientos de los diferentes actores y demandantes que pertenecen a la administración pública central; utilizando una herramienta que permita identificar la diversidad y especificidad en el

desarrollo de su gestión y al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. De esta manera, se entiende como adaptable a la capacidad de implantar el modelo propuesto en todas las instituciones públicas de la administración pública central considerando sus necesidades individuales del sector, como por ejemplo: Tipo de contrato, legislación laboral, jerárquica institucional, niveles de estructura estatal, entre otros.

En base a lo expuesto, el modelo a desarrollar debe responder a los cambios que exige la sociedad, el estado y el servicio público acorde a los derechos fundamentales debidamente descritos en la Constitución de la República del Ecuador.

3.1.1 Características del modelo

El modelo propuesto se compone de cinco etapas las cuales son independientes pero complementarias para garantizar un modelo sistémico, es decir cada una tiene un objetivo y propósito dentro del modelo de evaluación que debe ser cubierto de manera idónea para que puedan establecerse el aporte y rendimiento individual e institucional.

Cada una de las etapas citadas se enfoca al objetivo principal de garantizar la calidad en el servicio y atención a la ciudadanía. Así permitiendo mejorar de manera constante a la institución y permitir que la ciudadanía obtenga un servicio sostenible y sustentable, concretándose acciones relevantes para mejorar los niveles de calidad de vida, basados en el principio de la igualdad, equidad y universalidad, basados en lo que dispone la Constitución del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir. Las etapas citadas son: 1. Planificación Estratégica, 2. Planificación Operativa, 3. Gestión de Proyectos, 4. Gestión de Procesos y 5. Puestos.

3.1.1 Estructura del Modelo propuesto

Como se indicó anteriormente, el modelo propuesto se compone de cuatro fases, siendo estas indispensables para una adecuada evaluación del desempeño por resultados. Estas tienen el objetivo principal garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, mismos que representan la esencia y razón de la existencia de la entidad.

Las fases se describen en la siguiente representación gráfica:

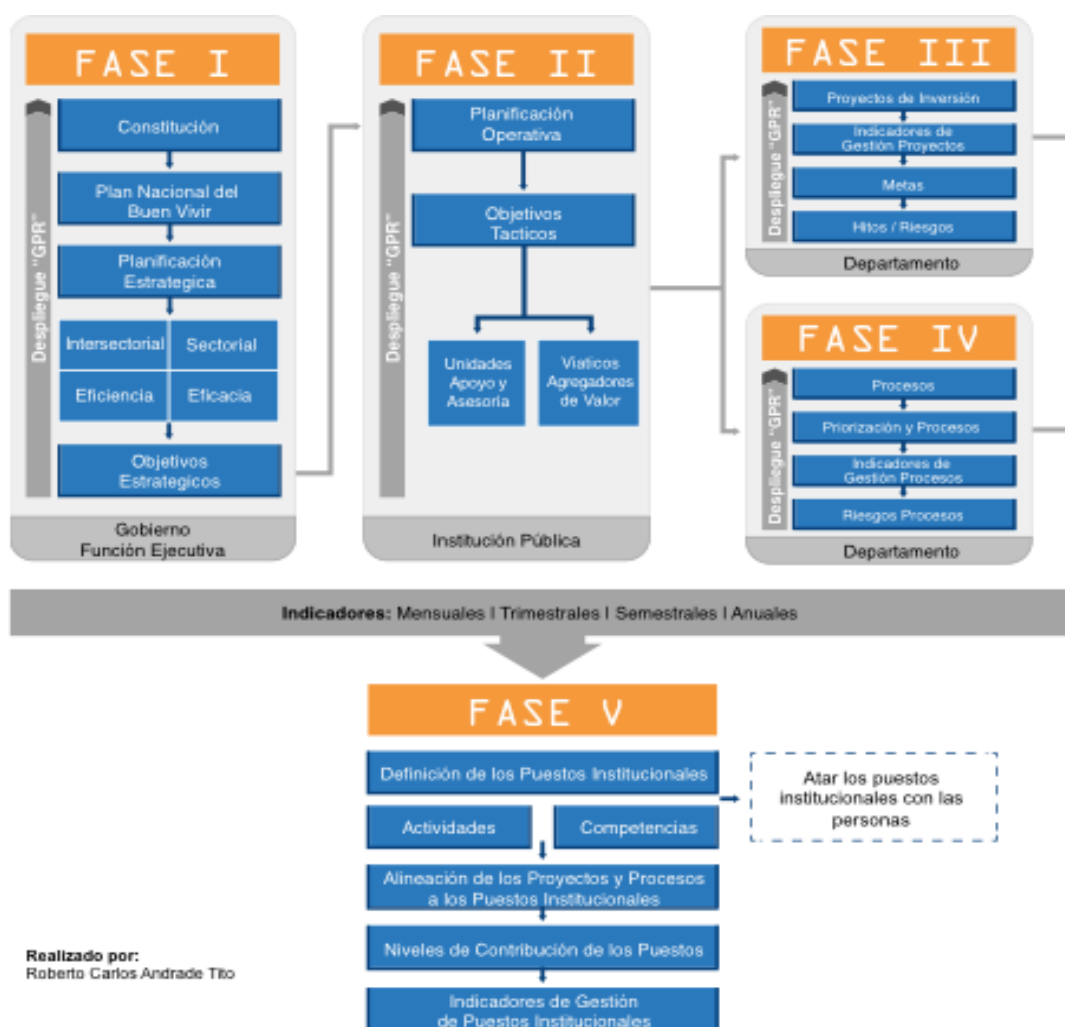


Figura No. 8-Estructura del modelo

Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014)

3.1.2 Descripción del Modelo propuesto

El modelo propuesto establece un control integral de los diferentes puestos de carrera de la administración pública, evaluando su desempeño en base a una estructura consolidada, que parte de la planificación estratégica de la función ejecutiva hasta los diferentes puestos necesarios para el cumplimiento de las atribuciones, proyectos y procesos.

De esta manera, se establece una relación que garantice el aporte de valor agregado en cada actividad, medida en base de indicadores relacionados, los cuales permitirán identificar de manera oportuna falencias que afecten la planificación establecida y oportunidades de mejora en la gestión.

La evaluación del desempeño por resultados se basa en que cada puesto este definido de tal manera que aporte directa e indirectamente al cumplimiento de la planificación y sus objetivos, evitando duplicidad de funciones, desperdicios o situaciones que atenten contra la calidad, aspecto indispensable para que la administración central del sector público pueda gestionar acorde a lo previsto.

Las fases descritas en el modelo se detallan de la siguiente manera:

Cuadro No. 1-
Descripción de las fases del modelo

Fase I: Planificación Estratégica	
Responsable	SENPLADES y Ministros de Estado
Objetivo:	Establecer las políticas y objetivos esenciales para la función ejecutiva, para cumplir el Plan Nacional del Buen Vivir y otras normativas.
Importancia:	Su desarrollo constituye el nivel más estratégico y con los objetivos finales del Gobierno. Es por ello que el modelo no sería aplicable sin esta visión a dónde va el País.
Evaluación:	El resultado alcanzado de manera general se definirá en función de los objetivos estratégicos, los cuales establecerán la eficiencia, eficacia y efectividad de lo actuado durante un tiempo determinado.

Fase II: Planificación Operativa	
Responsable	SNAP – Ministros de Estado (niveles jerárquicos de la institución)
Objetivo:	Identificar el aporte que cada uno de las instituciones de la función ejecutiva-administración central tiene en su gestión, alineados a la Planificación Estratégica.
Importancia:	Permite identificar las atribuciones y responsabilidades de cada una de las instituciones necesarias para alinearse a la planificación estratégica definida (Plan Nacional del Buen Vivir) y su razón de ser institucional. Su desarrollo determinará los proyectos y procesos necesarios a cumplirse y establecerá los presupuestos y recursos requeridos.
Evaluación:	El cumplimiento de los objetivos tácticos y/o operativos determinará el aporte que cada institución a los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados como institución.

Fase III: Gestión de Proyectos	
Responsable	Gerentes de Proyectos Institucionales con Unidades Operativas
Objetivo:	Desarrollar los proyectos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración pública, Plan Nacional del Buen Vivir y objetivos operativos.
Importancia:	Los proyectos establecidos determinan la estructura de cada institución, misma que debe disponer de puestos para el cumplimiento y gestión de las tareas propias del proyecto. Esto define además los perfiles necesarios para su cumplimiento, siendo la base para el diseño del modelo de evaluación del desempeño por resultados. Según la normativa del Ministerio de trabajo los Gerentes Institucionales deberán gestionar sus actividades con una unidad orgánica de la institución.
Evaluación:	Su desarrollo se basa en indicadores de gestión de proyectos que determinan si los proyectos avanzan acorde a lo esperado.

Fase IV: Gestión del Procesos	
Responsable	Líder del Proceso y Gestores.
Objetivo:	Establecer el desempeño de los diferentes procesos institucionales, según la metodología de GPR, solo se debe medir y mejorar los procesos comatosos o críticos.
Importancia:	Evaluar el desempeño de los procesos comatosos, permite mejorar la gestión enfocándose a lo importante y de mayor impacto en la institución. El cumplimiento de los objetivos institucionales se basa en una gran medida al nivel de excelencia de sus procesos.
Evaluación:	Indicadores de gestión de desempeño enfocados a los objetivos de cada proceso.

Fase V: Puestos Institucionales	
Responsable	Servidores Públicos.
Objetivo:	Establecer los comportamientos, habilidades que deben tener los servidores públicos para el cumplimiento de objetivos, metas y resultados propuestos en los niveles anteriores.
Importancia:	Si bien están inmersos en los niveles anteriores es importante diferenciarlos ya que aquí vemos los comportamientos y competencias de los servidores públicos,
Evaluación:	Competencias de los Servidores Públicos para el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades descritas en su puesto.

Elaborado por: Autor

El modelo propuesto, establece una secuencia lógica para determinar si el aporte individual de cada colaborador ha sido adecuado y contribuye de manera efectiva al cumplimiento de objetivos. En este sentido, el modelo propuesto es bidireccional visto de la siguiente manera:

- 1) Para lo construcción de objetivos e indicadores, se lo realizar desde arriba hacia bajo de la estructura institucional.

- 2) Para la medición del desempeño se realiza desde la misma forma de la construcción de los objetivos, sin embargo para la evaluación del desempeño se considerará las actividades que están en cada descriptivo de puesto.

La evaluación es resultante de una clara delimitación de funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos institucionales, determinando como estos aportan valor a los objetivos propuestos. Su desarrollo demanda de una amplia comprensión de cada sector e institución, donde se implemente, permitiendo garantizar que este alineado en los macro objetivos de la Administración Central. Para una mejor visualización de lo expuesto, se expone el siguiente organizador gráfico:

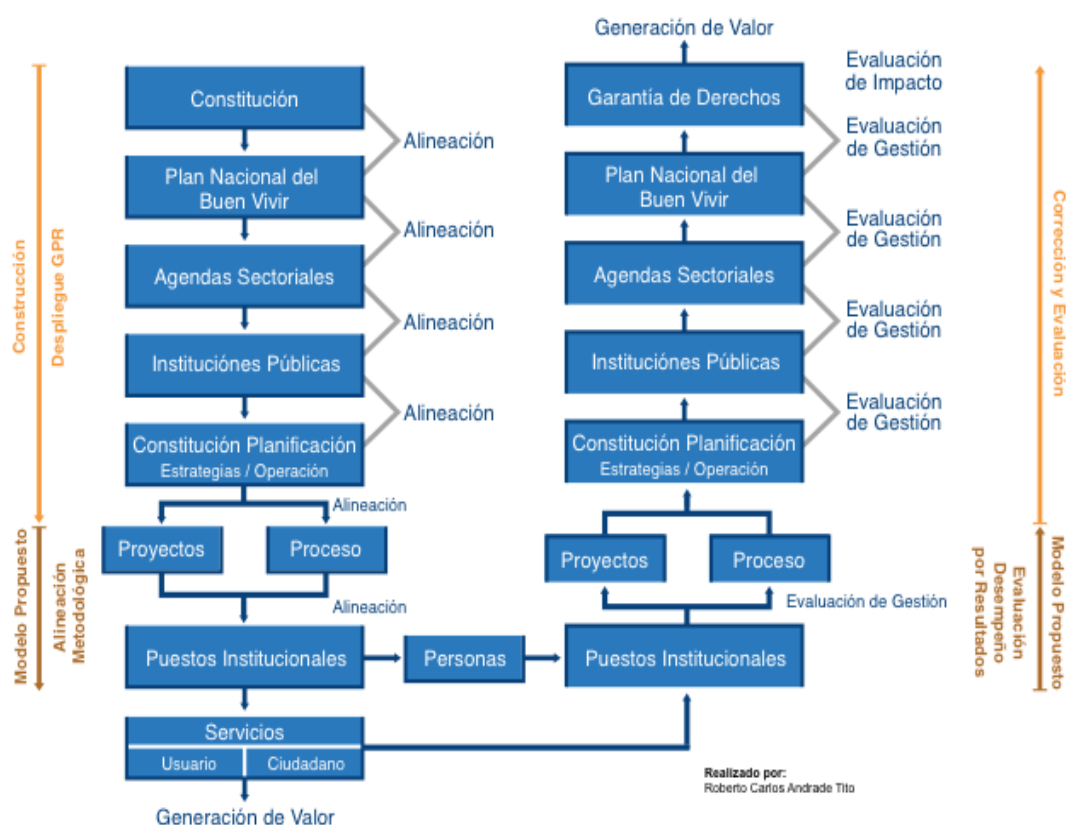


Figura No. 9- Bases del modelo direccional

3.1.2.1 Base primaria del modelo direccional

Su desarrollo es vital en la medida que se determina lo que cada área debe cumplir, generando los puestos institucionales necesarios para su desarrollo. Como se observa representa la definición y delimitación del control y evaluación, en la medida que establece realmente lo que se debe evaluar.

Su desarrollo inicia en primera instancia con la definición de la planificación estratégica (PNBV), la cual determina el aporte de cada uno de los sectores e instituciones públicas que conforman la administración central. Esto es esencial para establecer los puestos institucionales, mismos que son resultantes de los procesos y proyectos necesarios que permitan cumplir con los objetivos institucionales planteados. Cumple con las siguientes etapas: (Ver Cuadro No.2).

Para la aplicación del modelo propuesto, es necesario que exista una estructura uniforme, lógica y estandarizada que pueda ser aplicada en las diferentes instituciones públicas identificando cada uno de los niveles o grupos de puestos.

Su desarrollo por lo tanto es viable una vez que exista una clara definición de los grupos ocupacionales y puestos en cada institución, estableciendo los perfiles mínimos necesarios de los colaboradores que participan en estos. Si este proceso no se cumple, la evaluación no tendría un efecto relevante en la medida que lo que controla no responde a un verdadero aporte de valor institucional.

**Cuadro No. 2-
Etapas de la base primaria modelo direccional**

Etapas	Descripción
Establecer los objetivos estratégicos	La administración central determina los objetivos estratégicos que deben ser cumplidos, mismos determinarán el nivel de eficiencia alcanzado a nivel general, alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.
Justificar la existencia de cada institución pública de la función ejecutiva	Los objetivos propuestos justifican la existencia de cada institución pública, los cuales han sido creados para brindar un servicio a los usuarios o ciudadanía. En este sentido, cada institución debe aportar valor para que el objetivo se convierta en realidad.
Determinar lo proyectos necesarios a cumplirse	Cada institución a través de sus áreas debe aprobar y gestionar los proyectos que deben cumplirse para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la razón de la creación institucional. Los proyectos representan la base de ejecución de los objetivos estratégicos, siendo estos determinantes para su cumplimiento.
Gestión de los procesos	Los procesos se integran por un conjunto de actividades definidas y relacionadas, las cuales permitirán brindar un servicio o producto. En base de los procesos se determinan los puestos institucionales que deben existir para que sean ejecutados adecuadamente
Definición de Puestos Institucionales	Los puestos institucionales asumen la responsabilidad del cumplimiento de las actividades en cada proceso. Estos deben ser delimitados, estableciendo los requerimientos y perfiles de quienes lo desarrollan para permitir un adecuado cumplimiento y desarrollo. Cada puesto institucional aporta a la consecución de los procesos y proyectos, siendo estos la base de gestión de la

evaluación del desempeño por resultados.
--

Los puestos institucionales son respuestas a las necesidades de cumplimiento existentes, por lo que su evaluación debe enfocarse al valor que aportan y al desempeño, es decir al nivel de cumplimiento que han alcanzado en base a lo esperado. Cualquier demora, falencia o incumplimiento de las obligaciones del personal responsable de cada puesto institucional, representa una afección a la consecución de los objetivos estratégicos y tácticos, debiendo mediante la evaluación determinarse las causas que lo provocaron a fin de establecer soluciones de manera inmediata.

Lo expuesto se describe en la siguiente representación gráfica:



Figura No. 10- Definición y delimitación de cargos

El modelo de evaluación de desempeño por resultados parte de la adecuada y correcta definición de los puestos institucionales, debiendo estos responder a estudios que justificaron su existencia. Los aportes en el cumplimiento de las obligaciones del personal mantienen un efecto global, en la medida que estos determinarán la eficiencia organizacional necesaria para que la administración central pueda desenvolverse acorde lo previsto.

En base a lo expuesto, la evaluación de desempeño será eficiente en la medida que cada institución pública previa a su aplicación disponga de los siguientes procesos:

- Terminado el despliegue con GPR, los mismos que contienen los objetivos, planes, proyectos y procesos.
- Establecer los números de puestos institucionales necesarios en base a los objetivos tácticos que cada institución pública.
- Definir las características, competencias y perfil duro de los puestos institucionales, a fin de garantizar que las personas cumplan el perfil profesional para realizar las actividades.
- Valoración las funciones, responsabilidades y obligaciones que deben ser cumplidas por cada puesto institucional en relación a los proyectos y procesos.

Definidos estos elementos, se debe proceder a establecer los mecanismos de evaluación de desempeño, los cuales se asientan en los puestos institucionales definidos y delimitados como proceso esencial y prioritario.

Si la definición de puestos institucionales y grupos ocupacionales no está consolidada, el proceso de evaluación no será efectivo en la medida que puede evaluar procesos que no aportan valor y no permiten que los objetivos estratégicos definidos por la administración central se cumplan. Al respecto, es importante indicar que es fundamental establecer procesos estandarizados que permitan a los diferentes organismos pertenecientes a la administración central contar con una clara definición de puestos institucionales y procesos.

