



Recepción: 14/ 08 / 2018

Aceptación: 26 / 11 / 2018

Publicación: 03 / 12 / 2018



Ciencias políticas y sociales

Artículo de investigación

## **Valoraciones críticas sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados municipales. Experiencias en la provincia de Manabí-Ecuador**

*Critical evaluations on the evaluation of the performance of the officials of the decentralized municipal autonomous governments. Experiences in the province of Manabí-Ecuador*

*Avaliações críticas sobre a avaliação do desempenho dos funcionários dos governos autónomos municipais descentralizados. Experiências na província de Manabí-Ecuador*

Wilson C. Castro-Rivera <sup>I</sup>

[wcastro8312@utm.edu.ec](mailto:wcastro8312@utm.edu.ec)

Isabel Loor-Carvajal <sup>II</sup>

[giloor@utm.edu.ec](mailto:giloor@utm.edu.ec)

José M. Pozo-Rodríguez <sup>III</sup>

[josem@fec.uh.cu](mailto:josem@fec.uh.cu)

**Correspondencia:** [wcastro8312@utm.edu.ec](mailto:wcastro8312@utm.edu.ec)

<sup>I</sup> Ingeniero Eléctrico, Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

<sup>II</sup> Magíster en Educación y Desarrollo Social, Magíster en Educación y Desarrollo Social. Profesora Titular Auxiliar Tiempo Completo Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>III</sup> Doctor en Ciencias Económicas, Máster en Administración de Empresas, Docente Titular de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, Cuba.

## Resumen

La evaluación del desempeño, también denominada evaluación del rendimiento, es un conjunto de actividades tendientes a medir el cumplimiento de las obligaciones laborales del personal de una empresa o institución. La validez de este proceso se basa en los logros que se obtengan al analizar la productividad y determinar lo que debe mejorar. Actualmente, los funcionarios públicos de nivel alto como autoridades de elección popular y Directores o Jefes Departamentales no tienen, o tienen procesos no estructurados, que revelen su desempeño o rendimiento. Los funcionarios públicos enfrentan muchos retos y obstáculos para lograr sus metas y objetivos; a pesar de esto, realizan los esfuerzos necesarios por cumplirlos. Sin embargo, no hay evidencia alguna de que estos sean medidos o evaluados. El deficiente desempeño de la mayoría de los GADMs de la provincia de Manabí evidencia que el trabajo de los Directores o Jefes departamentales no está a la altura del requerimiento ciudadano, que se manifiesta por las quejas sobre la baja calidad de los servicios recibidos. Por estas razones, el objetivo del estudio se centra en realizar valoraciones críticas sobre el desempeño de los funcionarios a nivel directivo, evaluando varios aspectos concernientes a la prestación de los servicios públicos.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño; gestión pública; funcionarios públicos; recurso humano.

## Abstract

The performance evaluation is a set of activities aimed at measuring the fulfillment of the labor obligations of the personnel of a company or institution. The validity of this process is based on the achievements obtained when analyzing the productivity and in determining what should be improved. Currently, high level public servants such as popularly elected authorities and Directors or Departmental chiefs do not have, or have unstructured processes, to unveil their performance. The civil servants face many challenges and obstacles to achieve their goals and objectives; notwithstanding, they make the necessary efforts to comply with them. However, there is no evidence that these exertions are measured or evaluated. The deficient municipal performance of the majority of the GADMs of the province of Manabí shows that the work of the Directors or Departmental Chiefs is not up to the citizen's requirement, which is evidenced by complaints about the poor quality of the services received. For these reasons, the objective of the

study is to conduct evaluations of the performance of the services at the managerial level, evaluating various aspects related to the provision of public services.

**Key words:** performance evaluation; public management; public servants; human resource.

## Resumo

A avaliação de desempenho, também chamada de avaliação de desempenho, é um conjunto de atividades destinadas a medir o cumprimento das obrigações trabalhistas do pessoal de uma empresa ou instituição. A validade deste processo baseia-se nas conquistas obtidas ao analisar a produtividade e determinar o que deve ser melhorado. Atualmente, funcionários públicos de alto nível, tais como autoridades popularmente eleitas e diretores ou chefes de departamentos, não têm ou têm processos não estruturados que revelem seu desempenho ou desempenho. As autoridades públicas enfrentam muitos desafios e obstáculos para atingir suas metas e objetivos; apesar disso, eles fazem os esforços necessários para cumpri-los. No entanto, não há evidências de que estas sejam medidas ou avaliadas. O fraco desempenho da maioria dos GADMs da província de Manabí evidências de que o trabalho dos diretores ou chefes de departamento não estão à altura da exigência nacional, manifestada por queixas sobre a baixa qualidade dos serviços recebidos. Por estas razões, o objetivo do estudo centra-se em fazer avaliações críticas do desempenho dos funcionários no nível gerencial, avaliando vários aspectos relativos à prestação de serviços públicos.

**Palavras chave:** avaliação de desempenho; gestão pública; funcionários públicos; recursos humanos.

## Introducción

La valoración del componente humano siempre se ha realizado en las organizaciones, sean públicas, privadas o mixtas (Calle, 2011). Luego, podemos decir que la evaluación del desempeño tiene mucha historia. Como ejemplo, se puede citar el caso de los jóvenes que s vinculaban a la carrera militar en Esparta o al servicio civil en la China del Siglo III A. C., donde se implementó la evaluación del desempeño basado en los logros y resultados conseguidos, con el fin de premiar el trabajo de los oficiales que más se destacaban.

Bajo esta misma lógica, en el año 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implementó un sistema de reportes con una periodicidad anual para medir el desempeño de sus funcionarios, y en 1880, el ejército americano desarrolló su propio sistema. Para 1918, General Motors estableció un sistema de evaluación de sus ejecutivos. Como lo expresan Sastre y Aguilar (2003), lo citado da la idea de que los sistemas de evaluación o medición del desempeño no son solo algo de las organizaciones modernas.

Grote (2002), menciona que hacia fines del siglo XIX en Estados Unidos se buscaba evaluar a los trabajadores de acuerdo a la asignación de un puesto fijo, mediante la comparación del desempeño de empleados que ocupaban puestos similares. Se establecieron estándares que servían para comparar los datos tabulados del rendimiento. Estos métodos los utilizó Taylor para estimar el trabajo buscando optimizar los resultados de las empresas.

En la empresa privada, desde el siglo pasado, como lo señalan Capapé, Susaeta, Pin y García (2011), la función o gestión del recurso humano han madurado hasta ser considerada pieza clave en las organizaciones empresariales; ha quedado en el pasado la clasificación como “centro de costes”. Países altamente competitivos como Singapur, Corea del Sur, Japón, los países europeos y China, con su crecimiento acelerado, muestran mayor interés en la evaluación del desempeño organizacional y del talento humano.