Al contarse con instituciones públicas sin puestos institucionales definidos, procesos de selección que permitan tener al mejor personal para realizar las actividades del puesto y un proceso de evaluación estandarizado, los resultados poco o nada contribuirán al mejoramiento de la administración central.

Por ello, se aplicó una investigación basada en una encuesta que permita determinar la existencia de puestos institucionales definidos y delimitados, tomando como referencia a la Secretaría Nacional de la Administración Pública. Su aplicación se dio a 33 colaboradores y/o servidores públicos, en base de 5 reactivos que se describen a continuación:

Cuadro No. 3-
Reactivos definidos en la encuesta

Reactivos	Descripción
Empoderamiento	Determina si los puestos institucionales, funciones, responsabilidades y obligaciones se encuentran claramente definidos, permitiendo que el colaborador y/o servidor público pueda empoderarse de los resultados y desempeñarse eficientemente.
Motivación	Determina el estado del colaborador y/o servidor público con respecto a las funciones que cumple, evaluando el entorno de trabajo.
Coordinación	Establece la adecuada planificación, organización y dirección de las funciones que permiten al colaborador y/o servidor público pueda coordinar y relacionarse con todos los actores relacionados con la consecución de los resultados comunes.
Sentido de pertinencia	Establece la empatía entre servidores públicos con respecto a las funciones que cumplen.
Evaluación	Determinar canales de comunicación que genere credibilidad y sentido de pertenencia al colaborador y/o servidor público con respecto a los procesos de evaluación.

Resultados de la encuesta:

El desarrollo de la encuesta debe proporcionar datos confiables, siendo necesario el cálculo de una muestra cuando el universo o población no pueda ser levantada en su totalidad. Según Bunge, Mario (2010), el investigador debe analizar la viabilidad del levantamiento, definiendo el nivel de confiabilidad que en una investigación no debe ser menor al 90%. Cuando la población es menor a 300 personas, esta preferiblemente debe ser ejecutada a la totalidad, no teniendo sentido el cálculo de una muestra. (Bunge, 2010, pág. 67-69)

La encuesta fue desarrollada del 2 al 9 de septiembre del 2014 en las instalaciones del SNAP (Subsecretaría de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa), dirigida a los servidores públicos. Las respuestas obtenidas se describen a continuación. En este caso se aplicó la encuesta a todo el personal que por su número de 33 colaboradores fue totalmente viable obtener el 100% de confiabilidad al estudio realizado.

- **Empoderamiento:**

A continuación las preguntas establecidas para el empoderamiento con su respectivo análisis e interpretación para obtener información especializada de la situación actual:

1. ¿Se encuentran claramente definidas las funciones y responsabilidades del puesto institucional que ejerzo?

Cuadro No. 4
Pregunta No.1

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	5	15,15%
2. Pocas veces es realidad	8	24,24%
3. A veces es realidad, a veces no	9	27,27%
4. Frecuentemente es realidad	4	12,12%
5. Casi siempre es realidad	7	21,21%
Total	33	100,00%

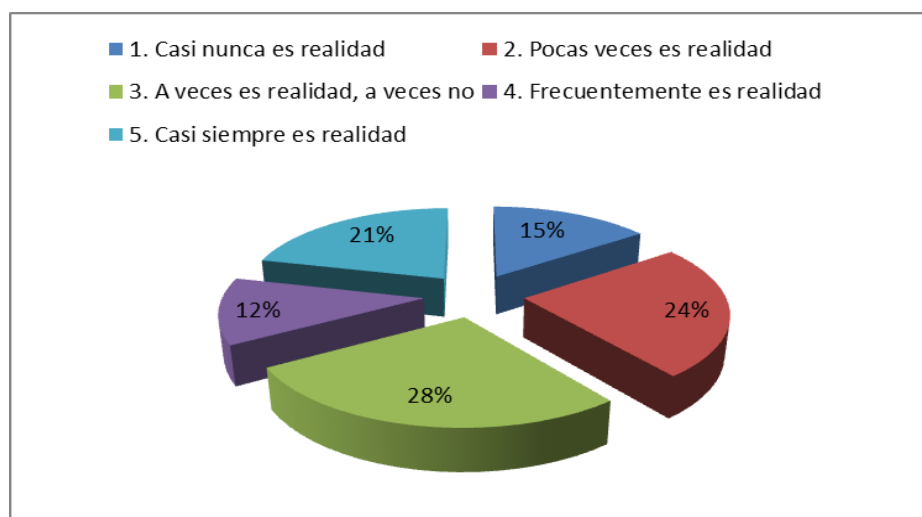


Figura No. 11-Pregunta No.1 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

Es importante que las funciones se encuentren bien definidas para que el personal pueda aportar en base a su trabajo el cumplimiento de las metas fijadas. Los resultados señalan aspectos que deben mejorarse, tomando en consideración que el 28% señala que no todas las funciones se encuentran totalmente definidas. El 24% señala que pocas veces en realidad, el 21% casi siempre, el 15% casi nunca y el 12% frecuentemente. Lo expuesto determina la revisión de los puestos institucionales y la

actualización de sus responsabilidades, aspectos que son previos a la evaluación del desempeño por resultados, siendo este un requerimiento esencial.

2. ¿Dispongo de conocimiento técnico para cumplir con las responsabilidades del puesto institucional?

Cuadro No. 5
Pregunta No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	1	3,03%
2. Pocas veces es realidad	4	12,12%
3. A veces es realidad, a veces no	6	18,18%
4. Frecuentemente es realidad	10	30,30%
5. Casi siempre es realidad	12	36,36%
Total	33	100,00%

Elaborado por: Autor

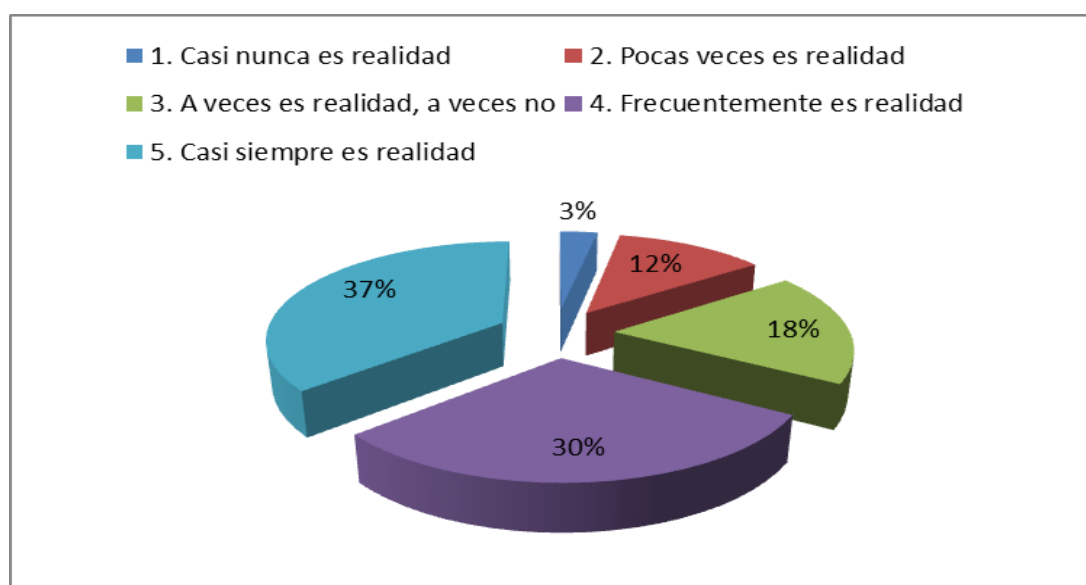


Figura No. 12-Pregunta No.2 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

El conocimiento es un aspecto fundamental para que el personal pueda desenvolverse adecuadamente. Los resultados señalan que el 37% casi siempre dispone del conocimiento necesario para sus responsabilices, el 30% mantienen frecuentemente un conocimiento adecuado en función de sus responsabilidades, el 18% a veces si a veces no, el 12% pocas veces en realidad y el 3% casi nunca. Como

se puede observar, el conocimiento disponible es adecuado, siendo este un factor determinante para el cumplimiento de las metas establecidas, sin embargo es pertinente se pueda realizar una inducción o re-inducción dos veces al año para mitigar este problema.

3. ¿Existe claramente definidos los objetivos y metas que se deben cumplir en cada puesto institucional?

Cuadro No. 6
Pregunta No.3

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	3	9,09%
2. Pocas veces es realidad	4	12,12%
3. A veces es realidad, a veces no	6	18,18%
4. Frecuentemente es realidad	9	27,27%
5. Casi siempre es realidad	11	33,33%
Total	33	100,00%

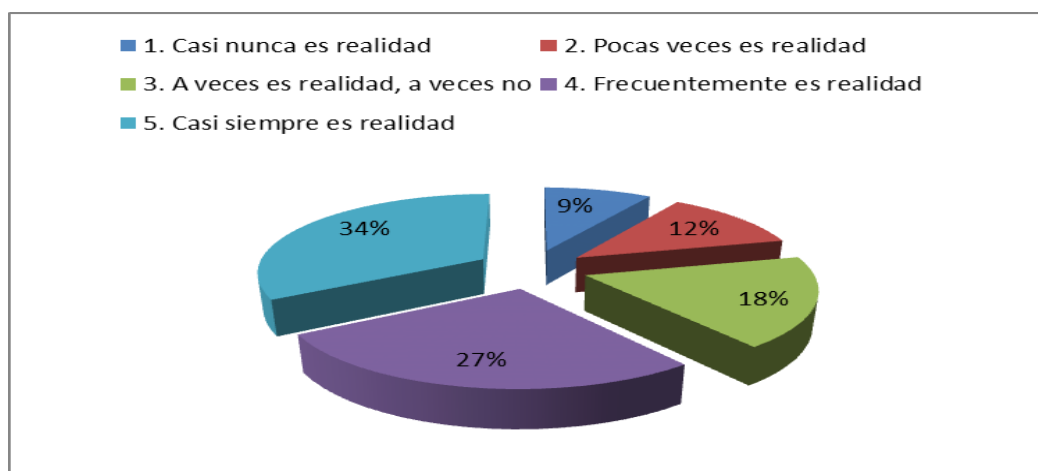


Figura No. 13-Pregunta No.3 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

Tener y conocer los objetivos y metas esperadas por el PNBV y la contribución de sus puestos de trabajo, son pasos fundamentales para realizar la evaluación de desempeño por resultados. Los resultados confirman con el 34% que casi siempre es una realidad y con 27% que es frecuente el conocimiento, siendo esto una fortaleza. Por otra parte el 18% indica que se da a veces, el 12% pocas veces y el

9% casi nunca. En base a los resultados, se evidencia que la aplicación del modelo de evaluación a proponer es factible, no obstante las instituciones públicas deben promover una mejor difusión de las metas al personal. Es importante aclarar en esta pregunta que si bien los colaboradores y/o servidores públicos contestan en su mayoría que es casi verdad, es porque actualmente ya existe una norma técnica de evaluación del desempeño emitido por el Ministerio de Trabajo y los despliegues realizados en la implementación de la herramienta Gobierno por Resultados

- **Motivación**

4. ¿Existe un adecuado ambiente de trabajo que motiva el cumplimiento de las metas definidas?

Cuadro No. 7
Pregunta No.4

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	2	6,06%
2. Pocas veces es realidad	2	6,06%
3. A veces es realidad, a veces no	5	15,15%
4. Frecuentemente es realidad	8	24,24%
5. Casi siempre es realidad	16	48,48%
Total	33	100,00%

Elaborado por: Autor

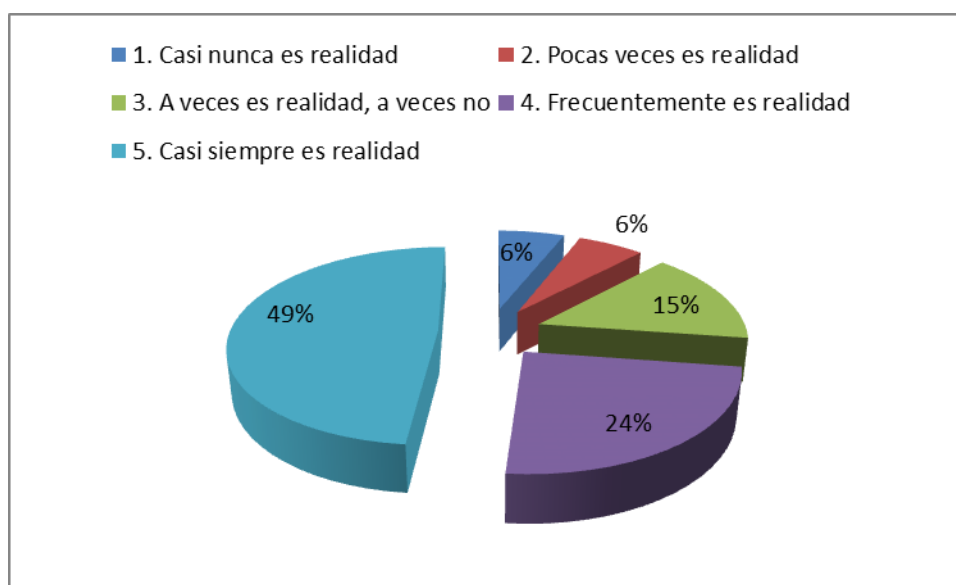


Figura No. 14-Pregunta No.4 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

El ambiente de trabajo incide en el rendimiento del personal, factor que debe ser analizado previamente a la evaluación para garantizar un ambiente que promueva el cumplimiento de las metas. El 49% señala que casi siempre es realizada, 24% que frecuentemente es realidad, 15% a veces es realidad, a veces no, 6% pocas veces es realidad y 6% casi nunca es realidad.

El entorno laboral permite la aplicación del modelo, entendiendo que en la actualidad las instituciones públicas ya cuentan con la medición de clima laboral y la elaboración de planes de mejora como un proceso continuo de la institucional.

5. ¿Recibo el apoyo de jefes y personal para cumplir con las metas fijadas en el puesto institucional que ejerzo?

Cuadro No. 8
Pregunta No.5

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	3	9,09%
2. Pocas veces es realidad	2	6,06%
3. A veces es realidad, a veces no	4	12,12%
4. Frecuentemente es realidad	6	18,18%
5. Casi siempre es realidad	18	54,55%
Total	33	100,00%

Elaborado por: Autor

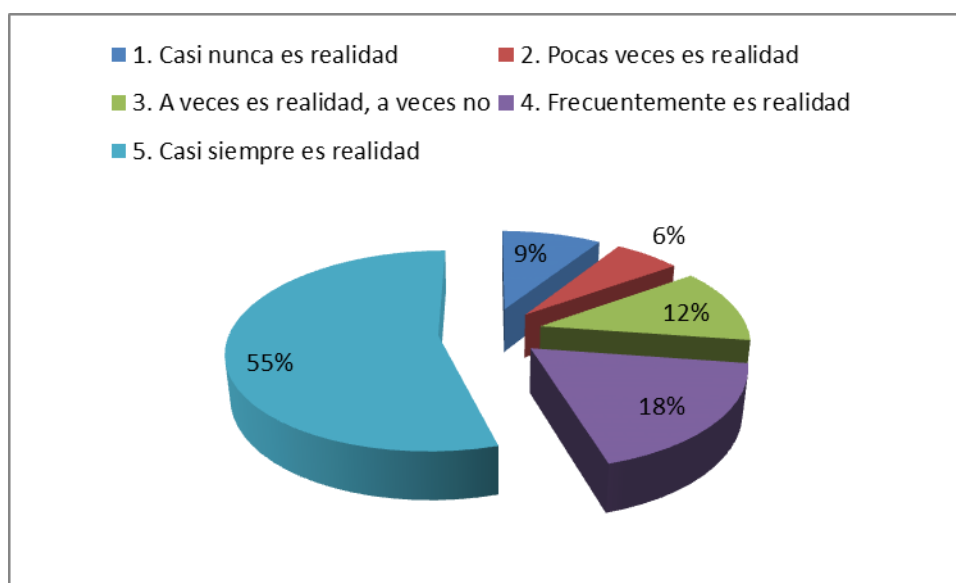


Gráfico No. 15-Pregunta No.5 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

El apoyo de los jefes es un elemento esencial en el rendimiento del personal, aspecto que influye en el desempeño. Los resultados señalan con el 55% que casi siempre reciben el apoyo de sus superiores, el 18% frecuentemente, el 12% a veces, el 9% casi nunca y el 6% pocas veces.

Se observa que existen buenas relaciones de los servidores públicos con el nivel jerárquico superior de la institución, aspecto que es elemental para la implementación de la evaluación.

6. ¿Se mantienen periódicamente reuniones (retroalimentación) que apoyen a cumplir con las obligaciones asignadas?

Cuadro No. 9
Pregunta No.6

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	2	6,06%
2. Pocas veces es realidad	4	12,12%
3. A veces es realidad, a veces no	7	21,21%
4. Frecuentemente es realidad	8	24,24%
5. Casi siempre es realidad	12	36,36%
Total	33	100,00%

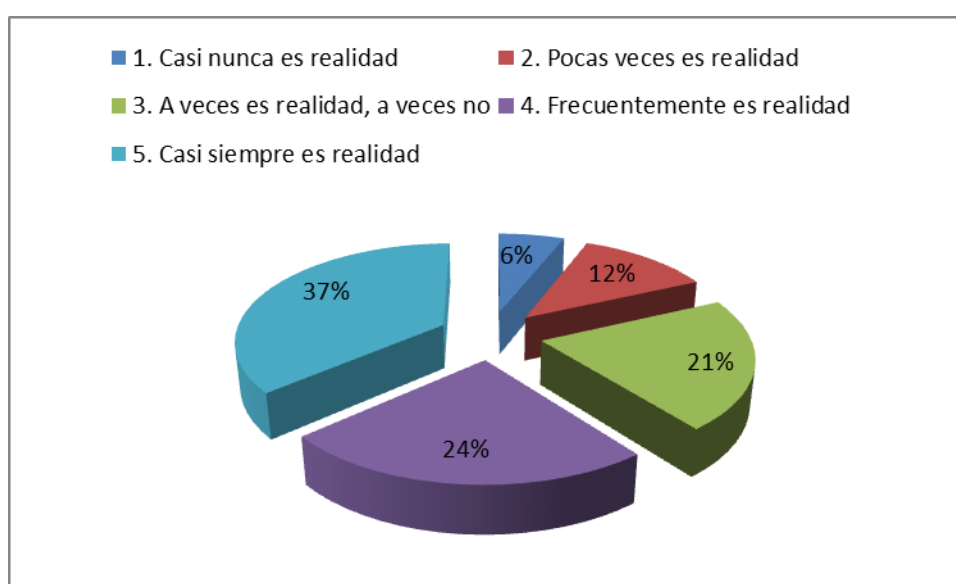


Figura No. 16-Pregunta No.6

Análisis e interpretación

El trabajo en equipo y la retroalimentación es indispensable para mejorar el desempeño del personal. Los resultados muestran que si existe un proceso de retroalimentación en la gestión y metas esperadas, aspecto que representa una fortaleza. El 37% inicia que casi siempre se dan reuniones, el 24% frecuentemente, el 21% a veces, el 12% pocas veces y el 6% casi nunca.

- **Coordinación**

7. ¿Existe una adecuada planificación y organización de las actividades que permiten cumplir con las obligaciones del puesto institucional?

Cuadro No. 10
Pregunta No.7

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	1	3,03%
2. Pocas veces es realidad	4	12,12%
3. A veces es realidad, a veces no	6	18,18%
4. Frecuentemente es realidad	6	18,18%
5. Casi siempre es realidad	16	48,48%
Total	33	100,00%

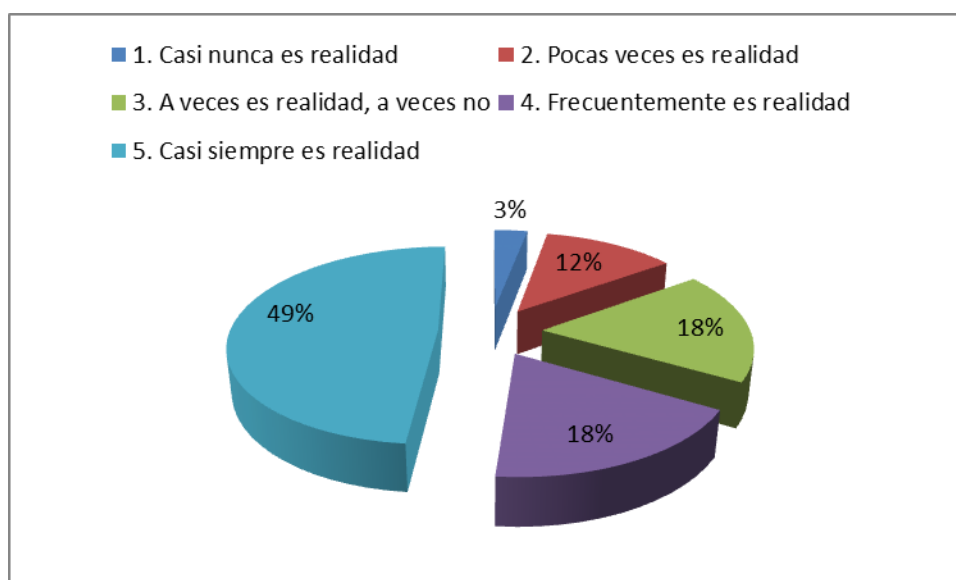


Figura No. 17-Pregunta No.7 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

La planificación y organización interna faculta a los servidores públicos a cumplir en calidad y tiempo sus responsabilidades. Esto es un requerimiento necesario para alcanzar los objetivos esperados. Los resultados señalan que el 49% siempre cuentan con una planificación adecuada, el 18% frecuentemente y a veces, el 12% pocas veces y el 3% casi nunca.

Se observa que existe un entorno adecuado, en donde existe una planificación estructurada, aspecto que facilitará la implantación del modelo.

8. ¿Existe una adecuada delegación de funciones que permiten cumplir con las responsabilidades asignadas, fomentando el trabajo en equipo?

Cuadro No. 11
Pregunta No.8

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	3	9,09%
2. Pocas veces es realidad	3	9,09%
3. A veces es realidad, a veces no	6	18,18%
4. Frecuentemente es realidad	7	21,21%
5. Casi siempre es realidad	14	42,42%
Total	33	100,00%

Elaborado por: Autor

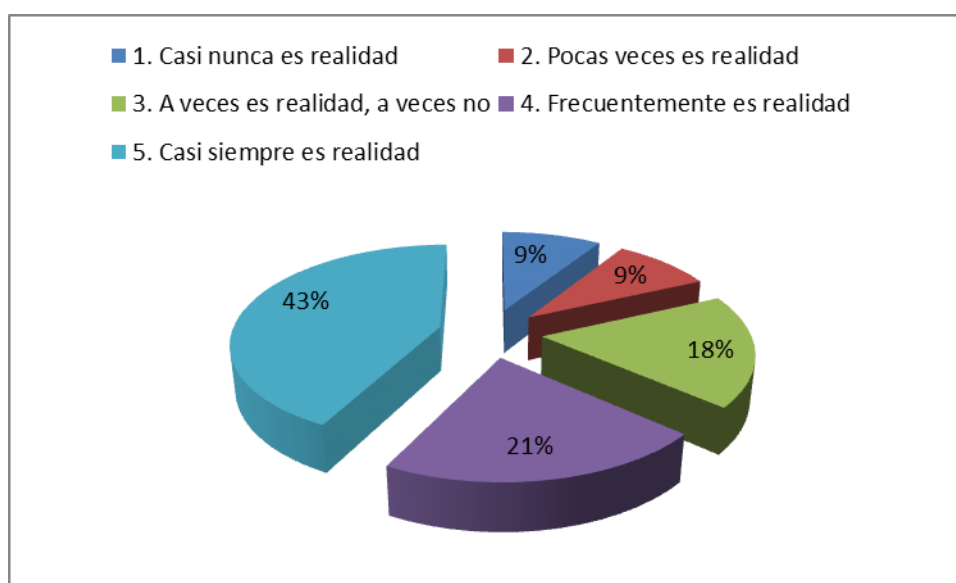


Figura No. 18-Pregunta No.8 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

La delegación de funciones permite a los servidores públicos mejorar su desempeño e incrementar el nivel de compromiso para el cumplimiento de objetivos. Cuando estas están definidas de manera adecuada, se puede esperar un alto desempeño que inclusive supere las expectativas establecidas. El 43% indica que casi siempre tienen una buena delegación, lo que permite cumplir los objetivos propuestos. El 21% frecuentemente, el 18% a veces, el 9% pocas veces y casi nunca respectivamente.

Se observa una estructura sólida, requisito indispensable para la implantación de modelo de evaluación.

- **Sentido de pertinencia**

9. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiarse de trabajo, estaría dispuesto a hacerlo?

Cuadro No. 12
Pregunta No.9

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Sí	7	21,21%
No	26	78,79%
Total	33	100,00%

Elaborado por: Autor

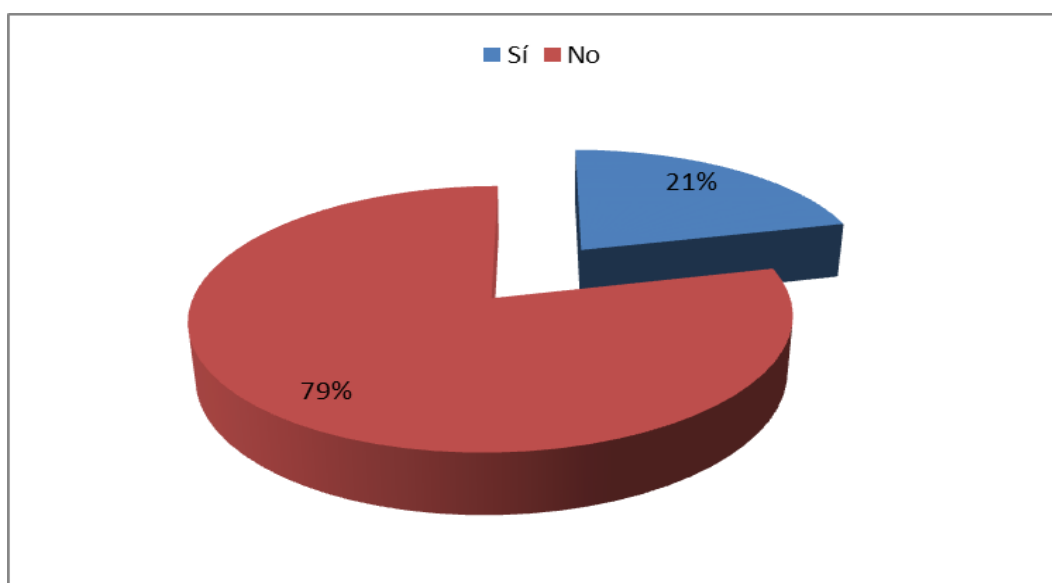


Figura No. 19-Pregunta No.9 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

Cuando el personal no se siente a gusto con sus funciones; busca un cambio laboral, desconcentrándose de sus funciones y afectando el desempeño. El 79% de los colaboradores y/o servidores públicos confirman que están a gusto, lo que establece un elemento adecuado, sin embargo no hay que descuidarse del 21% ya que los resultados pueden ser individuales y pero la contribución a los objetivos de la institución dependen de todos los miembros de la organización. Y puede afectar a los resultados globales y finales.

10. ¿Está identificado con la visión, misión, principios y valores institucionales?

Cuadro No. 13
Pregunta No.10

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Sí	24	72,73%
No	9	27,27%
Total	33	100,00%

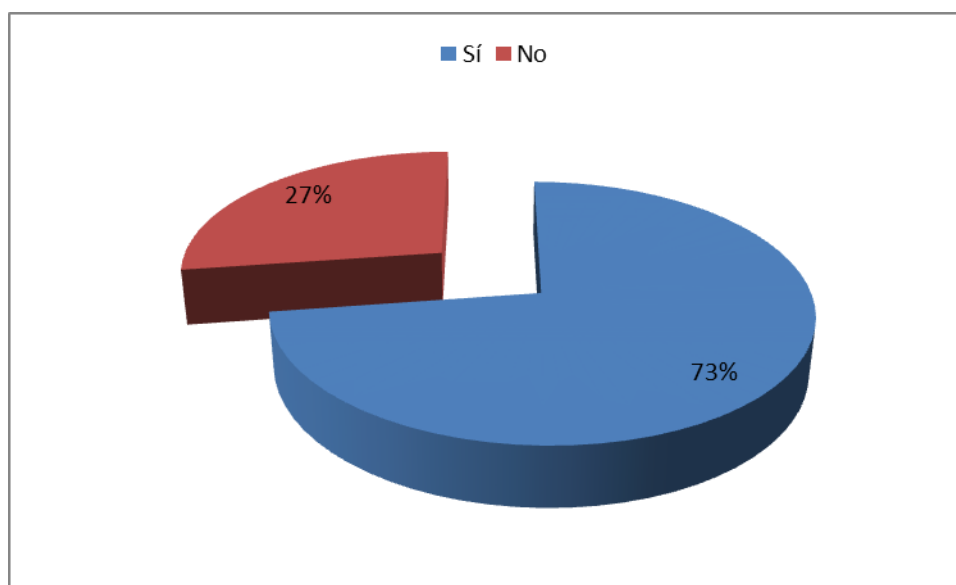


Figura No. 20-Pregunta No.10 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

La identificación de la filosofía institucional, permite al personal alinear el interés institucional con los intereses del servidor público, empoderarse con la

institución pública, motivarse y elevar su desempeño. Esto es un factor determinante para alcanzar adecuados resultados.

El 73% indica que si la identifica, siendo este un aspecto positivo que señala la posibilidad de establecer un adecuado desempeño en el personal.

- **Evaluación**

11. ¿Considera a la evaluación como un proceso requerido enfocado a apoyar el mejoramiento continuo de la institución?

Cuadro No. 14
Pregunta No.11

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Sí	29	87,88%
No	4	12,12%
Total	33	100,00%

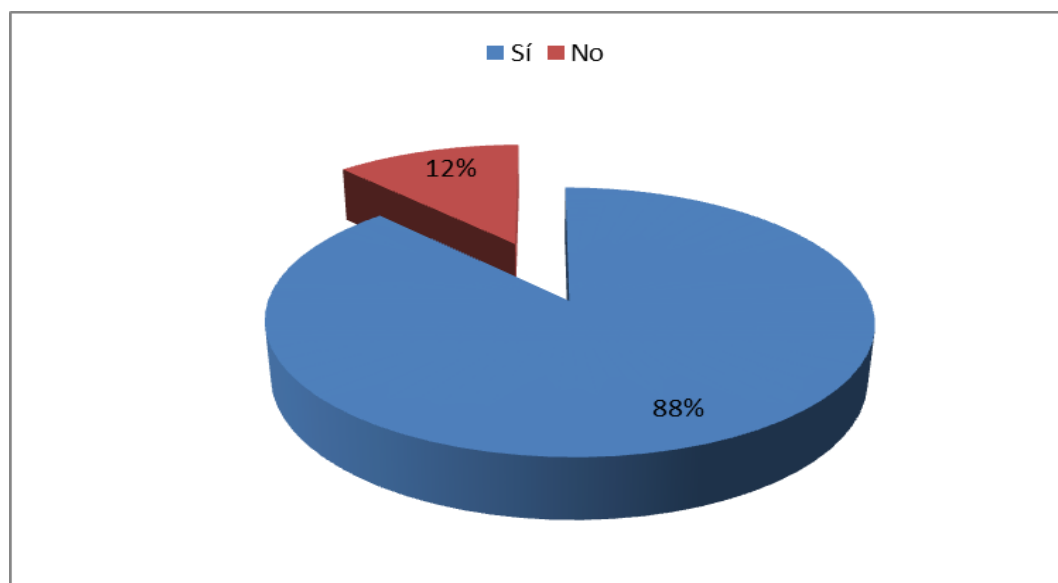


FIGURA No. 21-Pregunta No.11 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

El criterio de los servidores públicos con respecto a la evaluación, permite entender el reconocimiento que este tiene, evitando posibles resistencias a su desarrollo. En este caso, el 88% señala que reconoce a la evaluación como un

proceso necesario para poder identificar debilidades y fortalezas de los colaboradores y/o servidores públicos y de la institución.

En base al resultado se espera tener bajos niveles de resistencia en el personal cuando el modelo propuesto se implemente.

12. ¿Se provee de información sobre los resultados de las evaluaciones realizadas para poder identificar aspectos que pueden y deben mejorarse?

Cuadro No. 15
Pregunta No.12

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
1. Casi nunca es realidad	4	12,12%
2. Pocas veces es realidad	5	15,15%
3. A veces es realidad, a veces no	8	24,24%
4. Frecuentemente es realidad	9	27,27%
5. Casi siempre es realidad	7	21,21%
Total	33	100,00%

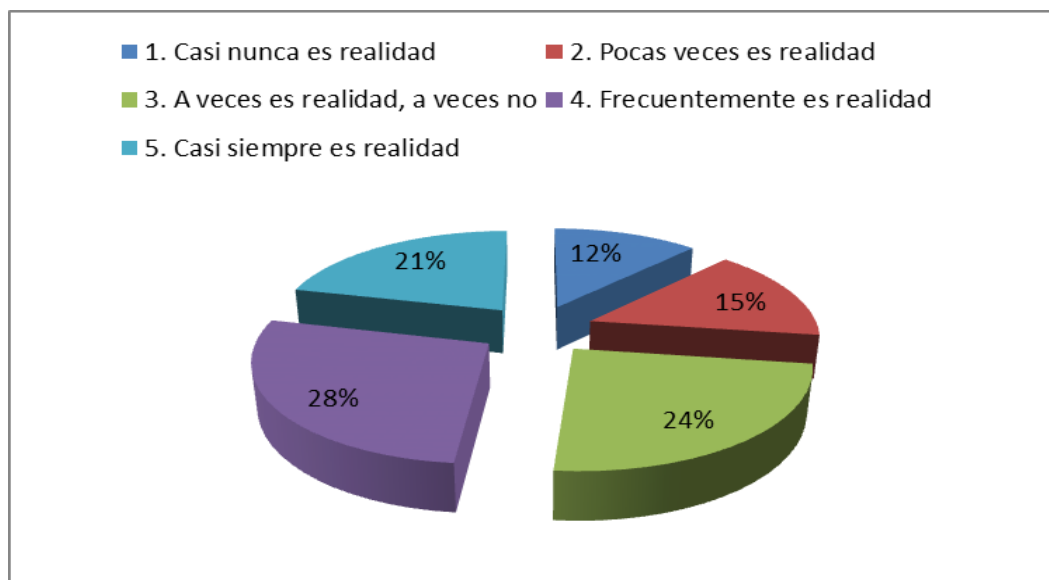


Figura No. 22-Pregunta No.12 (con % cerrados)

Análisis e interpretación

La realización de la evaluación amerita una adecuada difusión de los resultados para que los servidores públicos puedan identificar falencias que afectaron

el cumplimiento de las metas, dando lugar a un mejoramiento interno continuo de su gestión.

El 28% indica que frecuentemente tiene acceso a resultados, el 21% casi siempre, el 15% pocas veces, el 12% casi nunca. Se observa que no se cuenta con un efectivo sistema de entrega y difusión de resultados.

Los resultados en general muestran condiciones no tan favorables para la implantación de un modelo de evaluación de desempeño por resultados, por lo cual es importante mitigar este indicador antes de cualquier implementación.

3.1.2.2 Base secundaria del modelo direccional

Existiendo situaciones adecuadas para la implantación de una evaluación de desempeño, en donde se encuentran definidos los puestos institucionales, es importante diseñar el modelo de evaluación el cual debe responder a la verificación de cumplimiento individual y colectivo de los servidores públicos objeto de estudio. Para su desarrollo, es necesario evaluar como a partir de los puestos institucionales se llega al máximo nivel dado por los objetivos estratégicos, aspecto que demanda de conocimientos puntuales que permitan una delimitación eficiente de las actividades necesarias a cumplir.