Para Alveiro Montoya (2009), el óptimo desempeño organizacional se respalda en un talento humano capacitado, que debe ser gestionado adecuadamente para lograr personas competentes que generen valor agregado a los resultados corporativos; se necesita, por tanto, diseñar procesos para seleccionar, inducir, promover, orientar, capacitar y evaluar, tendientes a lograr una simbiosis con los objetivos.

En el año, 2003, bajo el respaldo de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y la Organización de Estados Americanos (ONU), se emitió la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la cual, en el Capítulo IV, Requerimientos Funcionales de la Función Pública, en lo referente a la evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo expresa que esta debe formar parte de las políticas de gestión del talento humano. La carta también demanda que la función pública implemente un sistema integrado de gestión para evaluar el rendimiento, el cual consolide la información que servirá para tomar decisiones en los

componentes de salarios, promoción y crecimiento profesional, capacitación continua, desarrollo personal, crecimiento profesional, motivación y el rendimiento en el puesto de trabajo. Las instituciones también deben contrastar el impacto de los resultados de la evaluación sobre el comportamiento humano en el trabajo.

Actualmente, la medición del desempeño se aplica en las instituciones para evaluar a los empleados y perfeccionar sus competencias, mejorar el desenvolvimiento y conceder estímulos o premios por los logros. Inicialmente, la evaluación del desempeño se practicaba en las empresas privadas; en las instituciones públicas es más reciente la utilización debido ante todo a los fenómenos actuales como: la globalización, la sociedad de la información, las exigencias de los ciudadanos, la evolución acelerada de la ciencia y el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

En el caso de Ecuador, en el año 2010, se expide el Reglamento General para la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP); en la cual, en el Art. 219, correspondiente al Capítulo VII (Subsistema de Evaluación del Desempeño) dice que los resultados de la medición se analizaran desde cuatro perspectivas (cuadro de mando): La institucional que toma en cuenta los objetivos y metas; la de la ciudadanía que percibe la calidad de los servicios recibidos; la de los procesos internos que aborda la productividad, uso de recursos y calidad necesarios para producir los servicios; y, la del talento humano que califica la calidad y resultados del liderazgo, uso óptimo del tiempo y el trabajo en equipo.

En las instituciones públicas la presencia de distintos niveles de gobierno, el elevado engranaje burocrático inmerso en la organización y la alta politización de la administración, hace que la evaluación de desempeño se convierta en un proceso muy complejo que dificultan su adecuada implantación, por lo tanto, sus resultados son pocos claros y confiables.

## **Conceptos y Definiciones**

Los conceptos y definiciones sobre lo que es la evaluación del rendimiento o desempeño son muy diversos y se emiten de acuerdo al tipo de organizaciones, su complejidad y el carácter social de su misión.

Evaluar o medir el desempeño significa valorar cuantitativamente o cualitativamente el trabajo desarrollado por un funcionario en relación a estándares preestablecidos. La evaluación también dará a los empleados la retroalimentación y los alicientes para socorrerlos en las deficiencias del desempeño, o practicar con ellos la mejora continua (Dessler y Varela, 2011).

Calle (2011) indica que la evaluación se conceptualiza como una herramienta válida para la gestión y administración del recurso humano, hoy denominado Talento Humano, con el fin de mejorar su productividad, la calidad de los servicios a los usuarios y satisfacer las necesidades ciudadanas y de los empleados.

Puchol (2007) dice que la medición del desempeño es un proceso perenne y metódico, con el fin de dar juicios acerca del rendimiento de personal en el acometimiento de los objetivos o metas asignadas; menciona también que la evaluación tiene dos puntos de vista: Retrospectiva (hacia atrás) para analizar lo hecho y prospectiva (hacia adelante) para visualizar las mejoras, y pretende amalgamar los objetivos individuales con los de la organización.

Weiss (1972) definió la evaluación como la valoración sistemática del desempeño en cualquier actividad con el fin de mejorar la gestión del proceso, tanto en la situación presente como en la futura. También manifiesta que las políticas y los programas de evaluación han sido el resultado de acciones y decisiones políticas porque han sido debatidas, formuladas e implantadas a través de procesos políticos.

Campos (2008) define la evaluación como una herramienta de gestión mediante un proceso que computa y consolida los índices del rendimiento de los colaboradores, y que sirve para determinar las competencias a mejorar con el fin de alcanzar los objetivos individuales y corporativos. La evaluación se halla íntimamente ligada al desarrollo personal e institucional.

Sastre y Aguilar (2013) definen la evaluación del desempeño como el proceso metódico y estructurado, de exploración de la actividad profesional del empleado, para valorar su actuación y los logros consecuentes al desempeño de su cargo.

En el ámbito de la gestión pública, la Academia de Capacitación Municipal y Regional de Chile, adscrita a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE, 2015) de la ciudad de Santiago de Chile, dice que se entenderá como evaluación del rendimiento al proceso

que valora la actitud, el rendimiento y la conducta laboral en el desempeño del cargo; verificando el cumplimiento en cantidad y calidad de los servicios producidos.

En resumen, se puede decir que la evaluación del rendimiento es la medición, mediante la comparación con estándares, de la efectividad de las acciones de las instituciones y su personal abocadas a la consecución de los objetivos previamente definidos.

### **Importancia de la Evaluación**

La importancia de la valoración del desempeño, de acuerdo a varios autores radica en lo siguiente:

Juega un papel fundamental, en el que descansan otras políticas de recursos humanos. Los resultados de la evaluación del desempeño deben concluir en estrategias adecuadas para la asignación óptima de puestos a las personas con el perfil adecuado; una mala interpretación de sus resultados puede llevar a serios problemas en el desempeño individual que repercutirán en el desempeño institucional y por ende en el no logro de los objetivos, según Peiró, Ramos, Cortés y Hernández (2012).

Actualmente, el rol del capital humano se ha vuelto dominante en las organizaciones, por esta razón, uno de los desafíos primordiales de los directivos es conocer el valor agregado que aporta cada funcionario a la organización; otro es asegurar la consecución de los objetivos institucionales y su aporte al bienestar de los clientes; a los ciudadanos en el caso de los GADMs.

Peiró et al. (2012), destacan que la evaluación del desempeño motiva a evaluados y evaluadores; a los primeros les motiva a autoevaluar las deficiencias en su trabajo y tomar las medidas correctivas, a los segundos a retroalimentarse en busca de nuevas perspectivas o puntos de vista y a revelar nuevas tendencias en la gestión de la evaluación.

Por estas razones, es necesario que cada organización, pública o privada, cuente con un sistema de gestión del talento humano donde los procesos para evaluar el desempeño sean innovadores y persistentes; donde cada Director o Jefe departamental examine, mida y analice los avances, logros y problemas que cada colaborador asume en su puesto de trabajo.

## Formas de Evaluar el Desempeño

Akinbowale, Lourens y Jinabhai (2014) dicen que la medición es la base de la política de evaluación y la gestión del desempeño. La medición objetiva constituye la base principal para revisar el rendimiento, y permite evaluar el potencial de los funcionarios. Los mismos autores mencionan que se deben usar diferentes formularios de entrada para tomar las apreciaciones del supervisor, los compañeros y el empleado (autoevaluación).

**Tabla 1: Formas de evaluar el desempeño**

METODO	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>Evaluación 0°</b>	Autoevaluación	Evaluación que realiza sobre si mismo el evaluado.
<b>Evaluación 45°</b>	Jefe inmediato.	Jefe inmediato califica el desempeño. Da directrices que guiarán actividades de los subordinados y retroalimenta con sus fortalezas y debilidades.
<b>Evaluación 90°</b>	Jefe inmediato y el evaluado	Las opiniones del evaluado se suman a las del jefe inmediato. Esto enriquece el análisis
<b>Evaluación 180°</b>	Jefe inmediato, Colegas y el evaluado	Se suma la opinión de colegas (compañeros de equipo). Este aporte ayuda a mejorar la información sobre el desempeño (Alles, 2005)
<b>Evaluación 270°</b>	Jefe inmediato, Colegas, Subordinados y el Evaluado	El aporte de los subordinados apuntala aún más el conocimiento sobre el desempeño.
<b>Evaluación 360°</b>	Jefe inmediato, Pares, Subordinados, Clientes externos y el evaluado	Finalmente, los clientes internos (personal de otras áreas) y externos (usuarios de los servicios) completan la información del desempeño (Alles, 2005)

**Fuente: Elaboración propia**

Según Anderson (2002), para que una organización logre de sus objetivos, es muy importante monitorear o medir el desempeño de sus empleados de manera periódica. En el proceso de monitoreo y evaluación, se consigue alta efectividad cuando se proporciona retroalimentación y revisiones oportunas de los empleados para mejorar su trabajo y desempeño. Por su parte, Rudman (2003) expresa que el reconocimiento de los logros de los empleados evaluados los motiva y ayuda a mejorar el desempeño en la institución.

La tabla 1 se compila las características de varios métodos de evaluación. Según Alles (2005), el método de 360° es el más completo, porque estructura los diferentes componentes para evaluar el



desempeño y propicia el desarrollo del talento humano al considerar a las personas como un activo esencial dentro de las instituciones.

### **Normativa Legal Ecuatoriana. Administración Pública y Evaluación**

En Ecuador, las distintas formas de gobierno del sector público se rigen por principios normativos establecidos para el efecto, por lo tanto los Gobiernos autónomos descentralizados obedecen fundamentalmente entre otras disposiciones a lo que establece la Constitución de República del Ecuador (2008) en su Capítulo séptimo.- Administración pública.- Sección primera.- Sector público.- refiere en su Art. 227.- “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Es importante acotar que, para poder evaluar el desempeño de la gestión de los Gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADM), se debe considerar las competencias asignadas según lo expresa el Art. 264, siendo estas mismas los instrumentos sobre los que se ejecute la evaluación del rendimiento.

Siendo el Alcalde o Alcaldesa la máxima autoridad del GADM, las atribuciones enmarcadas en la sección III, Art. 60 del Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD, 2010) les permite emitir criterios de medición del desempeño de los funcionarios en los que la autoridad municipal ha depositado su confianza para que ejerzan funciones de nivel directivo. Estas atribuciones permiten definir el organigrama del GADM; además de nombrar y remover a los funcionarios de libre designación y remoción. El código también les insta a presentar al concejo y a la ciudadanía, un informe anual para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa.

Otro componente legal que se debe considerar para efectos de evaluación de los funcionarios públicos está determinado por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA, 2005), en el Capítulo VI, De la evaluación del desempeño, el Art. 83 hace referencia al subsistema de evaluación del desempeño, al que define como el conjunto de normas, técnicas, métodos e instrucciones orientados a medir por medio de indicadores cuantificados y objetivos el

desempeño de los servidores y servidoras, a fin de revelar sus niveles y resultados de gestión y acordar posteriormente acciones de mejora continua de sus competencias.

Como observamos, las leyes del Ecuador obligan a las instituciones del sector público a estructurar un sistema de evaluación de desempeño. Las instituciones, para cumplir con las leyes deben asegurarse de que el sistema o modelo propuesto cumpla con las leyes.

### **Gobiernos Autónomos. Prelaciones que Presenta la Descentralización y Sistema Nacional de Competencias**

Descentralizar las gestiones del estado en sus diferentes formas de gobierno, representa un avance exitoso para la administración pública ecuatoriana, la concesión de responsabilidades desde el gobierno central hacia los GADMs en el ámbito administrativo, financiero y de control ha permitido que estos tengan una conexión más directa con la ciudadanía, una mejor distribución de recursos y sobre todo la garantía de estabilidad laboral del talento humano.

La Constitución de la República vigente, con el objeto de instaurar la descentralización ha instaurado una nueva organización territorial del Estado, agrega nuevas competencias a los GADMs y otras entidades seccionales, dispone leyes que implementan las competencias, da directrices sobre el control, financiamiento e institucionalidad para la gestión de los procesos. Para canalizar los procesos, el COOTAD contempla el Art. 105 que indica la descentralización es la transferencia de competencias, con los respectivos recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para su funcionamiento; recursos que, en ningún caso, podrán ser inferiores a los que el gobierno central utilizaba para su procesamiento; además, el código también establece que se debe velar por la gestión apropiada, eligiendo un representante para el Consejo Nacional de Competencias (CNC).

Por ello, es fundamental hacer énfasis que los principales de la administración municipal agoten todo esfuerzo por alcanzar los objetivos presentados en el plan de trabajo previo a oficializar sus candidaturas como Alcaldes o Alcaldesas de los GADMs, monitorear, controlar, gestionar no son indicadores suficientes para determinar cuál es el grado de efectividad que han alcanzado dichos planes de gobierno y como estos han contribuido a la satisfacción colectiva de su entorno, por lo tanto es indispensable evaluar la gestión administrativa examinando los componentes: Legal; Fiscalizador; Ejecutivo; Administrativo; Participación ciudadana y Control social.

La autonomía de los gobiernos descentralizados municipales implica una serie de libertades, entre ellas; la decisión de establecer sus propias normativas internas, lo que ha causado que la medición de desempeño no cuente con la debida atención por parte de los responsables de la administración de los talentos humanos, que en la mayoría de los casos amparados en sus reglamentaciones internas exoneran de la evaluación de desempeño a los funcionarios de niveles directivos y/o de libre remoción.

Lo expuesto, se fundamenta en lo expresado por el COOTAD en el Art. 338 donde indica que cada GADM elaborará las normas pertinentes, enmarcado de la Constitución y la ley, acorde a las necesidades propias de su territorio.

El desempeño de los funcionarios públicos de los Municipios, que ocupan alguna responsabilidad de alto nivel en los equipos directivos, debe ser evaluado y calificado en base a estándares y parámetros que concluyan en juicios objetivos sobre su desempeño, con el propósito de que la evaluación sea pieza clave en el alcance de los objetivos y metas institucionales.