Para su desarrollo de esta investigación, antes de establecer su estructura, se cumplió con una entrevista a 2 expertos que permita disponer de conocimiento sobre lineamientos necesarios a incluir, el tiempo estimado de la entrevista fue de 2 horas en las oficinas de la Secretaría Nacional de la Administración Pública. Los resultados se describen a continuación:

Datos generales de los entrevistados:

Entrevistado:

Ing. Jaime Morales, MBA

Cargo: Director de procesos Malcolm Baldragas

Experiencia: Diseño de modelos administrativos

Construcción de sistemas de gestión ERP-BPM

Entrevistado: Ing. Álvaro Burgos

Cargo: Director de procesos y proceso de la Empresa

IAG.

Experiencia: Diseño de modelos organizacionales por procesos

Diseño del modelo de remuneración variable en el

Sector público para el nivel jerárquico superior

Proyectos de construcción de objetivos y

Evaluación en varias instituciones públicas (Ejemplo: SENPLADES).

Catedrático de la Universidad Católica en materia de BSC y planificación estratégica.

Aspectos generales resultado de la entrevista a los dos expertos:

1. ¿Qué elementos son indispensables para poder implantar un modelo de gestión por desempeño?

Todo modelo de evaluación de desempeño debe operar en base a una identificación absoluta de los cargos existentes, sus colaboradores y como estos aportan a cumplir los objetivos institucionales. Si el cargo no aporta valor al objetivo,

su evaluación carece de sentido y poco o nada aportará a la organización, el conocimiento de su gestión. Uno de los problemas principales en las organizaciones que buscan evaluar su desempeño es no definir sus cargos ni conocer la importancia que estos tienen, por lo que la evaluación no aporta al mejoramiento institucional.

Como se indicó en el estudio, el modelo de evaluación debe ser estructurado una vez que cada institución pública tenga en claro los puestos institucionales existentes y disponga de sistemas que permitan la contratación efectiva de personal. Además, es importante que se establezca el aporte que cada puesto tiene con los objetivos Estratégicos y Operativos alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, mismo que orientarán la evaluación.

En el caso de la implementación de la remuneración variable del NJS se obtuvo los resultados de evaluación de la herramienta GPR, la misma que nos permitió obtener el desempeño de cada puesto estructurando un esquema similar al Modelo BSC.

2. ¿Qué factores deben ser tomados en cuenta en el diseño del modelo de evaluación?

Un modelo de evaluación de desempeño debe estar estructurado por fases que permitan identificar los procesos de levantamiento, los procesos de análisis e interpretación de datos y la forma como se presentarán los informes.

Cada uno de los elementos citados es indispensable y deben ser tomados en cuenta en el diseño del modelo, a fin de que pueda implantarse de manera efectiva, dando lugar a resultados adecuados que aporten a identificar los niveles de cumplimiento alcanzados y debilidades que ameriten mejoras.

Además deben contar con principios básicos como por ejemplo: Integral, calidad, participativo y sobre todo transparente.

3. ¿Cómo se puede garantizar transparencia en la interpretación de los resultados de la evaluación?

Con fases definidas, procesos sustentados y mecanismos que puedan ser comprobados, accesibles al personal tanto en su procedimiento como en su resultado y sobre todo comunicando no solo los resultados, sino la forma metodológica que van a evaluar el desempeño a sus empleados.

La transparencia es un requerimiento en el modelo de evaluación de desempeño por resultados que se espera alcanzar con un proceso claro que sea identificado tanto por quienes son responsables de aplicarlo como los evaluados que son sujetos al cumplimiento de los levantamientos establecidos.

Adicionalmente al garantizar un proceso en cascada desde los objetivos de un Plan Nacional hasta la prestación de servicios, permite disminuir la subjetividad de la construcción del modelo y su implementación.

“Automatizando el Proceso de Evaluación, mejora la transparencia y agiliza el proceso” *Álvaro Burgos*

4. ¿Qué técnicas se puede aplicar para identificar del rendimiento de cada funcionario evaluado?

Existen varias técnicas entre las cuales se encuentran las estadísticas como la desviación, covarianza, correlación, entre otras. Cada una debe ser evaluada a fin de verificar si su uso es adecuado en brindar un claro conocimiento sobre el desempeño alcanzado, adicionalmente relacionarlas entre sí, para una interpretación de datos. El mantener una tendencia también es un fortaleza te contar con resultados cuantitativos.

Las técnicas expuestas van a ser evaluadas para determinar si pueden ser incorporadas en el modelo propuesto, mismas que deben apoyar en la transformación de los datos levantados en información útil que determine el desempeño alcanzado por cada funcionario evaluado y lo importante identificar la tendencia a través del tiempo.

Un modelo se debe proponer con resultados cuantitativos para tener datos duros y se pueda medir el desempeño de manera más objetiva y cualitativa para una interpretación de datos, especialmente conductuales.

5. ¿Cómo se puede implantar el modelo de evaluación evitando resistencias que afecten su cumplimiento?

Es necesario contar con una planificación integral que permita implementar el modelo, debiendo sus actividades ser asignadas a responsables de su ejecución. Es recomendable que la institución conforme un área responsable del proceso, a fin de que estos puedan ser cumplidos adecuadamente, mismos que también son sujetos a evaluación y exista un plan de gestión del cambio, en donde se prepare a los empleados a los procesos de evaluación y les acompañen en todo el proceso.

Es importante que el modelo cuente con una unidad estratégica de funcionamiento para nuestro modelo y en base a la normativa para el Sector Público “Ley Orgánica del Servicio Público” será las Unidades de Administración de Talento Humano de las Instituciones Públicas de la Función Ejecutiva, la cual será responsable de la ejecución de los procesos establecidos. Como indica el experto, su cumplimiento también debe ser sujeta a evaluación, siendo su función justamente cumplir con los procedimientos establecidos que permitan conocer el desempeño individual y colectivo.

Conforme el lineamiento establecido y acorde a la base secundaria, su estructura se expone de la siguiente manera:

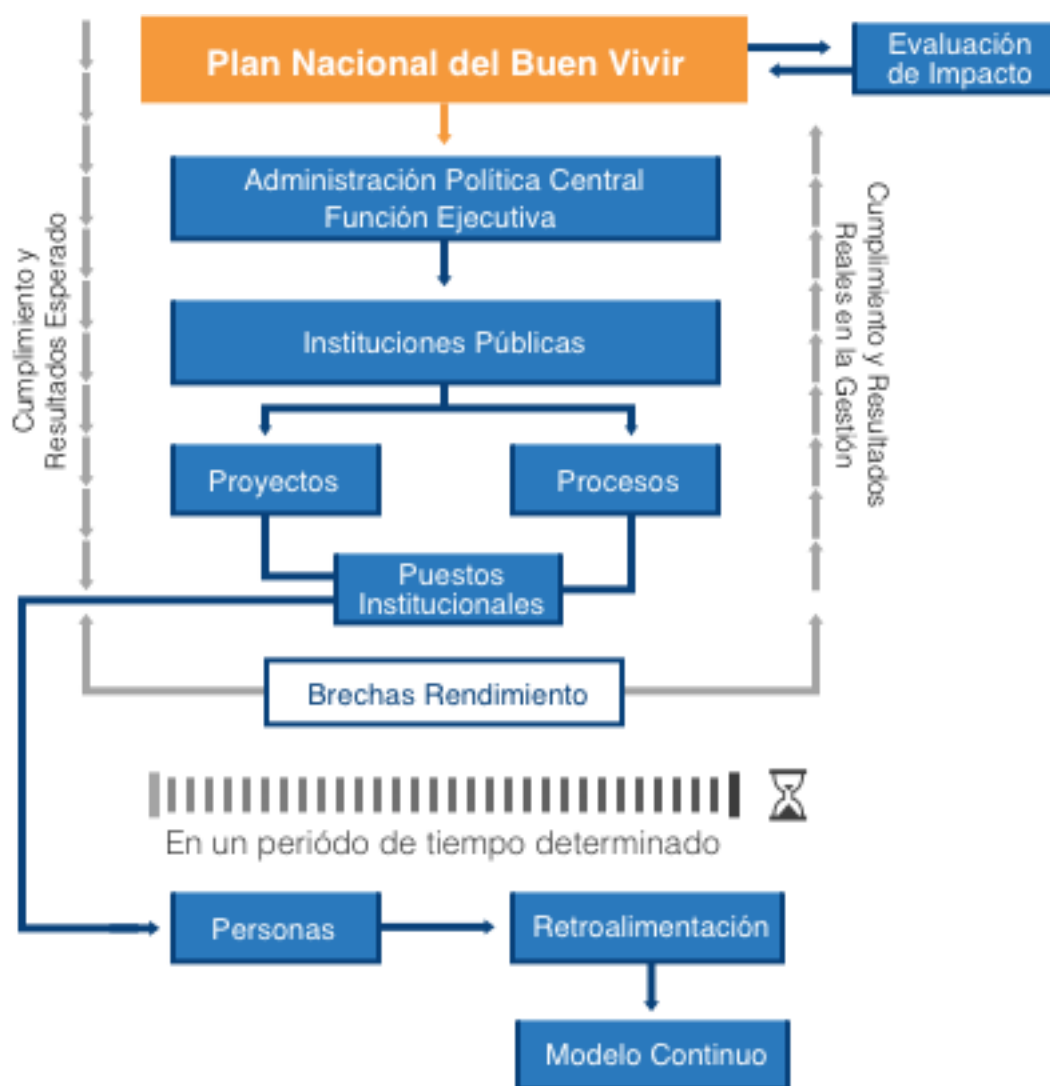
Cuadro No. 16
Etapas de la base secundaria modelo direccional

Etapa	Descripción
Cumplimiento de las funciones y responsabilidades	Determinar el nivel de cumplimiento de los procesos existentes en base al desempeño alcanzado por los diferentes servidores públicos.
Alineación de los puesto a los objetivos	Identificar las actividades que aportan a los objetivos claves.
Alineación de los proyectos desarrollados	Establecer la justificación de la existencia de las instituciones públicas en función del aporte logrado por el desempeño del personal.
Apoyo a los objetivos estratégicos a los tácticos y/o operativos	Identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos a los objetivos operativos en función del desempeño del personal, a lineados al Plan Nacional del Buen Vivir.
Plan de comunicación de la herramienta y resultados	Difundir el proceso de implementación de la herramienta y una retroalimentación constante de los resultados y oportunidades de mejora.

El modelo de evaluación de desempeño por resultados debe mantener una visión integral que permita determinar el impacto del cumplimiento en función de toda la estructura de la administración central y el Plan Nacional del Buen Vivir, siendo esto determinante para establecer medidas que mejoren su rendimiento de manera constante.

El proceso de evaluación comprende el desempeño individual determinando hasta llegar a los objetivos operativos y estratégicos, determinando un comparativo en función de lo esperado.

Su desarrollo se describe en el siguiente organizador gráfico:



Cuadro No. 23
Estructura de la evaluación

Como se observa, la estructura de la evaluación contiene varios aspectos relevantes metodológicos que permiten evidenciar la construcción de lo propuesto, el primer aspecto es que se inserta los conceptos de una evaluación de impacto como el resultado de los rendimientos en la gestión a mediano y largo plazo, si bien no es parte de la evaluación del desempeño es la consecuencia; en un tiempo determinado y la sumatoria de los rendimientos reales vs los esperados. El segundo aspecto relevante en la estructura de la evaluación es la retroalimentación, si bien no es parte del proceso de implementación de la evaluación desde una mirada natural del proceso, es complementaria, es por ello importante considerarlo dentro del modelo.

Aparte de estas dos consideraciones a lo anteriormente escrito en este documento, podemos observar que también la comparación entre los cumplimientos esperados vs los reales, esta comparación nos permitirá generar brechas de cumplimiento lo que puede generar varias consecuencias propias de una evaluación de este tipo, como por ejemplo:

- No está bien alineado los objetivos con los puestos institucionales.
- El rendimiento de las personas no es el adecuado y se requiere: a) mejorar la capacitación, b) no está claro los objetivos, c) desvincular por falta de compromisos hacia las metas propuestas, entre otros.
- Factores externos para el no cumplimiento.

Como podemos ver es necesario encontrar las causas de las brechas en el cumplimiento de las personas, posterior a la evaluación del desempeño, eso no solo permitirá mirar las causas para mejorar o la toma de decisiones, sino también permitirá ir mejorando la metodología propuesta a través de tiempo.

Para que el proceso de evaluación del desempeño del modelo propuesto funcione es importante ir conceptualizando términos técnicos que permitan ir construyendo un modelo sólido y entendible para el persona que va a implementar y ser evaluado, a continuación se detalló la conceptualización de los términos principales de la metodología, a saber:

- **Evaluación del desempeño:** Es la medición continua de las actividades de un proyecto o proceso de un puesto institucional, visualizando la tendencia histórica de lo esperado durante un tiempo determinado.
- **Resultados:** Es el valor obtenido cuantitativo y cualitativo producto de la evaluación del desempeño, y estos pueden ser individual o transversales.
- **Retroalimentación:** Proceso de mejoramiento continuo en base a los resultados obtenidos entre el jefe superior inmediato y el servidor público.

3.1.2.3 Proceso de parametrización

La evaluación por desempeño por resultados propuesta, se basa en un sistema integral y transparente, permitiendo que cada puesto institucional existente en las diferentes instituciones públicas de la función ejecutiva, aporte valor a los objetivos estratégicos. En este sentido, es necesario determinar un sistema de parametrización que permita interpretar los resultados evaluados.

Es importante señalar que la consecución de los objetivos específicos parte de la integración de las diferentes dependencias e instituciones existentes a través de sus proyectos y procesos. En esta medida, su desarrollo debe establecer un porcentaje de aporte y de cumplimiento para obtener información válida durante la evaluación.

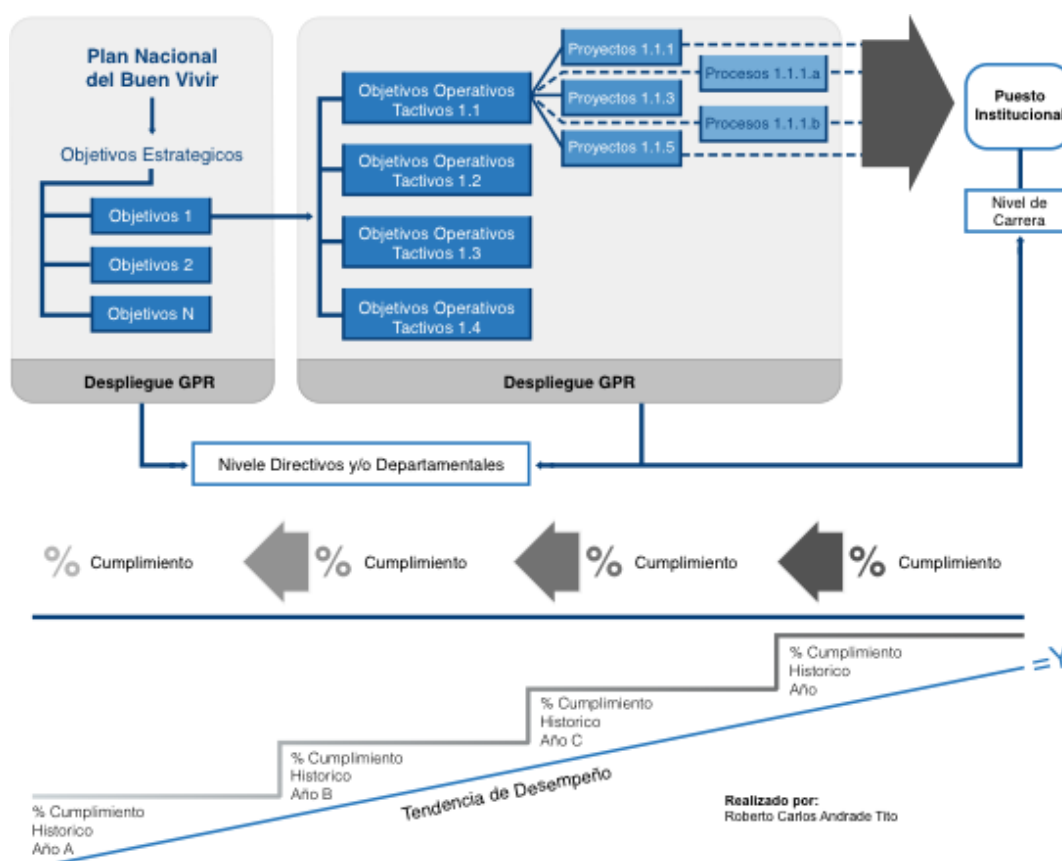


Figura No. 24- Proceso de parametrización

La representación gráfica determina un claro enfoque en el proceso de evaluación dado en función a la estructura de valor que debe disponer la administración central, en la cual cada objetivo estratégico planteado da lugar a una serie de objetivos operativos - tácticos en los cuales participan los diferentes instituciones y dependencias, generando proyectos y procesos que dan lugar para la alineación con los puestos institucionales para los niveles de carrera.

La parametrización por lo tanto, una vez definida la cadena debe establecer los siguientes elementos:

- Determinar el nivel de aporte que tiene el puesto institucional definido en la siguiente cadena (Plan Nacional del Buen Vivir, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos –Tácticos, Proyectos, Procesos y Puestos Institucionales de los niveles de carrera).
- Establecer los rangos de desempeño esperado por cada puesto institucional en relación a la cadena. Este proceso es indispensable en la medida que un mismo puesto institucional puede aportar a varios proyectos o procesos que apuntan a diferentes objetivos.
- Establecer los procesos de interpretación en base al desempeño alcanzado, estandarizando la interpretación para poder mantener una mejor visualización.
- Mantener el porcentaje de cumplimiento histórico de la evaluación del desempeño por resultados para conocer la tendencia de desempeño de cada uno de los servidores públicos – colaboradores.

En este sentido, la parametrización se convierte en un mecanismo que permite interpretar el desempeño de cada puesto institucional, siendo este elemental para

determinar el aporte que este tiene en la cadena establecida. Las falencias identificadas se convertirán en elementos críticos que orienten el desarrollo de mejoras internas.

El proceso expuesto, describe la existencia de rangos, es decir establece variabilidad en los procesos de evaluación, aspecto que es importante en la medida que otorga flexibilidad, siendo este un elemento indispensable como se analizó anteriormente. Los rangos en la parametrización permitirán comparar los resultados obtenidos, identificando si estos se encuentran dentro de los niveles esperados o no.

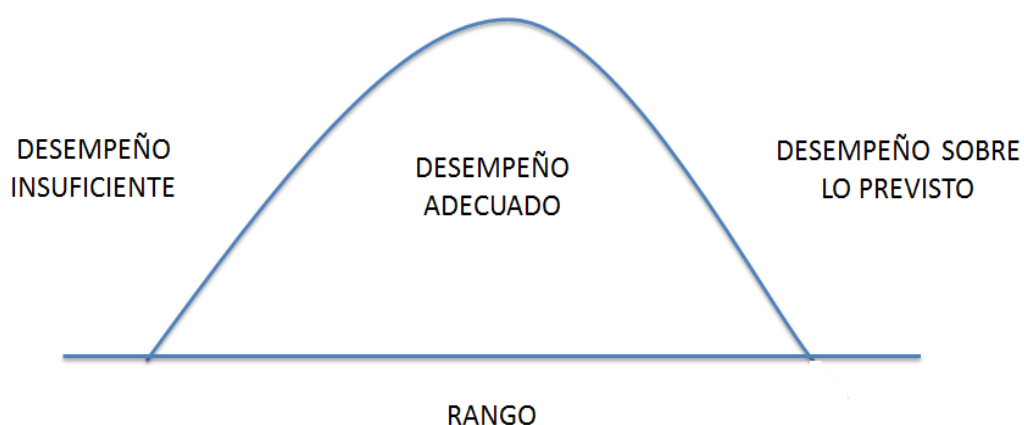


Figura No. 25- Rangos de comportamiento en la evaluación

La parametrización obtenida permite determinar diferentes rangos de desempeño que es importante definir en la evaluación y que pueden definirse de la siguiente manera:

- **Desempeño Insuficiente:** Cuando el desempeño evaluado está por debajo de lo previsto y requerido.
- **Desempeño Adecuado:** Cuando el desempeño evaluado se encuentra dentro de los rangos definidos como aceptables.

- **Desempeño sobre lo previsto:** Cuando el desempeño supera lo previsto, mostrando un mejor desenvolvimiento.

Para una mejor interpretación de los resultados, estos se expresarán con colores, tomando como referencia el sistema de semáforo, conforme se observa a continuación:

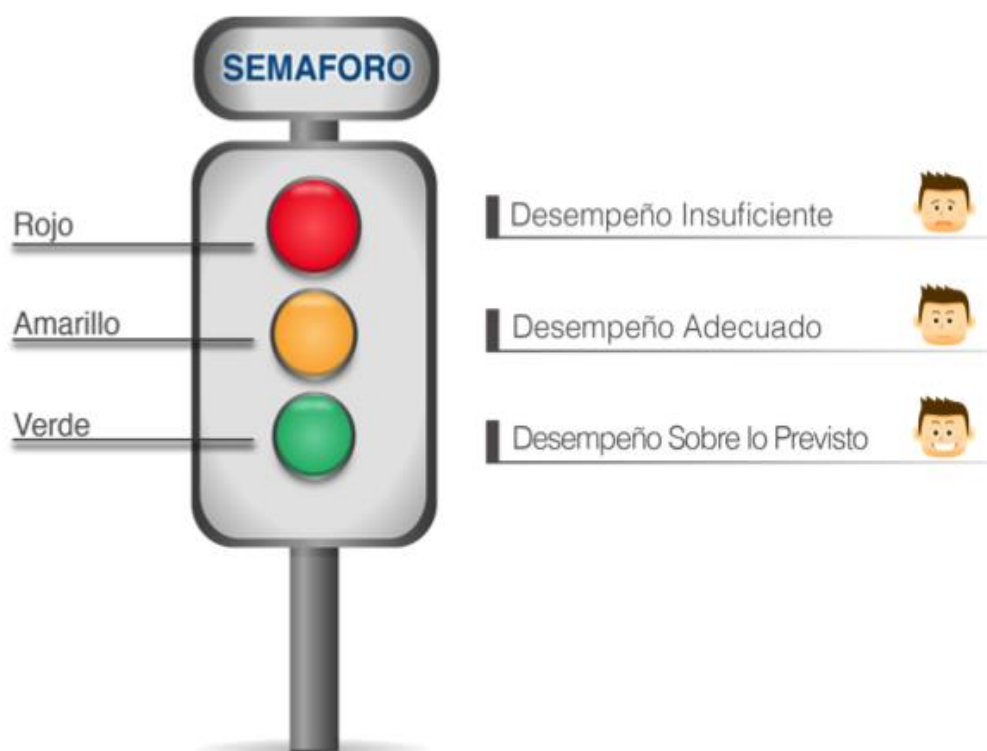


Figura No. 26- Sistema de interpretación de desempeño Semáforo

3.1.2.4 Tablero de comando para los puestos institucionales del nivel de carrera

El tablero de comando se conformará por un conjunto de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal evaluado en base a los perfiles de puestos institucionales, mismo que partirán de los objetivos estratégicos y operativos del sistema Gobierno por Resultados. Su desarrollo permitirá expresar de manera cuantitativa el rendimiento, aspecto que facilitará su interpretación.

Su desarrollo será clasificado en diferentes ejes de evaluación que permitan determinar el desempeño de manera integral. Los ejes propuestos son:

Cuadro No. 17
Ejes del tablero de comando

Ejes	Descripción
Eficiencia	Determina el uso adecuado de los recursos asignados para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto institucional evaluado
Eficacia	Cumplimiento de las metas definidas para cada puesto institucional en base de los proyectos asignados.
Efectividad	Determina el cumplimiento de las responsabilidades con el mínimo de recursos disponibles. E+E=Efectividad

En cada uno de estos ejes se determinarán indicadores de desempeño, basados en el planteamiento de ecuaciones que permitan su aplicación. Para disponer de un tablero de control claramente clasificado, es necesario establecer ámbitos de gestión, los cuales permitirán establecer criterios de desarrollo sobre los cuales evaluar el desempeño. Los ámbitos pueden ser variables y dependerán de cada institución pública o dependencia a ser evaluada, no obstante se presentan áreas para su aplicación.

Cuadro No. 18
Ámbitos de evaluación

Perspectiva	Propuesta de Valor
Financiera	Utilizar los recursos financieros de manera adecuada y optimizándolos para alcanzar el mayor rendimiento en beneficio de la ciudadanía en los diferentes proyectos de gestión.
Ciudadano/ Usuario	Aportar con las atribuciones y actividades del puesto institucional en brindar adecuados servicios a los usuarios, permitiendo gestionar de manera efectiva sus necesidades.
Procesos	Aportar con un adecuado flujo de trabajo, apoyando el desarrollo integral de la institución pública, a través de la gestión de procesos.
Talento Humano	Evaluar el aprovechamiento de las capacitaciones y experiencia obtenidas para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.

En cada ámbito se deben establecer indicadores en función de los ejes descritos, dando lugar al tablero de desempeño, conforme se describe en el siguiente organizador gráfico:

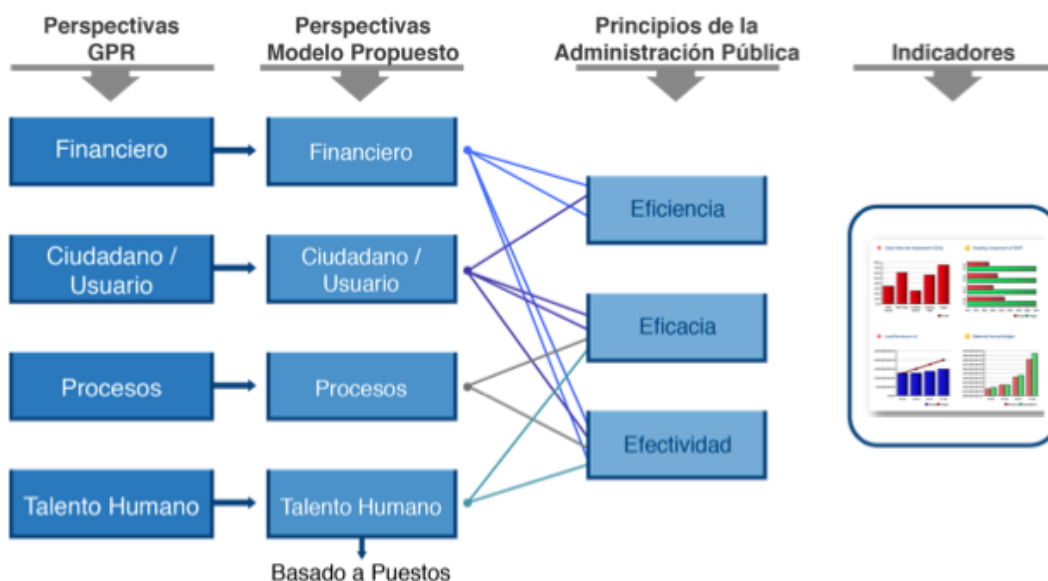


Figura No. 23- Construcción de los indicadores del tablero de comando

En base a los ámbitos y ejes determinados es necesario conformar los indicadores de desempeño, los cuales deberán disponer de una estructura que permita su levantamiento y procesamiento, brindando una información adecuada. En este sentido, la estructura de definición del indicador debe responder a los siguientes elementos:

Cuadro No. 19
Estructura para la definición de un indicador

Elemento	Definición
Nombre	El nombre permite su identificación y diferenciación de los demás, atado a un grupo ocupacional y puesto institucional.
Código	Descripción del indicador. La codificación debe responder a un criterio previamente definido que permita conocer las características del indicador. Tecnológicamente debe estar alineado con los códigos de GPR.
Fórmula	Detalle matemático del proceso de cálculo del indicador, señalando las variables y operaciones a cumplirse.
Frecuencia	Describe la temporalidad en la cual se debe evaluar el indicador.

Cada uno de los elementos citados, permitirán identificar los procesos de evaluación de desempeño, disponiendo de una información definida que permita conocer el rendimiento individual del puesto y bajo un mismo modelo.

Una vez definidos los indicadores alineados a los objetivos estratégicos y operativos del GPR, se establecerán las metas de cumplimiento, dando lugar al tablero de comando que servirá como base principal en la ejecución de la evaluación. Para su desarrollo, es necesario establecer la línea base y metas.

El tablero de comando permitirá establecer la evaluación de desempeño, siendo el principal instrumento de evaluación e interpretación de resultados. Su uso debe constantemente actualizarse en base a la naturaleza del indicador y su periodicidad, a

fin de que responda a los criterios necesarios que permitan disponer de una información adecuada y pertinente.

En base de su desarrollo es visible además que su medición prevé diferentes resultados en base del tiempo. De esta manera, los parámetros de interpretación determinan el estado en que se encuentra el desarrollo de cada proyecto, permitiendo analizar su evolución (históricos).

Una de las principales fortalezas en la definición del tablero de control es la flexibilidad en la definición de indicadores, los cuales responderán estrictamente a las necesidades de cada institución pública y dependencia que implemente la evaluación del desempeño por resultados. Estos a su vez pueden ser modificados, actualizados, eliminados o incrementados, ajustándose a los proyectos y procesos desarrollados.

3.1.2.5 Proceso matemático-estadístico

El modelo debe disponer de un sustento técnico que permita procesar los datos y generar una información confiable y efectiva. Como se indicó anteriormente, cada indicador responde a una fórmula que permita su procesamiento entregando un valor numérico que se compara con las metas definidos determinando su nivel o estado.

Su desarrollo, no obstante, no puede basarse en una medición única, tomando en cuenta que se presentan diversos factores externos e internos que pueden variar los resultados. Es decir, cada indicador en función de la frecuencia debe ser calculado varias veces para evitar distorsiones que alteren su resultado. En base a las lecturas obtenidas, los procesos de cálculo posibles a obtener son:

Cuadro No. 20
Procesos matemáticos aplicados para el procesamiento de los indicadores

Proceso	Descripción
Desviación Estándar	Permitirá determinar los rangos de comportamiento de cada indicador.
Correlación	Establecerá la incidencia de un indicador en otro
Mínimos Cuadrados	Permitirá proyectar el comportamiento de un indicador

- **Descripción de los procesos matemáticos:**

Desviación Estándar:

Ecuación No. 1-Desviación Estándar

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Fuente: (Moore, 2011, pág. 81)

S^2 : Desviación Estándar

n: Número de datos

X_i : Lectura

\bar{X} : Promedio

Conforme se explicó en la metodología, el uso de la desviación estándar permitirá establecer la variación en el comportamiento de las variables objeto de estudio, determinando si su comportamiento se encuentra en niveles de calidad establecidos. Es decir, Su aplicación permitirá disponer de rangos de comportamiento de cada indicador, facilitando su interpretación.

Correlación:

Ecuación No. 2-Correlación de Pearson

$$r = S_{XY} / (S_X * S_Y)$$

Fuente: (Amat, 2009, pág. 109)

r: Coeficiente de Correlación de Pearson

SXY: Covarianza

SX: Varianza Marginal de X

SY: Varianza Marginal de Y

Su aplicación determinara relaciones entre las variables estudiadas, verificando si estas inciden en los procesos para determinar posibles comportamientos que pueden ocurrir en base a su desenvolvimiento. Las ecuaciones necesarias para el cálculo de la correlación son:

Ecuación No. 3- Covarianza

$$s_{xy} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}).$$

Fuente: (Amat, 2009, pág. 109)

La interpretación de la correlación se toma en base del siguiente cuadro:

Cuadro No. 21
Interpretación de correlación

RESULTADO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	TIPO DE RELACIÓN
r=0	No existe ninguna correlación
r=1	Existe una correlación positiva perfecta
0 < r < 1	Existe una correlación positiva
r= -1	Existe una correlación negativa perfecta
-1 < r < 0	Existe una correlación negativa

Fuente: (Amat, 2009, pág. 109)

Su aplicación permitirá establecer relaciones entre indicadores, aspecto que da lugar a determinar su impacto en los diversos proyectos, procesos que se encuentren en ejecución.

Mínimos Cuadrados

Ecuación No. 4-Mínimos Cuadrados

$$S_{XY} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{X}\bar{Y}$$

$$S_X^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{X}^2$$

$$b = \frac{S_{XY}}{S_X^2} ; a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Fuente: (Amat, 2009, pág. 112)

Su aplicación permitirá disponer de una ecuación establecer el comportamiento futuro del indicador en base a las lecturas obtenidas. La ecuación $y=a+bx$.

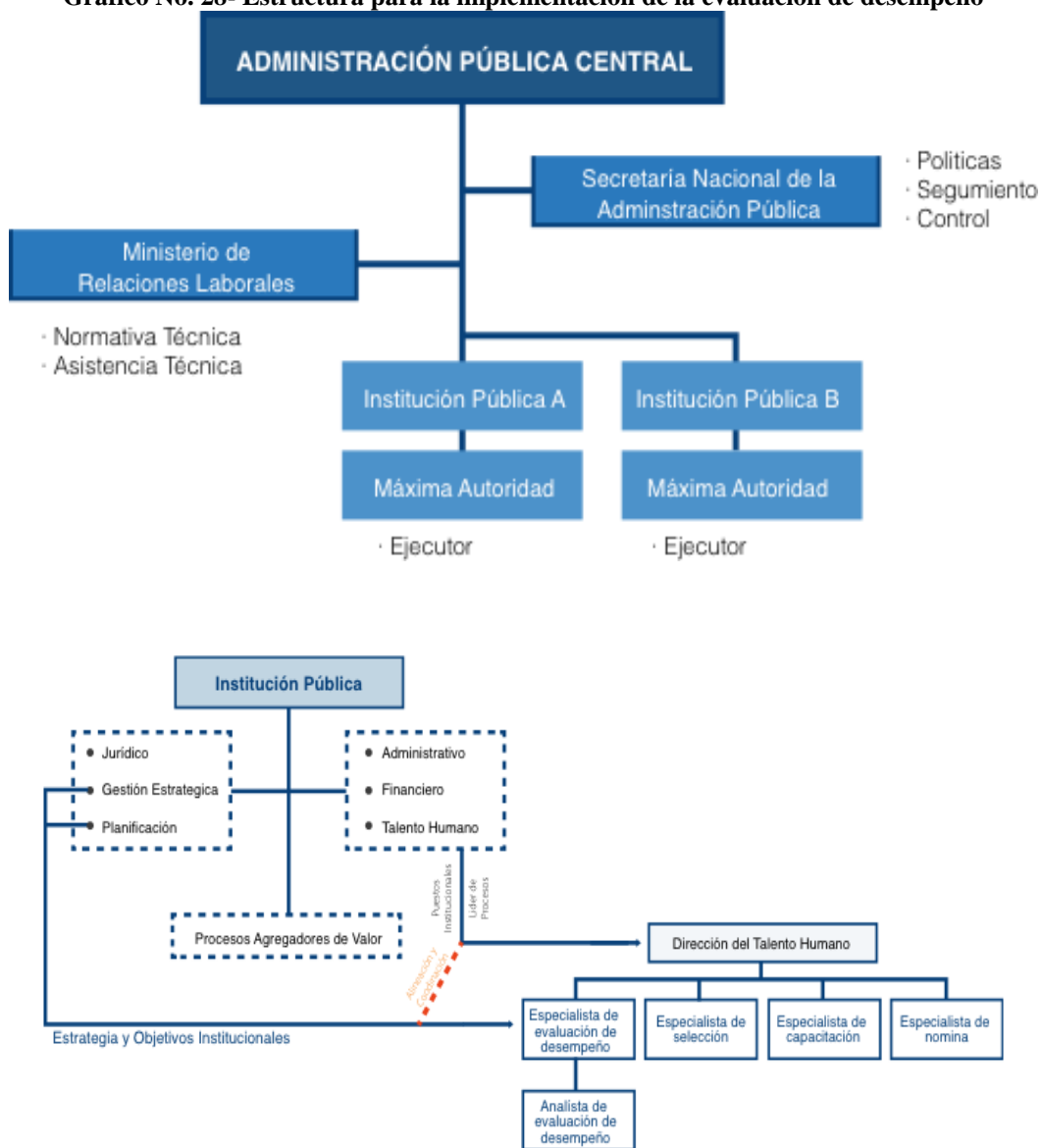
El proceso de evaluación permite inclusive establecer escenarios futuros, los cuales ayudan a prevenir falencias que afecten el rendimiento general.

3.1.2.6 Estructura para la implementación de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de desempeño debe disponer de una estructura y unidades responsables dentro de las instituciones públicas, esto permitirá institucionalizar el proceso.