**Tabla 2: Formularios de evaluación del Ministerio de Relaciones Laborales**

FORMULARIO	OBJETIVOS	OBSERVACIONES
MRL-EVAL-01	Indicador combinado: de gestión, conocimientos, competencias técnicas, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo)	El jefe inmediato, bajo las normas, procedimientos y políticas, realiza la evaluación, en los plazos que establezca la UATH
MRL-EVAL-02	Para los usuarios que reciben mala atención o servicio de mala calidad	Información sirve para calificar al funcionario que no atiende adecuadamente a los usuarios
MRL-EVAL-03	Resumen de los formularios 01 y 02	Se consolida los datos del formulario EVAL-01 y EVAL-02. Las UATH concluyen con el informe final del desempeño

**Fuente: Elaboración propia en base a las directrices del Ministerio de Relaciones Laborales**

En Ecuador, los GADMs evalúan a sus colaboradores y colaboradoras a través de los formularios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL, 2018): MRL-EVAL-01-Modificado, MRL-EVAL-02 y MRL-EVAL-03 (ver tabla 2); este modelo de evaluación es muy general y no tiene aplicación en los de nivel directivo. Estos formularios encajan con la evaluación tipo 45° (ver tabla 1), ya que el evaluador es el jefe inmediato; hay que subrayar que

las quejas y reclamos de los usuarios no pueden ser tomados como una evaluación objetiva; sirve más para aplicar sanciones a los funcionarios que para incentivar su crecimiento y desarrollo.

Según Peiró, et al. (2012), la evaluación de la calidad de los servicios públicos tiene una clara orientación hacia los usuarios. Estos autores indican que la evaluación de los usuarios son una aproximación ciudadana a la evaluación de la calidad del servicio, ya que toma como informante principal a los ciudadanos o usuarios de los servicios; así mismo, expresan que es una aproximación subjetiva, ya que se basan en opiniones y percepciones más que en indicadores objetivos, si bien los sistemas de quejas y sugerencias tienen a menudo un soporte documental.

En el caso de los funcionarios públicos, el formulario MRL-EVAL-02 es el destinado para este propósito y no es conveniente usarlo para una calificación objetiva del desempeño de los funcionarios; este formulario debe ser revisado y reformado con contenidos más relevantes como las encuestas ciudadanas, que deben ser realizadas por personal externo, para evitar injerencias y desvíos en los resultados.

### **Ventajas de Realizar una Correcta Evaluación del Desempeño**

Según los autores Grote (2002), Campos (2008), Dessler y Varela (2011) y Asis (2012), la herramienta de evaluación permiten lograr beneficios múltiples de alto impacto, si el modelo de evaluación responde a las necesidades del GADM; entre estos tenemos:

Optimizar el RRHH por evaluar sus objetivos personales e institucionales;

Definir y canalizar las competencias de los funcionarios.

Lograr información relevante para la toma de decisiones acerca de promociones e incremento de salarios;

Desarrollar planes de capacitación y fortalecimiento para corregir deficiencias y fortalecer competencias;

Proporcionar un mapa de las fortalezas y debilidades (FODA) del evaluado;

Retroalimentar al personal con información sobre la gestión del trabajo;

Incrementar el rendimiento individual y el desempeño institucional;

Determinar la capacitación individual y organizacional para satisfacer las necesidades de desarrollo y planes futuros de carrera;

Proporcionar apoyo legal para la toma de decisiones de personal: ascensos, despidos, cambios de puesto, etc.;

Generar servicios de calidad para la ciudadanía;

### **Problemas Asociados con la Evaluación del Desempeño**

La evaluación, debidamente implementada y desarrollada, ayuda a generar valor para los beneficiarios porque da respuestas a dudas de los evaluadores y de los evaluados, entre ellas: ¿cómo está en cuanto a competencias y habilidades? ¿El desempeño es satisfactorio para el evaluado y la institución? ¿Un buen desempeño permite al evaluado desarrollar su carrera?

**Tabla 3: Problemas en la evaluación del desempeño**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Desconocimiento de las herramientas</b>	Evaluadores y evaluados desconocen el proceso
	Proceso no socializado
	Sus opiniones no son consideradas durante la fase del diseño del proceso.
	Falta de entrenamiento para gestionar el proceso
<b>Portador de malas noticias</b>	Directores, supervisores o jefes de área evitan las evaluaciones deficientes a las personas cercanas a su entorno
	Los evaluados no son buenos receptores de calificaciones deficientes
	Las calificaciones negativas tienden a generar reacciones hostiles y se pierde oportunidades de retroalimentación
<b>Impactos negativos</b>	Las opiniones desfavorables pueden opacar el desarrollo profesional
<b>Falta de incentivos</b>	No se contempla beneficios por desempeño excelente
<b>Evaluaciones sin rigor</b>	La evaluación subjetiva oculta los problemas de los empleados
<b>Temor a las reacciones de los evaluados</b>	Lo evaluadores temen dar opiniones desfavorables por temor a recibir querellas, especialmente cuando en la organización hay diversidad de grupos étnicos.

**Fuente: Grote (2002)**

Los autores de este trabajo coinciden con Grote (2002), quien señala que las razones por las que la evaluación del rendimiento no funciona por las razones expuestas en la tabla 1.

## **Características Generales de los GADMs.**

Previo al análisis del desempeño de los funcionarios de los GADMs, se considera oportuno valorar la información provista por el BID, en el proyecto "Civil Service Development\_Index" de febrero del 2018. Los resultados se obtuvieron a partir del diagnóstico de la calidad institucional de los sistemas de la administración pública en 16 países latinoamericanos, entre 2011 y 2017.

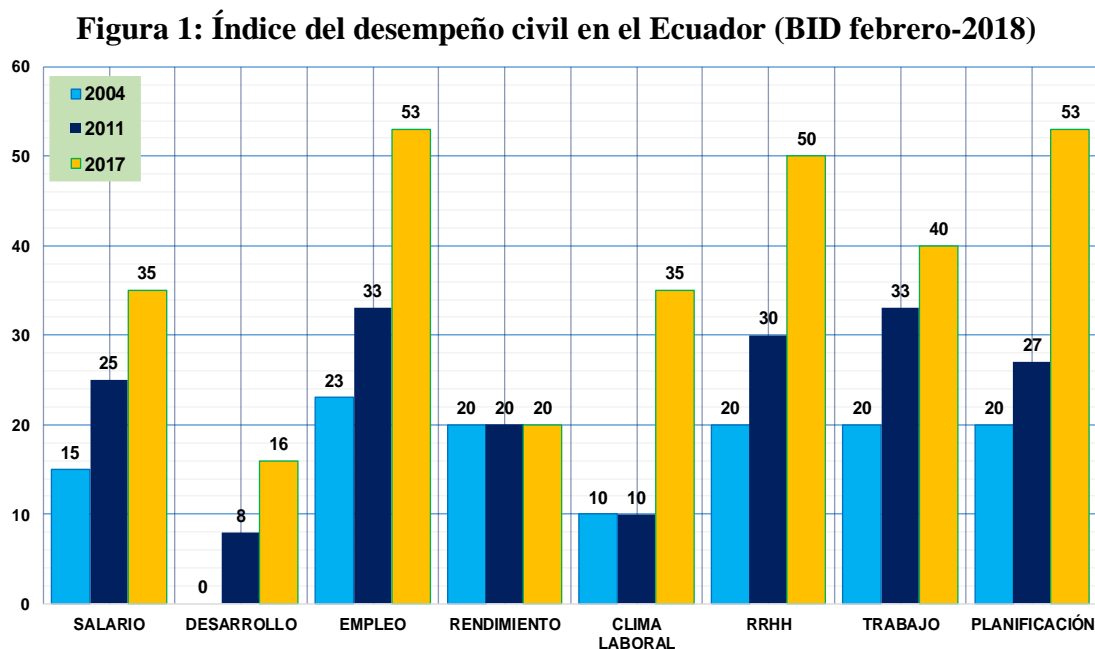
La metodología se basa en la identificación de puntos críticos alimentados por:

### **SUBSISTEMAS**

1. La planificación de RRHH,
2. La organización del trabajo,
3. La gestión del empleo,
4. La gestión del rendimiento,
5. La gestión del salario (compensación),
6. La gestión del desarrollo,
7. La gestión de las relaciones sociales y humanas (clima laboral),
8. La organización de la función de RRHH; INDICES:

1. Eficiencia,
2. Mérito,
3. Consistencia estructural,
4. Capacidad funcional, y
5. Capacidad de integración.

Los resultados para el Ecuador se resumen en la figura 1.



**Fuente: Estudio del desempeño civil en el Ecuador, BID (2018)**

Los datos reflejan, con acierto, la situación del desempeño de los funcionarios públicos en el Ecuador; se observa que los aspectos o sistemas analizados han mejorado desde el 2011 hasta el 2017, excepto en el sistema de evaluación del rendimiento, cuyo índice se mantiene inalterable en 20 puntos (sobre 100). Esto indica la falta de proyectos innovadores para el manejo del recurso humano, especialmente en el campo de la evaluación del desempeño.

Estos resultados se refuerzan con lo que expresan Briones, Vera, y Peñafiel (2018) en un estudio realizado a la evaluación del desempeño a los funcionarios municipales de los GADMs de Manabí; ellos concluyen que sólo el 23% experimenta un plan de mejora como resultado de la evaluación del desempeño. Los mismos autores deducen que el sistema de evaluaciones no existe por el desconocimiento de las autoridades, que se traduce en la falta de capacitación a los funcionarios (36%). Así mismo, García (2018) manifiesta que el 54% de los servidores públicos han sido evaluados, el 46% no se acuerdan haber sido evaluado, según un estudio a los funcionarios del GADM del cantón Tosagua.

La investigación realizada evidencia que el 40% de los empleados de los GADMs no tiene conocimiento sobre el modelo de evaluación EVAL-01, y el otro 40% no ha sido evaluado bajo

este sistema y el 20% restante si ha sido evaluado bajo esa técnica; sobre la repercusión de la evaluación del desempeño dice que el 80% no tiene ningún beneficio después de la evaluación debido a que no les han evaluado con este modelo y el 20% que ha sido evaluado se les ha dado capacitación para que mejoren en sus áreas y en las funciones que cumplen en la institución.

Marcillo (2014), basado en observaciones de campo realizadas a los funcionarios de los GADMs del Sur de Manabí integrada por los cantones de Jipijapa, Puerto López y Paján, demuestra que el 78% no conoce la existencia de planes para el desarrollo profesional de los funcionarios, y el 22% contestó afirmativamente como resultado de la evaluación del rendimiento.

El mismo autor concluye que las evaluaciones de desempeño sirven sólo al 23% de los servidores para realizar programas de capacitaciones, manifiesta además que el 100% no conoce un sistema para medir la satisfacción de los funcionarios que incluya características tales como calidad, comprometimiento, flexibilidad, comunicación; también indica que no hay una medición metódica de la satisfacción del personal que contemple sus necesidades y expectativas: ambiente de trabajo, posibilidades de promoción, comunicación interna, capacitación y reconocimiento a su trabajo.

Los resultados logrados por el BID son revalidados también los autores Basurto y Loor (2018), quienes revelan que el 100% de los servidores del Registro de la Propiedad del GADM del cantón Bolívar nunca han sido evaluados, a pesar de estar incluido en el Plan Operativo Anual (POA) el presupuesto para evaluación de desempeño; solo el 20% de los funcionarios conoce el procedimiento aplicado.

El análisis anterior evidencia los problemas de la medición del rendimiento de los funcionarios de los GADMs de Manabí debido a que este se reduce básicamente al uso de los formularios EVAL emitidos por el MRL; que en un gran porcentaje no se usa; recalando también que estos no se aplican a los directivos.

Este sistema de evaluación es incompleto, pues no contempla los puntos de vista de otros sectores o actores que interactúan con los funcionarios en su desempeño diario. Las estrategias tendientes



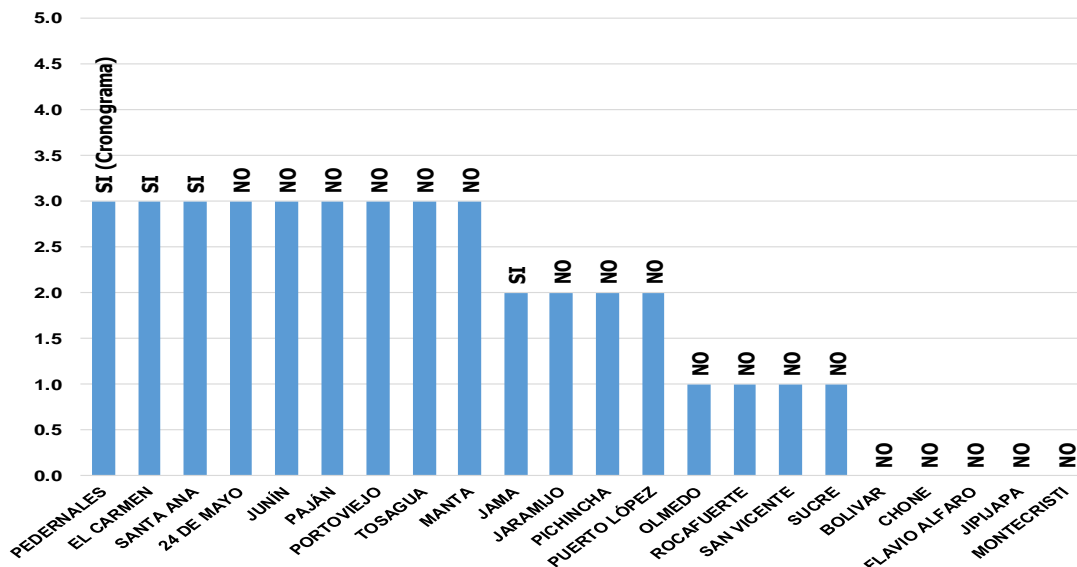
a revertir estas deficiencias son muy escasas, aunque podemos citar el caso del GADM de Portoviejo, que en el mes de julio del 2017, formalizó el Procedimiento de Evaluación del desempeño (PRO-DDTH-003), el cual contiene las directrices para evaluar al funcionario y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel individual e institucional.