Es por ello que se ha propuesto dos roles de institucionalidad, 1) desde la perspectiva del Ejecutivo y 2) desde la parte interna de la institución, que a continuación se detalla:

Gráfico No. 28- Estructura para la implementación de la evaluación de desempeño



Como se evidencia en la gráfica anterior la Dirección de Talento Humano de las instituciones públicas es la dependencia responsable del proceso, para lo cual contará con especialistas y analistas de evaluación del desempeño, dónde el número de cada uno de ellos dependerá del dimensionamiento institucional (número de servidores públicos, nivel de desconcentración, número de unidades prestadoras de servicios, entre otros que considere la institución).

A continuación se detalla los perfiles mínimos de la Dirección del Talento humano de las instituciones públicas, de los puestos que manejarán el proceso de evaluación del desempeño, a saber:

Cuadro No. 22-

Descripción de las funciones de los responsables de la unidad estratégica

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
ÁREA	Instituciones Públicas de la Función Ejecutiva
PUESTO	Director de la Unidad
INSTITUCIONAL	
SUPERVISA A	Toda la unidad
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir con los procesos de evaluación del desempeño por resultados definidos, entregando informes del desempeño alcanzado por los servidores públicos de carrera y promover la retroalimentación por parte del NJS de cada una de las unidades evaluadas.	
III. ACTIVIDADES	
Supervisar el cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño por resultados.	
Verificar el cumplimiento de los levantamientos de indicadores de la Institución, alineados al sistema GPR.	
Revisar los análisis cumplidos, verificando la validez de los procesos desarrollados	
Emitir el informe de resultados individual y grupal de la evaluación del desempeño de la institución.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Tercer Nivel
EXPERIENCIA	5 años
HABILIDADES	Planificación, Organización, Análisis Estadístico, Gestión y RRHH

Nota: Este perfil es referencial ya que en el Sector Público del Ecuador no se requiere perfil para la posición de Director – NJS.

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
ÁREA	Instituciones Públicas de la Función Ejecutiva
PUESTO INSTITUCIONAL	Especialista de Evaluación del Desempeño
SUPERVISA A	Analista de evaluación del desempeño
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Supervisar el proceso y analizar los datos, acorde a los indicadores desarrollados.	
III. ACTIVIDADES	
Supervisar y analizar los indicadores en base al cronograma de implementación	
Revisar y coordinar el levantamiento por indicador y por puesto institucional con la unidad responsable de GPR y con el nivel jerárquico superior.	
Analizar e interpretar la evaluación del desempeño por resultados individual y emitir informes.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Tercer Nivel
EXPERIENCIA	3 años
HABILIDADES	Planificación, Análisis Estadístico, Registro, Verificación y RRHH

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
ÁREA	Instituciones Públicas de la Función Ejecutiva
PUESTO INSTITUCIONAL	Analistas de Evaluación del Desempeño
SUPERVISA A	Servidores a Evaluar
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Levantar y analizar los datos levantados en información útil que permita determinar el desempeño alcanzado por cada colaborador evaluado.	
III. ACTIVIDADES	
Realizar la evaluación en base al proceso de implementación	
Interpretar los resultados y aplicar los procesos de cálculo	
Desarrollar el informe resultante	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Cursando Tercer Nivel
EXPERIENCIA	2 años
HABILIDADES	Planificación, Análisis Estadístico y RRHH

3.2 Formatos de Evaluación del Desempeño por Resultados y Complementarias

Establecido el proceso de evaluación y sus responsables, es necesario definir los formatos que serán aplicados para estandarizar los diversos procesos desarrollados. Estos han sido clasificados en función del proceso definido, debiendo ejecutarse en el siguiente orden:

- Definición de objetivos a evaluar
- Definición de los puestos institucionales (Puestos de Carrera de la Administración Pública Central de la Función Ejecutiva) de las instituciones públicas que conforman la administración central.
- Definición de proyectos y procesos alineados a los objetivos.
- Tablero de comando
- Hoja de levantamiento de indicadores
- *Es importante señalar que estos formatos se pueden automatizar dentro de la herramienta GPR.*

Cuadro No. 23
Definición de objetivos a evaluar

Objetivo Estratégico (Fuente GPR)		
Objetivo Operativos - Tácticos (Fuente GPR)	Dependencia/Unidad	Tasa de Aporte

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 24
Definición de proyectos o procesos

Proyecto o Proceso (Fuente GPR)		
Puesto Institucional	Responsable	Tasa de Aporte

Cuadro No. 26
Hoja de levantamiento de indicadores

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES					
PUESTO INSTITUCIONAL:					
CODIGO					
INDICADOR					
NO	FECHA	VARIABLE NO. 1	VARIABLE NO.2	VARIABLE NO.3	VARIABLE NO.4

Para el levantamiento de indicadores se propone que sea un taller adicional a los ya ejecutados dentro de la metodología de GPR, eso nos permitirá utilizar la misma metodología y al momento de automatizarlos el proceso subirlo al sistema y evaluarlo de manera automática y ágil.

Los beneficios del modelo propuesto en relación al actual pueden describirse en base de los siguientes elementos:

- **Respaldo técnico:**

El modelo propuesto tiene un respaldo técnico basado en metodologías y procesos matemático estadísticos los cuales permiten establecer valores cuantitativos que interpreten la gestión y desempeño de manera individual y colectiva. La ventaja de este sistema es la eliminación de todo tipo de interpretaciones subjetivas que puedan presentarse distorsionando los datos y promoviendo acciones que no se focalizan en elementos de alta incidencia.

- **Procesos**

El modelo propuesto se basa en fases estructuradas que permiten disponer de una aplicación orientada, facultando la obtención de información clara, precisa y pertinente. Su desarrollo se establece en base a procedimientos que facilitan su seguimiento y control.

- **Cobertura**

El modelo propuesto se asienta en una estructura que fomenta una cobertura integral, siendo flexible para adaptarse a cambios requeridos por la institución. Su desarrollo contempla una visión general de la institución apoyada en indicadores y tableros que facilitan la identificación de debilidades que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos propuestos, alineados al GPR.

CAPITULO IV

MATRICES DE DESEMPEÑO Y FLUJOS DEL MODELO

4.1 Elaboración del Flujo de Implementación

Para la aplicación del modelo de evaluación de desempeño por resultados propuesto, se tomó como referencia a la Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP y dentro de esta la Dirección Nacional de Gestión del Cambio Organizativo, la cual representa el piloto que permitirá determinar la validez de la propuesta. Esta se detalla dentro del organigrama institucional:



Figura. 24- Dirección Nacional de Gestión del Cambio Organizativo
Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014)

Definida el área de estudio, el flujo de implementación que permitirá la adopción del modelo, se establece en el siguiente organizador gráfico, en el cual se

delimitan los procesos a cumplir para poder determinar el desempeño alcanzado por el personal a cargo de la dirección seleccionada.

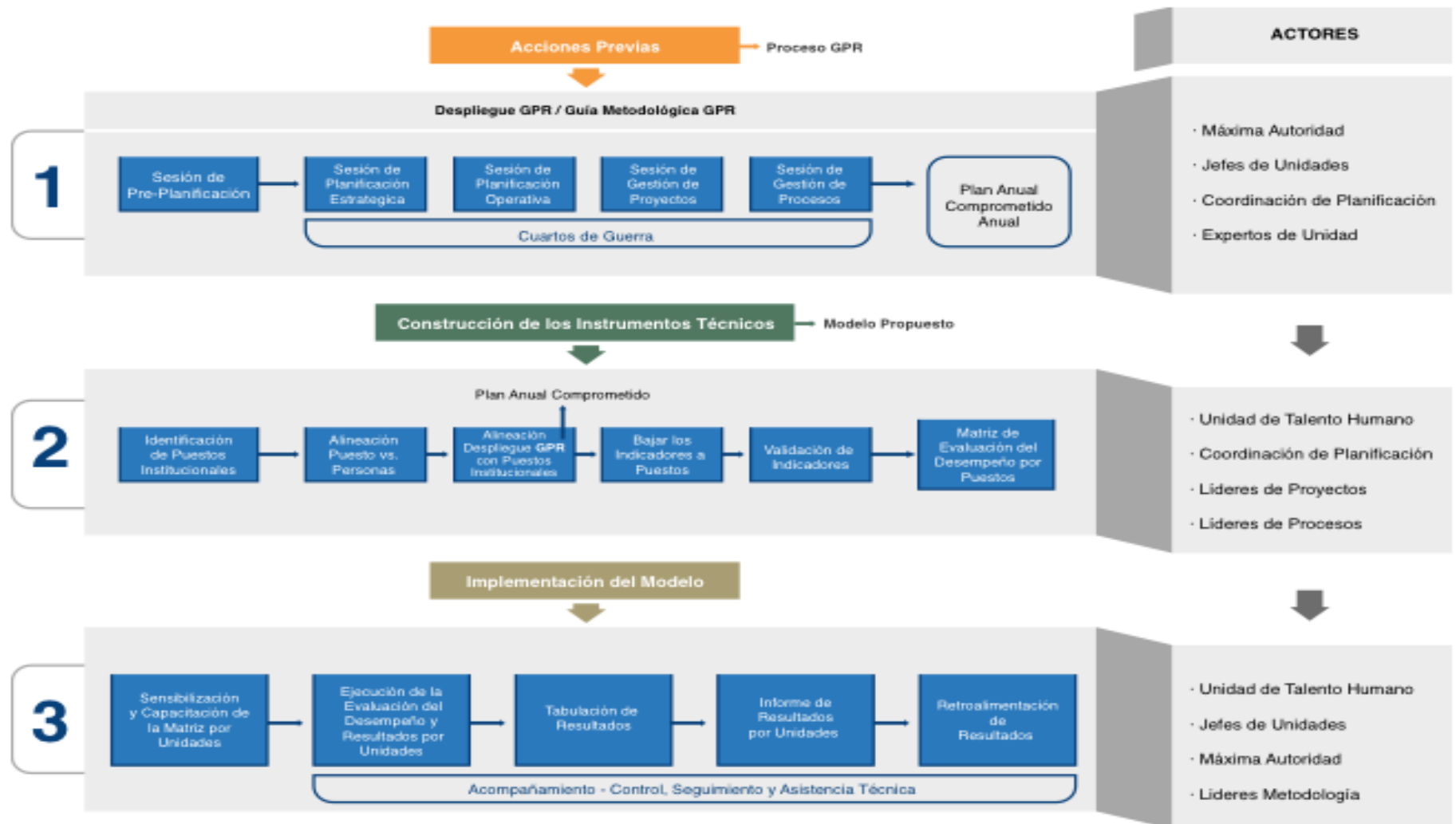


Figura No. 30- Flujo de implementación

4.2 Elaboración de Matrices de Objetivos, Metas e Indicadores de Desempeño por Puestos

En base al flujo descrito se procede a presentar las matrices de objetivos, metas e indicadores a evaluar:

4.2.1 Alineación de los objetivos y su parametrización en base al Sistema GPR:

A continuación se establece el objetivo estratégico y los objetivos operativos - tácticos relacionados a evaluar, en base a la información proporcionada con GPR:

Cuadro No. 27
Descripción y parametrización de los objetivos

Objetivo Estratégico (GPR)	Fomentar el desarrollo del modelo de restructuración de la gestión pública	
Objetivo Operativo – Táctico (GPR)	Dependencia /Unidad	Tasa de Aporte
Apoyar a la implantación del modelo de restructuración para la gestión del cambio	Dirección Nacional de Gestión del Cambio Organizativo	100%

Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014)

4.2.2 Determinación de los proyectos y cargos a evaluar

Cuadro No. 28
Proyectos y cargos a evaluar

Proceso			Fomento del modelo de reestructuración de la gestión pública
Puesto Institucional	Responsable	Tasa de Aporte	
Directora Nacional de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	Ing. Zulema Rosero	25%	
Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	Econ. Galo Villamarín Lcda. Fernanda Gaviláñez	35%	
Especialistas de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	Psc. Mónica Pazmiño Ing. Carlos Carvajal Ing. María Flores Ing. Natalia Ortiz	40%	

Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014)

4.2.2 Tablero de comando (Propuesta: Automatizarlo en la herramienta GPR)

Cuadro No. 29
Detalle de indicadores

ÁMBITO/	EJE	OBJETIVO	PUESTO INSTITUCIONAL	RESPONSABLE	CÓDIGO	INDICADOR	FÓMULA	FRECUENCIA
Proceso	Eficiencia	Ejecutar diagnósticos y/o línea base de la situación actual de las Instituciones en la implementación de herramientas complementarias relacionadas con el Modelo de reestructuración de la gestión pública, procesos de reestructuración y/o Gestión del Cambio.	Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	Eco. Galo Villamarin	DGC-AN-01	Cumplimiento de informes técnicos	No. Informes técnicos y/o cronogramas de seguimiento validados / No. Informes técnicos y/o cronogramas de seguimiento planificados.	Semestral
		Aplicar metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en todas las Instituciones asignadas, a fin de incrementar la eficiencia y madurez institucional.			DGC-AN-02	Cumplimiento de informes técnicos validados	No. de Informes técnicos validados / No. de Informes técnicos solicitados por la Dirección de Gestión del Cambio.	Semestral
		Analizar los avances y dar seguimiento a la implementación y planes de acción que se obtenga como resultado del Modelo de reestructuración de la Gestión Pública y/o Restructuración en todas las Instituciones asignadas.			DGC-AN-03	Planes de acción de implementación	No. de planes de acción referentes a la implementación de modelo R validados / No. de planes de acción referentes a la implementación de modelo R programados.	Semestral

Coordinar la contratación de proyectos de la Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa en el ámbito de su competencia.	Especialista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	Psc. Mónica Pazmiño	DGC-ESP-01	Proyectos con resolución	No. de proyectos con Resolución de Inicio / No. de proyectos programados.	Semestral
Coordinar el cumplimiento de las metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en todas las Instituciones de la Función Ejecutiva asignadas, a fin de incrementar la eficiencia y madurez institucional.			DGC-ESP-02	Cumplimiento de informes técnicos validados	No. de Informes técnicos validados / No. de Informes técnicos solicitados por la Dirección de Gestión del Cambio.	Semestral
Coordinar la implementación y cumplimiento a los planes de acción que se obtenga como resultado de la gestión y acompañamiento en la implementación del Modelo de Restructuración en las Instituciones de la Función Ejecutiva asignadas.			DGC-ESP-03	Planes de acción implementación	No. de planes de acción referentes a la implementación de modelo R validados / No. de planes de acción referentes a la implementación de modelo R programados.	Semestral
Incrementar las capacidades en gestión del cambio en las instituciones públicas MEDIANTE asesoramiento, capacitación, coordinación e implementación de políticas y planes de mejora, normas técnicas, metodologías, herramientas y buenas prácticas de gestión del cambio organizativo.	Dirección Nacional de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	Ing. Zulena Rosero	DGC-DIR-01	Herramientas metodológicas	Porcentaje de herramientas, metodologías y políticas de gestión del cambio realizadas en tiempo y forma	Semestral
Incrementar la implementación de los componentes del Modelo de Reestructuración en las instituciones públicas priorizadas MEDIANTE la coordinación, acompañamiento y asesoría en la aplicación de la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional.			DGC-DIR-02	Implementación	Promedio de avance de la implementación de los componentes de reestructura ejecutados de las instituciones priorizadas	Semestral
Ejecutar Proyectos de Inversión destinados a potencializar la Gestión del Cambio en las Instituciones de la Función Ejecutiva y el control de avances del Modelo de Reestructuración de las instituciones públicas.			DGC-DIR-03	Proyectos de inversión en ejecución-	Número de Proyectos de Inversión en ejecución en el año 2014.	Semestral

Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014)

Cuadro No. 30
Tablero de comando

CARGO	CÓDIGO	INDICADOR	LÍNEA BASE	FORMULACIÓN	IMPORTANCIA: 10 (ALTA), 5 (MEDIA), 1 (BAJA)	CP	MP	L P	Insuficiente	Adecuado	Alto nivel de calidad
Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	DGC-AN-01	Cumplimiento de informes técnicos	20%	Elaborar el 100 % de Informes técnicos y/o cronogramas de seguimiento y diagnóstico en la implementación de herramientas complementarias relacionadas con el Modelo de reestructuración de la gestión pública, procesos de reestructuración y/o Gestión del Cambio.	5	85 %	95 %	1 0 0 %	X<=20 %	20%< X<85 %	X>95 %
	DGC-AN-02	Cumplimiento de informes técnicos validados	21%	Elaborar el 100 % de Informes técnicos sobre el cumplimiento y aplicación de metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en las Instituciones.	10	25 %	27 %	2 9 %	X<=21 %	21%< X<25 %	X>25 %

	DGC-AN-03	Planes de acción de implementación	5%	Elaborar el 100 % de Informes técnicos sobre el cumplimiento y aplicación de metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en las Instituciones.	10	6%	7%	8 %	X<=5 %	5%<X<6%	X>8 %
Especialista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	DGC-ESP-01	Proyectos con resolución	10%	Coordinar la contratación de 3 proyectos de la Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa en el ámbito de su competencia.	5	15 %	20 %	2 %	X<=10 %	10%<X<15 %	X>15 %

	DGC-ESP-02	Cumplimiento de informes técnicos validados	70%	Elaborar el 100 % de Informes técnicos sobre el cumplimiento y aplicación de metodologías, herramientas y políticas de gestión del cambio en las Instituciones.	10	75 %	80 %	8 5 %	X<=70 %	70%< X<75 %	X>75 %
	DGC-ESP-03	Planes de acción implementación	80%	Coordinar y participar en el levantamiento del 100% de planes de acción referentes a la implementación del Modelo R en las Instituciones de la Función Ejecutiva asignadas.	10	85 %	90 %	9 5 %	X<=85 %	85%< X<90 %	X>90 %
Dirección Nacional de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa	DGC-DIR-01	Herramientas metodológicas	20%	Elaborar el 100 % de informes técnicos de situación sobre procesos referentes a quejas y denuncias recibidas por la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa.	5	15 %	10 %	5 %	X>=1 5%	15%> X>10 %	

DGC-DIR-02	Implementación	80%	Elaborar el 100 % de informes técnicos y/o gestión de trámites de los procesos de optimización del talento humano que están bajo su responsabilidad.	10	85 %	90 %	9 5 %	X<=8 5%	85%< X<90 %	X>85 %
DGC-DIR-03	Proyectos de inversión en ejecución-	2%	Coordinar y participar en el levantamiento del 100 % de planes de acción referentes a la implementación del Modelo R en las Instituciones de la Función Ejecutiva asignadas.	10	25 %	40 %	7 0 %	X<=2 %	2%<X <25%	X>25 %

Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014)

Conforme a los resultados, se identificará el cumplimiento del desempeño, pudiendo este ser insuficiente, adecuado o superar las metas citadas lo que determina alto nivel de calidad. En este sentido, dependiendo del valor obtenido, se identificará el desempeño del servidor público, permitiendo gestionar acciones que sean efectivas.