### Planes de Trabajo de los GADMS de la Provincia de Manabí

La lógica de analizar esta variable consiste en que en los planes de trabajo que se elaboran en los GADMS se debe considerar como un acápite relacionado con la evaluación del desempeño, aspecto que como se verá más adelante no ocurre así.

En la gestión pública, en el caso los alcaldes de los GADMS, son los responsables de la elaboración de sus planes de trabajo, los objetivos trazados y las estrategias para el alcance de dichos objetivos, por ley, las propuestas deben ser presentadas previamente a la inscripción de su candidatura y las mismas deben ser dirigidas a los Directores o Jefes Departamentales, quienes son los encargados de ejecutarlas y rendir cuentas a la ciudadanía.

**Figura 2: Planes de trabajo de los Alcaldes Municipales y sus indicadores**



**Fuente: Documentos presentados por los candidatos a Alcaldes en las elecciones seccionales del 23 de febrero de 2014**

La figura 2, es el resultado de la sistematización de la información contenida en los planes de trabajo; determina que estos planes de trabajo no están debidamente estructurados, responden más bien, a declaraciones políticas de sus autores que a un documento técnico, dichos planes en su gran mayoría expresan que se mejorará la cobertura de los servicios básicos, por ejemplo: agua potable, recolección y tratamiento de residuos sólidos, alcantarillados, alumbrado público, etc., y evidencian la inexistencia de propuestas claras en el ámbito del emprendimiento y la productividad, y proponen simplemente el incentivo e incremento de la productividad en las diferentes ramas de la economía local, sin especificar como se lograría la misma.

Según los datos de la figura 2, los cantones de Pedernales, El Carmen, Santa Ana y Jama muestran los planes de trabajo con los indicadores para medirlos o evaluarlos, representan el 18% de los GAD de Manabí, lo que demuestra la poca preparación de las autoridades electas en la planificación de su futura gestión

Los GADMs de los cantones Bolívar, Chone, Flavio Alfaro, Jipijapa y Montecristi, que constituyen el 22.72% de los GADMs de Manabí, no presentan planes innovadores o acciones concretas a desarrollar durante su mandato; el resto de GADMs no muestran una adecuada elaboración de los mismos, siendo éstos responsabilidad del funcionario electo para la alcaldía del GADM.

La alcaldía, es un cargo con alto grado de incidencia política; se requiere por lo tanto que el funcionario electo tenga basto conocimiento en administración pública, el estudio demuestra que el 40.91% de los GADMs (Pedernales, El Carmen, Santa Ana, 24 de Mayo, Junín, Paján, Portoviejo, Tosagua y Manta) tienen planes de trabajo aceptables.

### **Gestión del Talento Humano**

La tabla 4 sistematiza los perfiles profesionales de las principales áreas o departamentos de los GADMs de la provincia de Manabí. Para la sistematización se tomó en cuenta los títulos profesionales, la especialización en maestría o diplomados de los funcionarios que laboran en diferentes departamentos.

De acuerdo a los datos analizados, el resultado revela que el GADM de Portoviejo tiene una calificación muy buena en cuanto al perfil de puestos de los Directivos municipales. Los GADMs restantes, están en el rango de aceptable y regular. Las áreas con puntaje 0 revelan que el funcionario a cargo no tiene título profesional; novedad que se observa en los GADMs de San Vicente y Pichicha (Planificación), San Vicente (Financiero), Montecristi, Flavio Alfaro, El Carmen, 24 de Mayo, Paján y Olmedo (Turismo), Santa Ana, Puerto López y San Vicente (Obras públicas), Sucre, Olmedo y Pichincha (Desarrollo Productivo). En el área Jurídica no se ha realizado el análisis por considerar el profesional a cargo está obligado por ley a tener un título profesional en la rama de leyes.

**Tabla 4: Perfiles de los Directores/Jefes Departamentales**

GAD	ALCALDE	FINANCIERO	TALENTO HUMANO	PLANIFICACIÓN	TURISMO	OOPP	DESARROLLO FOMENTO	PROMEDIO
PORTOVIEJO	3	4	4	3	4	5	4	4
ROCAFUERTE	0	3	3	2	4	3	4	3
SUCRE	3	4	3	3	3	3	0	3
PEDERNALES	2	3	2	3	4	2	2	3
SANTA ANA	5	5	1	2	1	0	3	2
JUNÍN	3	3	1	2	1	3	4	2
FLAVIO ALFARO	3	3	2	3	0	3	3	2
MONTECRISTI	5	4	2	3	0	2	1	2
MANTA	3	1	4	3	1	3	2	2
CHONE	1	2	2	2	3	3	2	2
EL CARMEN	2	2	1	3	0	4	2	2
24 DE MAYO	3	4	1	2	0	2	3	2
JARAMIJO	1	2	3	2	3	3	1	2
JIPIJAPA	0	3	4	3	1	2	2	2
JAMA	0	3	3	2	3	3	1	2
TOSAGUA	3	2	1	3	1	3	1	2
PAJÁN	1	3	3	3	0	2	2	2
PTO. LÓPEZ	0	3	3	2	3	0	1	2
OLMEDO	0	3	4	2	0	3	0	2
SAN VICENTE	3	0	2	0	3	0	4	2
BOLIVAR	0	1	1	2	1	3	2	1
PICHINCHA	0	3	2	0	1	3	0	1

**Fuente: Elaboración propia a partir de los distributivos de personal de los GADMs**

### **Tecnologías de la Información (Sitios Web)**

Belloso de Núñez y Mendoza (2018) indican que actualmente las páginas o sitios web son el medio más utilizado para divulgar la información de las instituciones públicas; en la provincia de

Manabí, el 90.91% de los GADMs tienen sitios web; los de Tosagua y Montecristi son los únicos que no tienen operativas estas herramientas.

Los sitios web son responsabilidad del área o jefatura informática en los GADMs, recalcando, que esta área, al igual que la de Talento Humano no tiene un sitio relevante en el organigrama, exceptuando los de Manta y Portoviejo.

En general, se observa que los sitios Web sirven para publicitar las actividades de vialidad, proyectos de mercados, infraestructura deportiva, construcción de obras civiles, con la finalidad de proyectar una imagen positiva del GADM. La información presentada no responde a un orden o formato establecido y se presentan muchas veces sin un orden cronológico, lo que conlleva a concluir que no hay planificación para la optimización del sitio web.

La publicación de los informes en la página web es responsabilidad de las áreas Administrativa y de Talento Humano. Los resultados muestran el desempeño de esas áreas en cuanto a los reportes de transparencia. Los GADMs de Portoviejo, Manta, Santa Ana, Jaramijó, Chone, Junín, San Vicente, Rocafuerte y Jipijapa son los que muestran un desempeño aceptable. Mientras que los de Montecristi y Tosagua tienen un desempeño deficiente.