Si el desempeño del servidor público es insuficiente se deberá iniciar un proceso de asistencia que elimine los problemas que han afectado su desempeño, permitiendo la recuperación del servidor y su alineación a las metas. En este caso, como se observa, el modelo permite brindar un apoyo efectivo, generando empatía y compromiso del personal con la institución. Además, faculta la toma de decisiones tendientes a mejorar los procesos, pudiendo incluso gestionar cambios de funciones cuando las competencias del personal no se relacionen con las de su función.

Por otra parte, si el desempeño es adecuado, se debe estimular su mejoramiento a fin de que el personal eleve su gestión permanentemente, buscando que todos superen las metas y alcancen un alto desempeño laboral.

Todo este proceso es dinámico demandando de una unidad especializada para su aplicación, proceso que se explica a continuación.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA.

5.1 Plan de Implementación por Muestreo de la aplicación de la Metodología

Definidos los indicadores para la evaluación con su respectiva parametrización, es importante organizar el plan de implementación que permita su cumplimiento. Para ello, se debe establecer una estructura de actividades que delimite y responsabilice las diferentes actividades a cumplir.

El proceso de implementación deberá cumplir actividades generales y específicas. Las primeras se ejecutarán una vez, mientras que las segundas se realizarán conforme la frecuencia de medición de los indicadores.

5.1.1 Actividades generales

Las actividades generales permitirán gestionar la evaluación del desempeño por resultados a las Direcciones de Talento Humano de las instituciones públicas, así como tener un marco de referencia estandarizado del proceso, las acciones a seguir y garantizará mayor objetividad al momento de implementar el modelo, a saber:.

Las actividades generales a cumplirse son:

- Aprobar como un proceso institucionalizado la evaluación del desempeño por resultados dentro de la Dirección de Talento Humano, para todas las instituciones públicas de la administración central. Para el cumplimiento de esta actividad la Secretaría Nacional de la Administración Pública a través de la Subsecretaría Nacional de Desarrollo Organizacional, deberá disponer la reforma a los estatutos orgánicos de las instituciones y el Ministerio de Trabajo la creación de los Puestos recomendados para el Modelo.
- Iniciar los procesos de selección de candidatos acordes a los perfiles descritos para el modelo. Su desarrollo permitirá contar con los responsables idóneos para la implementación del Modelo propuesto.

- Posicionamiento de la Dirección del Talento Humano como la dependencia responsable del proceso dentro de las instituciones públicas de la administración central.
- Plan de inducción del modelo propuesto a las Dirección de Talento Humano de las instituciones públicas y entrega de material publicitario para la campaña de comunicación, previa, durante y después de la evaluación.
- Planificación de la Dirección de Talento Humano previo la implementación del proceso de evaluación y recolección de información base.

Cuadro No. 31
Plan de implementación de las Direcciones de Talento Humano

NOMBRE DEL PROCESO:		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS															
No.	Actividades	Responsable	Tiempo	PRIMER MES				SEGUNDA MES				TERCER MES					
				1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana		
1	Aprobar como un proceso institucionalizado la evaluación del desempeño por resultados dentro de la Dirección de Talento Humano, para todas las instituciones públicas de la administración central.	SNAP / Institución Pública	15 días														
2	Iniciar los procesos de selección de candidatos acore a los perfiles descritos para el modelo. Su desarrollo permitirá contar con los responsables idóneos para la implementación del Modelo propuesto.	Institución Pública	30 días														
3	Posicionamiento de la Dirección del Talento Humano como la dependencia responsable del proceso dentro de las instituciones públicas de la administración central.	SNAP / Institución Pública	50 días														
4	Plan de inducción del modelo propuesto a las Dirección de Talento Humano de las instituciones públicas y entrega de material publicitario para la campaña de comunicación, previa, durante y después de la evaluación.	SNAP	5 días														
5	Planificación de la Dirección de Talento Humano previo la implementación del proceso de evaluación y recolección de información base.	SNAP / Institución Pública	20 días														

RESPONSABLE DEL PROCESO:

ROBERTO CARLOS ANDRADE TITO

Elaborado por: Autor

Actividades específicas a cumplirse:

Las actividades específicas describen paso a paso las acciones que se deben realizar para la aplicación del modelo propuesto; y que son parte del proceso a implementarse. Así mismo como las actividades generales; las específicas ayudarán a estandarizar el proceso, transparentarlo y sobre manera ser una guía para los grupos de interés del proceso, a saber:

Las actividades necesarias para su aplicación son:

- Campaña de expectativa e inducción general del proceso.
- Notificación y asignación de los responsables del levantamiento de las matrices de evaluación del desempeño en base al modelo propuesto.
- Levantamiento de las herramientas técnicas de la evaluación del desempeño y legalización de los documentos de levantamiento (firma de responsabilidad).
- Verificación de datos y digitalización de las herramientas de evaluación del desempeño en base al modelo propuesto (Documento de consulta y transparencia del proceso).
- Notificación del inicio del proceso de evaluación a las instituciones públicas, sus dependencias y servidores públicos.
- Periodo de evaluación en base a las herramientas levantadas.
- Ingreso de resultados a las herramientas de la evaluación del desempeño por resultados del modelo propuesto.
- Analizar la información y preparación de informes individuales
- Emisión de Informes Ejecutivos transversales de los resultados generales.
- Campaña de comunicación de resultados (todos los niveles de la Institución).
- Proceso de retroalimentación de los resultados y hoja de compromisos del proceso de evaluación realizada.

Cumplidas las actividades descritas, se dispondrá del informe final de evaluación que permita conocer el desempeño de cada puesto institucional por persona, estableciendo si los objetivos estratégicos y operativos se cumplen acorde lo previsto.

Su desarrollo permitirá establecer planes de mejora que impulsen el crecimiento institucional e individual de los servidores públicos, identificando falencias que afecten las metas propuestas y permitan transformarlas en fortalezas en el corto plazo.

A continuación, se describe el plan de implementación del modelo, tomando como referencia su desarrollo en la dirección seleccionada:

Cuadro No. 32
Actividades especiales

NOMBRE DEL PROCESO:		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS																PERIODO DE EVALUACIÓN																SEGUNDO SEMESTRE																
No.	Actividades	Tiempo	QUINTO MES				SEXTO MES				SEPTIMO MES				OCTAVO MES				NOVENO MES				DECIMO MES				ONCEAVO MES				DOCEAVO MES				PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES			
			1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S				
1	< Campaña de expectativa e inducción general del proceso.	60 días																																																
2	< Notificación y asignación de los responsables del levantamiento de las matrices de evaluación del desempeño en base al modelo propuesto.	1 día																																																
3	< Levantamiento de las herramientas técnicas de la evaluación del desempeño y legalización de los documentos de levantamiento (firma de responsabilidad).	30 días																																																
4	< Verificación de datos y digitalización de las herramientas de evaluación del desempeño en base al modelo propuesto (Documento de consulta y transparencia del proceso).	15 días																																																
5	< Notificación del inicio del proceso de evaluación a las instituciones públicas, sus dependencias y servidores públicos y/o colaboradores.	MESTR																																																
6	< Periodo de evaluación en base a las herramientas levantadas.																																																	
7	< Ingreso de resultados a las herramientas de la evaluación del desempeño por resultados del modelo propuesto.	30 días																																																
8	< Analizar la información y preparación de informes individuales	30 días																																																
9	< Emisión de Informes Ejecutivos transversales de los resultados generales.	15 días																																																
10	< Campaña de comunicación de resultados (todos los niveles de la Institución).	30 días																																																
11	< Proceso de retroalimentación de los resultados y hoja de compromisos del proceso de evaluación realizada.	continuo																																																

RESPONSABLE DEL PROCESO: ROBERTO CARLOS ANDRADE

Para la implantación exitosa del modelo se propone establecer una unidad de apoyo, responsable de trabajar coordinadamente con la Unidad de Talento Humano, la cual cumpla con las funciones de aplicación del modelo, control de los cronogramas establecidos para las actividades generales y específicas garantizando que estas sean aplicadas de manera eficiente acorde al diseño propuesto y evaluación.

La unidad propuesta es temporal por lo que no demanda de contratación de personal sino más bien de la ejecución de una estructura que apoye el cumplimiento de las actividades, a fin de que la evaluación por desempeño sea correctamente ejecutada. Una vez que el modelo sea cumplido, las evaluaciones de las funciones serán responsabilidad de Talento Humano, quienes deberán aplicar los procesos determinando el desempeño alcanzado.

En este sentido, se propone que esta sea desarrollada de la siguiente manera:

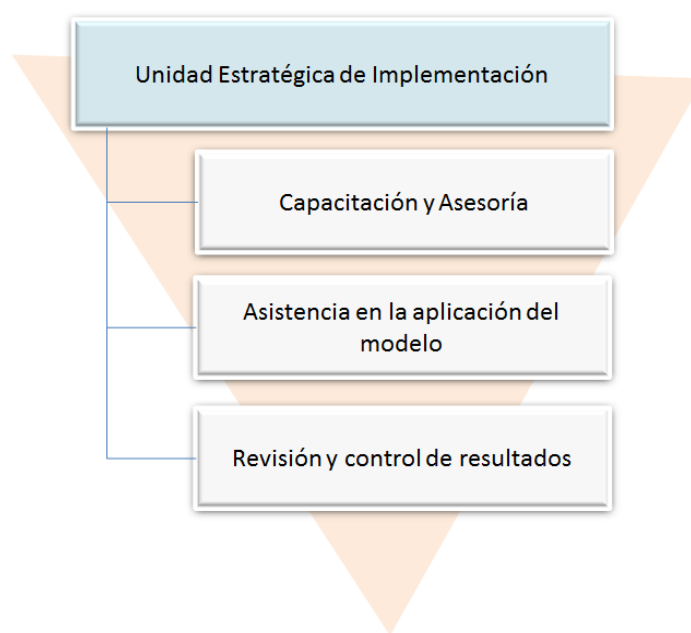


Gráfico No. 31-Unidad Estratégica Temporal

Las funciones de la unidad de apoyo se concentrarán en los siguientes aspectos:

- **Capacitación y asesoría:**

Su función se basa en capacitar a todo el personal sujeto de evaluación sobre el modelo propuesto. En este caso, es fundamental que se encuentren claros los

mecanismos, parámetros, indicadores y tableros de control que determinen la gestión por desempeño. El conocimiento del modelo tiende a eliminar la resistencia propia que implica los procesos de control y que pueden llevar a resultados diferentes a los reales. Los responsables de esta actividad establecerán cronogramas que permitan al personal evaluado conocer cada uno de los detalles determinados en la propuesta, así como los procesos técnicos y como estos garantizan transparencia.

- **Asistencia en la aplicación del modelo**

Se basa en la asistencia en la aplicación del modelo durante su ejecución, es decir asiste al personal evaluado solventando dudas que en la ejecución se presenten, permitiendo el levantamiento efectivo de los procesos necesarios para disponer de la información real sobre el desempeño.

La principal funciones será la ejecución adecuada del modelo, obteniendo los resultados que permitan conocer el nivel encontrado en cada una de las áreas de la institución pública evaluada.

- **Revisión y control de resultados**

Una vez concluida la fase de levantamiento, la unidad será responsable de la revisión de los resultados y verificación de la aplicación de las técnicas y procedimientos propuestos, determinando los niveles alcanzados. Su gestión permitirá disponer de informes pertinentes a cada una de las áreas que identifiquen las fortalezas y debilidades individuales y colectivas obtenidas.

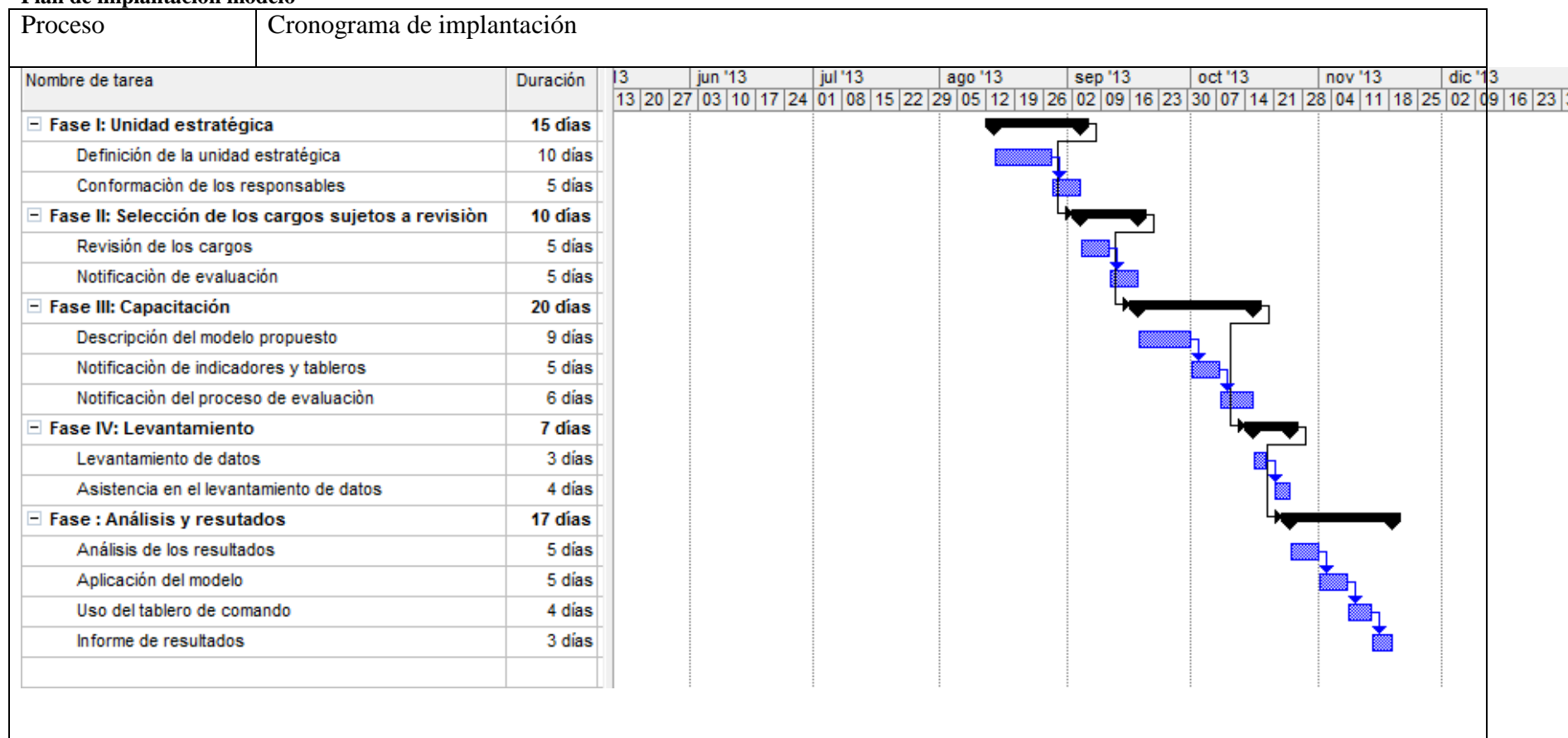
Con esta información se dispondrá de todos los recursos necesarios para poder gestionar los planes de mejora que se consideren necesarios, buscando un mejor desempeño del personal en base al perfeccionamiento de los procesos internos, la cultura organizacional, las normativas y demás elementos que impulsen resultados acorde a los parámetros de calidad establecidos.

Se debe establecer su aplicabilidad, para ello, se ha tomado como base una unidad sobre la cual se demuestre cada uno de los procedimientos necesarios a

aplicarse, demostrando de manera práctica las técnicas que permitirán disponer de una amplia visión sobre el desempeño.

El puesto institucional de Analista de Gestión del cambio de Cultura organizativa fue seleccionado como ejemplo de aplicación debido a que este justamente se relaciona con mecanismos enfocados en el mejoramiento, pudiendo establecer si su gestión cumple con los objetivos propuestos. En este caso, la aplicación resulta un ejemplo efectivo que permitirá posteriormente integrar a todas las áreas institucionales. Para su desarrollo se ha establecido el siguiente proceso de implantación.

Cuadro No. 33
Plan de implantación modelo



Elaborado por: Autora

5.2 Análisis y Resultados de la Aplicación

Como modelo demostrativo, se procede al levantamiento del puesto institucional de Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa, efectuado en base al proceso descrito. Los resultados se describen a continuación:

5.2.1 Evaluación del puesto institucional de Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa

División: Dirección Nacional de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa

Estratégico: Fomentar el desarrollo del modelo de reestructuración de la gestión pública.

Operativo: Fomento del modelo de reestructuración de la gestión pública

Puesto: Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa

Personal: Eco. Galo Villamarín

Fechas: Septiembre 2013 (2-16)

- **Levantamiento de datos**

Cuadro No. 34**Resultados del levantamiento****HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES**

PUESTO: Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa

CODIGO DGC-AN-01

Cumplimiento de informes técnicos (Los informes se lo realizan

INDICADOR los primeros días de cada mes)

NO	FECHA	No. Informes técnicos realizados	No. Informes técnicos planificados
1	01/09/2014	4	8
2	02/09/2014	4	8
3	03/09/2014	4	8
4	04/09/2014	3	8
5	05/09/2014	4	8
6	08/09/2014	4	8
7	09/09/2014	3	8
8	10/09/2014	2	8
9	11/09/2014	6	8
10	12/09/2014	5	8

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES

PUESTO: Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa

CODIGO DGC-AN-01

INDICADOR Cumplimiento de informes técnicos validados (Los informes se lo realizan los primeros días de cada mes)

NO	FECHA	No. Informes técnicos validados	No. Informes técnicos solicitados
1	01/09/2014	3	4
2	02/09/2014	2	4
3	03/09/2014	3	4
4	04/09/2014	4	4
5	05/09/2014	2	4
6	08/09/2014	3	4
7	09/09/2014	3	4
8	10/09/2014	3	4
9	11/09/2014	2	4
10	12/09/2014	2	4

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE INDICADORES

PUESTO:	Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
CODIGO	DGC-AN-01
INDICADOR	Planes de acción de planificación (Los planes se realizan los últimos días de cada mes)

NO	FECHA	No. Planes de acción	No Planes de acción programados
1	15/09/2014	4	5
2	16/09/2014	5	5
3	17/09/2014	4	5
4	18/09/2014	3	5
5	19/09/2014	3	5
6	22/09/2014	2	5
7	23/09/2014	2	5
8	24/09/2014	1	5
9	25/09/2014	2	5
10	26/09/2014	2	5

- **Análisis de datos**

Desviación Estándar

Se aplica la ecuación de los indicadores y se aplica la desviación estándar:

Cuadro No. 35**Desviación estándar de los indicadores****ANÁLISIS DE INDICADORES****PUESTO:** Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa**CODIGO** DGC-AN-01**INDICADOR** Cumplimiento de informes técnicos

No.	Indicador (x)	(X-XPROM)	(X-XPROM)²
1	0,5	0,0125	0,00015625
2	0,5	0,0125	0,00015625
3	0,5	0,0125	0,00015625
4	0,375	-0,1125	0,01265625
5	0,5	0,0125	0,00015625
6	0,5	0,0125	0,00015625
7	0,375	-0,1125	0,01265625
8	0,25	-0,2375	0,05640625
9	0,75	0,2625	0,06890625
10	0,625	0,1375	0,01890625
Promedio	0,4875	Suma	0,1703125

Desviación	0,1305038
Rango Mayor	0,6180038
Rango Menor	0,3569962

ANÁLISIS DE INDICADORES

PUESTO: Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa

CODIGO DGC-AN-01

INDICADOR Cumplimiento de informes técnicos validados

No.	Indicador (x)	(X-XPROM)	(X-XPROM) ²
1	0,75	0,075	0,005625
2	0,5	-0,175	0,030625
3	0,75	0,075	0,005625
4	1	0,325	0,105625
5	0,5	-0,175	0,030625
6	0,75	0,075	0,005625
7	0,75	0,075	0,005625
8	0,75	0,075	0,005625
9	0,5	-0,175	0,030625
10	0,5	-0,175	0,030625
Promedio	0,675	Suma	0,25625

Desviación	0,1600781
Rango Mayor	0,8350781
Rango Menor	0,5149219

ANÁLISIS INDICADORES			
PUESTO:	Analista de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa		
CODIGO	DGC-AN-01		
INDICADOR	Planes de acción de planificación		
No.	Indicador (x)	(X-XPROM)	(X-XPROM)2
1	0,8	1,428571429	2,040816327
2	1	1,785714286	3,18877551
3	0,8	1,428571429	2,040816327
4	0,6	1,071428571	1,147959184
5	0,6	1,071428571	1,147959184
6	0,4	0,714285714	0,510204082
7	0,4	0,714285714	0,510204082
8	0,2	0,357142857	0,12755102
9	0,4	0,714285714	0,510204082
10	0,4	0,714285714	0,510204082
Promedio	0,56	Suma	1,173469388

Desviación	0,3425594
Rango Mayor	0,9025594
Rango Menor	0,2174406

Elaborado por: Autor

Correlación:

Para aplicar la correlación es necesario contar con dos lecturas como mínimo, por lo que se simulan anteriores resultados de los indicadores evaluados, tomando como referencia el rango mayor obtenido. En este caso, se toma como referencia los indicadores de cumplimiento de informes técnicos e informes técnicos válidos.

Cuadro No. 36
Correlación

Cumplimiento de
informes técnicos

Medición	Rango Mayor
1	0,62
2	0,59
3	0,71

Cumplimiento de informes
técnicos validados

Medición	Rango Mayor
1	0,84
2	0,84
3	0,85

Medición	Indicador No.1 (x)	Indicador No.2 (y)	x²	y²	xy
1	0,62	0,84	0,3819287 4	0,6973554 4	0,5160814 7
2	0,59	0,84	0,3481	0,7056	0,4956
3	0,71	0,85	0,5041	0,7225	0,6035
Suma	1,92	2,53	1,23	2,13	1,62
Promedio	0,64	0,84	0,41	0,71	0,54

SXY	0,000270547
S ² X	0,002627501
SX	0,051259156
S ² Y	3,85431E-05
SY	0,00620831
R	0,850155369

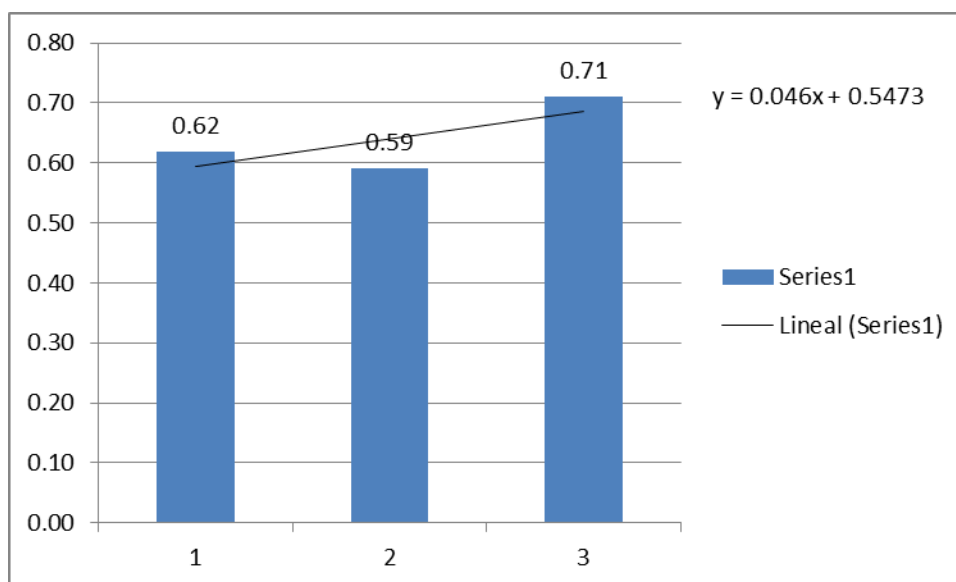
Mínimos Cuadrados

Con los valores del primer indicador se procede a la proyección, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro No. 37
Proyección de indicador Cumplimiento de informes técnicos

Medición (X)	Indicador No.1 (Y)	X ²	Y ²	XY
1	0,62	1	0,38	0,62
2	0,59	4	0,35	1,18
3	0,71	9	0,50	2,13
Suma	1,92	14,00	1,23	3,93
Promedio	0,64	4,67	0,41	1,31

SXY	-1,674226905
S ² X	4,257917923
b	0,046
a	0,54



Con la ecuación resultante $y = 0,046x + 0,5473$, se proyecta los resultados de las próximas evaluaciones del indicador:

Medición (X)	Indicador No.1 (Y)
4	0,7313
5	0,7773
6	0,8233

El procedimiento debe establecerse para cada indicador

- **Interpretación de indicadores**

Los análisis efectuados permiten analizar los resultados, proceso que se desarrolla a continuación:

Cuadro No. 38
Resultados obtenidos

Indicador	Resultado (Rango Mayor)	Línea Base	Corto plazo	Interpretación
Cumplimiento de informes técnicos	61,80%	20%	85%	Insuficiente
Cumplimiento de informes técnicos validados	83,51%	21%	25%	Adecuado
Planes de acción de planificación	90,26%	5%	6%	Adecuado

Como se puede observar, los indicadores mantienen diferentes estados de cumplimiento, debiendo atenderse de manera urgente aquellos que muestran insuficiencia.

El estudio de desviación estándar, reveló los siguientes rangos de comportamiento de cada indicador:

Cuadro No. 39
Rangos de comportamiento de los indicadores

Indicador	Rango Menor	Rango Mayor
Cumplimiento de informes técnicos	0,35699617	0,61800383
Cumplimiento de informes técnicos validados	0,51492189	0,83507811
Planes de acción de planificación	0,21744061	0,90255939

En base al estudio de la correlación, se pudo observar que los indicadores desde cumplimiento de informes técnicos e informes técnicos válidos se encuentran relacionados, aspecto que se obtuvo por obtener un valor de 0,85, mismo que conforme el cuadro de interpretación tienen una correlación positiva.

Analizando la proyección, se observa que el cumplimiento de los informes técnicos mejorara de mantenerse los procesos actuales, dada a la tendencia creciente. En los próximos informes alcanzara un resultado adecuado, lo que mejorará el indicador.

Los procesos expuestos deberán ser cubiertos para cada indicador en cada puesto institucional, permitiendo verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. En este caso, el puesto analizado aporta el 40% del cumplimiento del indicador.

Para su cálculo, primero se determina el total de aporte de los indicadores con el objetivo. En este caso, tomando la línea base se observa que los indicadores evaluados aportan el 46% del objetivo.

Cuadro No. 40
Indicadores

Indicador	Resultado (Rango Mayor)	Línea base
Cumplimiento de informes técnicos	61,80%	20%
Cumplimiento de informes técnicos validados	83,51%	21%
Planes de acción de planificación	90,26%	5%
Total		46%

Definido el proceso, por relación se obtiene el nivel de aporte:

Cuadro No. 41
Resultados de aporte

Indicador	Resultado (Rango Mayor)	Largo Plazo	Relación	Aporte
Cumplimiento de informes técnicos	61,80%	100%	43%	26,6%
Cumplimiento de informes técnicos validados	83,51%	29%	46%	29,0%
Planes de acción de planificación	90,26%	8%	11%	8,0%
Total		46%	Total	63,6%

Los resultados evidencian que del 40% que debía aportarse con el puesto, se cumplió el 25,42% que representa el 63,6% alcanzado.

5.3 Evaluación de la Metodología y Herramientas del Modelo

La metodología de evaluación desarrollada ofrece varias ventajas que fomentan un adecuado cumplimiento de las obligaciones de cada puesto institucional; vista desde una contribución individual, transversal o de grupo. Estas se describen en los siguientes aspectos observados en su aplicación.

- El modelo de evaluación cumple un proceso claramente definido, en el cual se determinan indicadores por cada puesto institucional, definidos en base a ámbitos y ejes que permiten su medición y sobre todo desde una mira en cascada que parte desde el Plan Nacional del Buen Vivir con su despliegue GPR hasta el modelo propuesto para puestos institucionales de carrera.
- Los levantamientos se lo realiza con el líder del proceso y/o puesto institucional, acompañado de un experto metodológico del modelo, además el levantamiento se los realiza de tal manera que responda a los datos de la fórmula de cada indicador, aspecto que facilita el análisis y posterior interpretación.
- Cada indicador cuenta con un tablero de comando en donde se evidencia el estado de cumplimiento alcanzado por cada puesto evaluado alineado a la metodología de GPR.
- El modelo se sustenta en procesos matemáticos que permiten conocer el estado actual del desempeño y además permiten proyectar la tendencia de un servidor o colaborador con un cuadro comparativo histórico.
- Todos los resultados son interpretados mediante procedimientos por lo que es fácil auditarles.
- El modelo cuenta con una estructura interna definida y los responsables del proceso; tanto departamentales como puestos institucionales específicos para el desarrollo de este modelo.

- Los evaluados son comunicados en todo el proceso y sobre todo tiene un acompañamiento metodológico, lo que garantiza transparencia y objetividad en el proceso de implementación.
- Los resultados serán entregados a los directivos departamentales y al evaluado, mismo que permitirá realizar un proceso de retroalimentación para el mejoramiento continuo del desempeño.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones

Una vez terminada la investigación, se procede a formular diversas conclusiones en función de los objetivos planteados.

- Para aportar técnicamente en mejorar la actual herramienta de evaluación de desempeño del sector público, el enfoque del modelo realizado esta realizado a la realidad del sector público ecuatoriano; diseñado como un modelo sistémico y estandarizado capaz de ser aplicado en todos las instituciones públicas y departamentos de la administración pública central para poder evaluar los puestos de carrera de una forma transparente, sustentable y técnica.
- Para reducir la subjetividad en el sistema de evaluación, el enfoque institucional planteado se cumplió en base del diseño de un modelo sustentado en bases técnicas, apoyadas por procesos matemático - estadísticos que permitieron transformar los datos levantados en información que determine si el desempeño logrado ha sido adecuado o no. Su aplicación es viable a las diferentes instituciones públicas y departamentos de la administración pública central en la medida que permite disponer de una definición de puestos institucionales (proceso técnico) que aporten valor a los objetivos que se esperan alcanzar.
- Para alinear los instrumentos técnicos de evaluación, el diseño del modelo aporta con un direccionamiento eficiente que puede implementarse siguiendo las diferentes actividades señaladas. Esto facilita su aplicación, siendo un mecanismo que permitirá aportar al mejoramiento de la gestión y servicios de las instituciones públicas de la administración central.

- Los resultados del modelo propuesto, reducen el criterio subjetivo de quienes evalúan el desempeño de los puestos institucionales. En este sentido, el proceso dispone de un mecanismo de interpretación que evita tener respuestas que puedan generar controversias con el personal evaluado y desmotivar su desempeño futuro.
- El modelo propuesto busca estandarizarse en toda la administración pública central, siendo un mecanismo que permita tener retroalimentación permanente a fin de apoyar la toma de decisiones constantes tanto estratégicas como operativas.

6.2 Recomendaciones

Con relación a las conclusiones formuladas, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que el modelo sea expuesto a los entes rectores de las políticas y normativa de talento humano y planificación de la administración central para que se expresen ajustes o perfeccionamientos que mejoren su capacidad de evaluación del desempeño por resultados.
- Es importante que el modelo sea expuesto también a la sociedad a través de las universidades y escuelas politécnicas, a fin de que pueda ser consultado por empresas privadas o públicas que se interesen en implementar herramientas que permitan un mejoramiento constante de sus procesos.
- Se recomienda para la implementación del modelo propuesto dentro de las instituciones públicas de la administración pública central, desarrollar un proyecto tecnológico que permita automatizar el modelo y que cuenta como mínimo de las siguientes características:
 - Interoperabilidad con los sistemas relacionados
 - Portal Web para la visualización de resultados

- Sistema Abierto (open) para que el código fuente sea del Estado
 - Creación de Administradores del Sistema
 - Validador de claves con el sistema Quipux
-
- Se recomienda que las Direcciones de Planificación, Seguimiento, Procesos y de Gestión del Cambio de las Instituciones Públicas de la Administración Pública Central se involucren en el proceso de implementación del modelo conjuntamente con la Dirección del Talento Humano, a fin de garantizar el modelo cumpliendo los siguientes roles:
 - **Dirección de Planificación:** Garantizará el alineamiento de la herramienta con la Planificación estratégica y operativa (PNBV – GPR)
 - **Dirección de Seguimiento:** Garantizará la transversalidad de los indicadores dentro del sistema y la prioridad de los proyectos.
 - **Dirección de Proceso:** Garantizará: 1) el proceso del modelo y 2) la alineación puesto vs. procesos.
 - **Dirección de Gestión del Cambio:** Garantizará el ambiente adecuado para la implementación del modelo con los servidores públicos.
 - **Dirección de Talento Humano:** Garantizará la implementación del proceso y su transparencia.
-
- Se recomienda que la unidad de apoyo propuesta sea conformada en base al estudio de perfiles del personal, a fin de establecer su funcionalidad adecuada y sea una base que incluso pueda quedar determinada como parte de la estructura orgánica de las instituciones públicas, encargada del manejo de los procesos de evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA:

- Collins, J, Empresas que Sobresalen, Mc Graw Hiill, 4ta edición, Estados Unidos.
- Druker, P, 2009, Gerencia para el Futuro, Ed. Omega, 2da Edición, Estados Unidos
- Fernández, P, 2009, La planificación en las Empresas, Ed. Administrativa, 4ta edición, México-México.
- Gema, C, 2010, Procesos de Mejoramiento de Empresas, Ediciones Reingeniería, 4ta edición, México-México.
- Etapas en la evolución de los sistemas de desempeño. (2010). Recuperado el 4 de Julio de 2014, de http://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la_gestion_estrategica_del_desempeno.pdf
- Álvarez, R. (2011). Métodos de Investigación. Madrid-España: ESIC.
- Amat, O. (2009). Estadística. Madrid-España: Estadística y aplicación.
- Bunge, M. (2010). Investigación científica. Madrid-España: Siglo XII Editores.
- Cansino, J. (2008). Evaluar el sector público español. Madrid-España: Ediciones Frontera.
- Fleitman, J. (2008). Evaluación Integral para implantar modelos de calidad. Madrid-España: ESIC.
- Harris, D. (2008). Análisis cuantitativo. Barcelona-España: Alicante.
- Moore, D. (2011). Estadística aplicada. Madrid-España: ESIC.
- Murrieta, J. (2010). Algebra lineal y sus aplicaciones. México-México: C ediciones.
- Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional, I. (2012). Gestión por competencias laborales en la empresa. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de <http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/LaGestionPorCompetenciaLaboral.pdf>
- Rodríguez, C. (2011). El modelo de gestión de Recursos Humanos. Barcelona-España: Economía y empresa.
- Rodríguez, M. (2008). Coeficientes de asociación. México-México: PYV.

- Secretaria Nacional de la Administración Pública, S. (2014). Organigrama. Quito-Ecuador.
- Tamayo, M. (2012). Metodología formal de investigación científica. México-México: Ediciones Limusa.
- Torconal, X. (2012). Evaluación de Buenas Prácticas. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de file:///C:/Users/CONSUL~1/AppData/Local/Temp/LIBRO-INAP-EVALUACION+BUENAS-PRACTICAS.pdf
- Golratt, E, 2004, La Meta, Ediciones Planificar, 3era edición, Estados Unidos
- Garay, J, 2007, La Administración de indicadores de control, Estudios Aplicados, 3era edición, Bogotá-Colombia
- David, F, 2008, Técnicas de Administración, Ed. Universo Material, 3era edición, Estados Unidos.
- Enríquez, M, 2008, La Administración Moderna, Ed. Educando, 4ta edición, Buenos Aires-Argentina
- Ferre, M, 2008, Procesos de Evaluación, Ed. Administración de Empresas, 2da edición, Montevideo-Uruguay
- Gómez, S, 2009, Gestión Administrativa, Edición Administrando País, 3era edición, Bogotá-Colombia.