Uno de los objetivos principales de los sitios web es cumplir con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), lo que se cumple parcialmente, observando que los GADMs de Portoviejo, Junín y Chone son los que mejor desempeño muestran (ver tabla 5), especialmente el distributivo de personal y su organigrama; el grupo restante, presenta diversos grados de incumplimiento; dentro de este grupo, los GADMs de Jipijapa, Paján, Bolívar, Olmedo y Sucre están muy desactualizados; los Municipios de Pichincha, Jama, y 24 de Mayo están aún más atrasados y los de Montecristi y Tosagua no tienen disponible los informes de transparencia.

**Tabla 5: Situación de los sitios web de los GADMs de la provincia de Manabí**

GADM	LOTAIP	ÍNDICE WEB
CHONE	2018-08	3
JUNÍN	2018-08	3
PORTOVIEJO	2018-08	3
JARAMIJÓ	2018-07	3
MANTA	2018-07	3
SAN VICENTE	2018-07	3
ROCAFUERTE	2018-06	3
SANTA ANA	2018-05	3
JIPUJAPA	2018-02	3
PEDERNALES	2018-05	2
EL CARMEN	2018-04	2
PUERTO LÓPEZ	2018-03	2
PAJÁN	2018-02	2
BOLÍVAR	2018-01	2
OLMEDO	2018-01	2
FLAVIO ALFARO	2017-12	2
SUCRE	2017-12	2
PICHINCHA	2017-07	1
JAMA	2017-05	1
24 DE MAYO	2016-12	1
MONTECRISTI	????-?? (no funciona)	1
TOSAGUA	Inactiva 2018-05	1

**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Fundación Ciudadanía y Desarrollo (Índice de transparencia activa, 2018)**

Como resultado de la información y el análisis expuesto sobre el desempeño de las diferentes áreas, se concluye que el modelo de evaluación de los GADMs, mediante los formularios implantados por el MRL resulta insuficiente para obtener un análisis integral sobre el desempeño de sus funcionarios.

### **Limitaciones en la Gestión Del Talento Humano**

Según Bell, Espín y Espín (2015), en el Ecuador existe una necesidad creciente de profesionalización del talento humano perteneciente al sector público, por su falta de motivación. Indican los autores que el 11.83% de los empleados están inconformes con su quehacer diario; cifras corroboradas por los datos el Instituto Nacional de Estadísticas (INEC, 2013). Estos autores, también concluyen que los GADMs presentan problemas en la gestión de su talento debido a deficiente gestión del personal y la ausencia de una comunicación eficaz, pues no hay un clima laboral apropiado.

Por otro lado, estudios realizados por instituciones como el Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE), Banco Mundial (BM) y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), la evaluación del desempeño en los funcionarios es uno de los eslabones más débiles dentro de los procesos de la gestión del Talento Humano. El BDE mediante el proceso PFIRGAD (Programa de Fortalecimiento Institucional para la Reconstrucción de la Capacidad Operativa Básica de los GAD) del 2016, ha diagnosticado la deficiencia que existe en los municipios, tanto en el área administrativa y financiera.

En el 2018, año de finalización del proyecto PFIRGAD, la evaluación del desempeño no muestra signos de progreso o implantación efectiva. La evaluación se práctica para cumplir con un requisito formal del MRL. Según el reglamento de la LOSEP, las instituciones públicas están obligadas a realizar, al menos, una evaluación anual, cuyo objetivo es visualizar la gestión del talento humano con el soporte de los parámetros formulados por el MRL.

De acuerdo al diagnóstico del Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE, 2016) los Municipios de la provincia de Manabí, presentan las siguientes limitaciones en la gestión del talento humano:

**Tabla 6: Resultados del programa BDE-PFIRGAD 2016**

DEBILIDADES	CAUSAS
Políticas y gestión inadecuadas	El área de RRHH (UATH), no representa una pieza clave en el engranaje del organigrama institucional; generalmente está bajo la tutela del área administrativa o de relaciones
Deficiente clima laboral	Falta de inducción
	Desconfianza en los jefes
	Personal subvalorado
	Remuneración inadecuada
	Carga de trabajo desequilibrada
Promociones parcializadas	
No hay reclutamiento y selección	Falta de planificación, estrategias y recursos económicos
Planes de capacitación y desarrollo profesional deficientes	
Deficiente distribución de recursos y tareas	
Manuales obsoletos o en desuso	
Evaluaciones esporádicas	Proceso no enraizado en la cultura organizacional
Sin incentivos	
No hay evaluación a directivos	Pesa el aspecto político más que el perfil profesional en los puestos directivos y jefaturas
Inadecuada correlación entre perfiles y puestos	
No hay gestión de las TIC	
	Gestión del conocimiento subdesarrollado

**Fuente: BDE Banco de Desarrollo del Ecuador-PFIRGAD (2016)**

Con estos antecedentes podemos aseverar que la evaluación de los funcionarios públicos, no está siendo considerada por las Unidades Administrativas de Talento Humano como un elemento o herramienta clave una eficiente administración de los GADMs.

Se debe resaltar también que los GADMs carecen de un liderazgo político eficiente y no tienen procesos definidos para la contratación técnica, lo que incide negativamente en el funcionamiento y en el cumplimiento de las actividades que debe realizar el funcionario. En estas instituciones predomina la burocratización y el compromiso político sobre los conocimientos técnicos del puesto, lo que incide negativamente en el logro de una eficiente gestión.

La estructura organizacional de los GADMs, ubica la gestión del talento humano dentro de la gestión administrativa como un proceso de apoyo, lo cual contribuye a que no exista un amplio desarrollo en esta área. Hasta el momento, los procesos y políticas desarrolladas no se enfocan en las necesidades internas de los funcionarios, lo cual repercute en la calidad de los servicios básicos que reciben los ciudadanos.

Velasco (2016) considera que servidores públicos de libre nombramiento y remoción (Directores o Jefes Departamentales), así como los servidores elegidos en votación popular, deben poseer perfiles de representación social y ciudadana, además de los perfiles de carácter técnico para el desempeño de sus cargos. Además, argumenta que la consecución de los objetivos y metas institucionales deben calar en todos los niveles posicionales de la estructura organizacional; debido a que los funcionarios de nivel superior (directores de áreas, jefes departamentales, gerentes de empresas municipales, y otros) no están sujetos a los procesos de evaluación de desempeño tal como lo determina el artículo 83 de la Ley Orgánica del Servicio Público; sin embargo, si deben ser evaluados mediante procesos propios de cada institución.

### **Consideraciones Finales**

Uno de los problemas relacionados con los métodos de Evaluación de Desempeño en los funcionarios públicos de los GADMs de la provincia de Manabí lo constituye la limitada participación ciudadana en dicho proceso.

Los métodos para evaluar y medir el desempeño de los funcionarios públicos en los GADMs evidencian un elevado grado de subjetividad, a partir de quedar estos a la discrecionalidad de los máximos directivos de los Municipios.

La Legislación ecuatoriana, a través de normativas, leyes y reglamentos claramente establecidos, dispone las indicaciones para evaluar el desempeño, sin embargo, se observa que a este proceso no se le da la importancia requerida, pues en el caso que los GADMs, amparados en su autonomía administrativa, exoneran de la evaluación del desempeño a los funcionarios directivos o de libre remoción.

Los formatos de evaluación del desempeño, MRL-EVAL-01, MRL-EVAL-02 y MRL-EVAL-03, reconocidos por el MRL, no son considerados como un instrumento de aplicación clave para la evaluación del desempeño de los funcionarios en los niveles directivos de los GADMs del Ecuador en general, y en especial en la provincia de Manabí.

Entre las deficiencias más importantes relacionadas con la evaluación del desempeño de los funcionarios de los GADMs se destacan: Falta de indicadores de gestión (en todas las áreas); los funcionarios evaluados no reciben una retroalimentación de sus resultados; a pesar de tener un buen desempeño, estos no se transmiten en mejoras para los servidores.

La evaluación de los funcionarios públicos, no está siendo considerada por las Unidades Administrativas de Talento Humano como un elemento o herramienta clave para lograr una eficiente administración de los GADMs.

Las limitaciones asociadas a la elaboración de los planes de trabajo de los GADMs conllevan a que dichos planes de trabajo no puedan ser utilizados en toda su amplitud, como base para evaluar el desempeño de los funcionarios en niveles directivos.

Como resumen, podemos expresar que la gestión del talento humano, y especialmente el componente de evaluación del desempeño, debe actualizarse e innovarse con herramientas tecnológicas, sistemas de gestión de la información integrados (ERP); así mismo, debe incluir en su gestión, el punto de vista de la ciudadanía mediante la estructuración de un sistema de



participación eficiente, que haga a los ciudadanos partícipes activos de las decisiones municipales.

## Referencias Bibliográficas

Academia de Capacitación Municipal y Regional. (2014). Manual de Gestión de Personas: Municipios. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. SUBDERE. Chile.

Akinbowale, M., Lourens, M., Dinesh, C., y Jinabhai, D. (2014). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol 5 No 9. 343-347. Doi:10.5901/mjss.2014.v5n9p342.

Alles, M. (2005). Desempeño por competencias; Evaluación de 360°. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica.

Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11 (1)

Anderson, J.R. (2002). Measuring Human Capital: Performance Appraisal Effectiveness. Paper presented at the Human Resource Track Midwest Academy of Management Conference. Kansas City: EEUU.

Asis, R. (2012). La evaluación del desempeño en la Administración Pública Argentina – Análisis de experiencias (Tesis de maestría). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Máster en Gobierno y Administración Pública. Madrid. España.

Banco de Desarrollo del Ecuador - BDE. (2016). Programa de Fortalecimiento Institucional para la Reconstrucción de la Capacidad Operativa Básica de los GAD – PFIRGAD, Portoviejo. Ecuador.

Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2018). Civil Service Development Index. <https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Civil-Service-Development-Index/ddw5-db4y>. Consultado el 07/10/2018.

Basurto, M., y Loor J. (2018). Propuesta de mejora para la evaluación de desempeño del registro de la propiedad del cantón Bolívar con base al modelo EVAL-01 (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta. Ecuador.

Bell, R., Espín, M., y Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión del talento humano en el Sector Público. *Revista Ecociencia*, p 1-14.

Belloso de Núñez, N., y Mendoza, P. (2018). Usabilidad de sitios web para la transparencia de la gestión en alcaldías. *Telos*, 17(3), 418 - 437. Consultado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2861> el 09/10/2018.

Briones, M., Vera, R., y Peñafiel, J. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 1(22), abril-junio (60-69). Recuperado el 04/10/2018.

Calle, Verónica P. (2011), La evaluación del desempeño en el estatuto básico del empleado público. Aproximación a algunos de sus aspectos más destacados, *Revista CEMCI*, Número 10. Enero-Marzo 2011.

Campos, S. (2008). Manual de gestión de recursos humanos. Manual operativo N° 4. Soluciones Laborales. Lima. Perú. Imprenta Editorial El Búho E.I.R.L.

Capapé J., Susaeta L., Pin J., Gallifa A., y García R. (2011). El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: un análisis de la realidad de las empresas que operan en España. Documento de Investigación, DI-923. IESE Business School, Universidad de Navarra. España.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bolivia, Santa Cruz de la Sierra, 26-27 de junio de 2003.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ciudad Alfaro, Montecristi, Ecuador.

Dessler, G., y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano. México. México. Pearson Educación.

Fundación Ciudadanía y Desarrollo. (2018). Índice de Transparencia Activa | GADS | Primer Semestre de 2018. Recuperado de [https://issuu.com/fundacionciudadaniaydesarrollo/docs/indice\\_municipal\\_junio\\_2018](https://issuu.com/fundacionciudadaniaydesarrollo/docs/indice_municipal_junio_2018).

García, M. (2018). Propuesta de mejoras a la organización por procesos de la dirección de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tosagua. (Tesis de pregrado). ESPAM. Calceta. Ecuador.

Grote, R. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: A survival guide for managers. New York. United States of America. Amacom.

Honorable Congreso Nacional. (2005). Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa-LOCSSA. Ecuador. Registro Oficial 16 de 12 de Mayo del 2005.

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2013). Estadísticas laborales Ecuador. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/trabajo/>

Marcillo, N. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de M. Manabí. (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego a través de su Centro de Estudios de Posgrado, Trujillo, Perú.

Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador - MRL (2018). Formularios de evaluación. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/formularios-del-sector-publico/>.

Municipio de Portoviejo. (2017). Procedimiento de Evaluación de Desempeño, PRO-DDTH-003. Dirección de Desarrollo del Talento Humano. Portoviejo. Recuperado de <https://docplayer.es>.

Peiró, J., M.; Ramos, J., y Cortés, J., y Hernández, L. (2012). Productividad y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. Madrid. España. Advantia.

Presidencia de la República del Ecuador. (2005). Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec>.

Presidencia de la República del Ecuador. (2010b). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Ecuador. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec>.

Presidencia de la República del Ecuador (2010c). Código Orgánico de Organización Territorial-COOTAD. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec>.

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. España. Editorial. Díaz de Santos.

Rudman, R. (2013). Human Resources Management in New Zealand. Auckland. New Zealand. Pearson New Zealand.

Sastre, C.M.; Aguilar, E.M. (2003). Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Madrid. España. McGrawHill.

Velasco, I. (2016). Análisis jurídico de la evaluación del desempeño de los servidores sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público, como herramienta de gestión en la actuación de la Administración Pública (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. Ecuador.

Weiss, C. (1972). Evaluation action Programs: Readings in Social Action and Education, Boston. EEUU. Prentice Hall,